

INTERVIEWS | 3 APRIL 2023

"ZEVEN JAAR IS EEN PRIMA GRENS OM AAN TE HOUDEN"

Auteur: Femke Dik MSc – Sander Diks CIA

Beeld: Adobe Stock

Leestijd: 5 min



In dit drieluik over de houdbaarheid van de CAE vertellen [Jantien Heimel](#), Marcel Bongers en [John Bendermacher](#) hoe zij hiernaar kijken en wat hun geleerde lessen zijn als CAE.

“Bij het langer aanblijven van een CAE dan zeven jaar zou jaarlijks een evaluatie op effectiviteitsindicatoren moeten plaatsvinden, waarbij expliciet getoetst wordt op de kritische blik en objectieve toegevoegde waarde van de CAE”, aldus Marcel Bongers, oud-CAE Nuon en KAS BANK.

Heeft een CAE een uiterste houdbaarheidsdatum?

“Ik ben van mening dat een hoofd Audit beperkt houdbaar is en dat voor de houdbaarheid een bepaalde termijn zou moeten gelden. De optimale effectiviteit van een CAE bereik je na drie tot vijf jaar, mede afhankelijk van de persoonlijke eigenschappen van de CAE en de cultuur van de organisatie. Tussen de zes en acht jaar ligt mijns inziens de uiterste houdbaarheidsdatum, met als meest aannemelijke grens zeven jaar. In sommige situaties kan een CAE na acht tot tien jaar nog voldoende effectief zijn.”

“De houdbaarheidstermijn is verbonden met het effectief functioneren van de CAE. Het effectief functioneren is

afhankelijk van een aantal criteria: objectiviteit, kritisch gehalte, kennis en onafhankelijkheid. Hiervan is objectiviteit een van de belangrijkste. Als CAE moet je niet alleen ongehinderd je functie kunnen uitoefenen, maar de CAE mag zeker ook niet ongepast, bewust of onbewust beïnvloed worden. In de loop van de tijd wordt een CAE vrijwel zeker onbewust beïnvloed door de organisatie(cultuur), met name door het hogere management daarvan. Het is lastig voor een CAE om zelf in te schatten of hij beïnvloed wordt. Daarnaast kan ook het kritisch gehalte en de onbevangen oordeelsvorming in de loop van de tijd onder druk komen te staan. Juist die onafhankelijke en onpartijdige oordeelsvorming zijn essentieel voor de toegevoegde waarde van de CAE en het vertrouwen dat er is in zijn functioneren door de organisatie en de stakeholders zoals de commissarissen. Een andere belangrijke factor is de uitstraling die een CAE heeft op het talent dat door hem wordt aangestuurd. Het leren en inspireren van auditmedewerkers en hen tot ontwikkeling laten komen is een relevante factor voor de effectiviteit.”

“Na anderhalf jaar begin je als CAE pas echt effectief te worden en weet je de boodschap zodanig te brengen dat die de grootste opvolging krijgt”

“Kennis van de organisatie is nodig om als CAE effectief te zijn binnen een organisatie. In de eerste anderhalf jaar leer je de organisatie kennen. Daarna begin je als CAE pas echt effectief te worden en weet je de boodschap zodanig te brengen dat die de grootste opvolging krijgt. Een belangrijkere factor is mijns inziens ook de echte onafhankelijkheid die een CAE heeft bereikt, dat wil zeggen zowel financieel als qua positie. Als er een mogelijk onbewust risico bestaat op verlies van positie, dan is de CAE gevoeliger voor (onbewuste) beïnvloeding die de effectiviteit van het functioneren aantast. Een daarbij aanvullend element dat een rol speelt is de externe presentatie van de CAE. Als een CAE ook een actieve rol speelt in de maatschappij of bijvoorbeeld in de beroepsorganisatie, dan wordt de blik breder en wordt de beïnvloeding minder makkelijk.”

“Ten slotte is ook de rolzuiverheid van de auditfunctie van belang. Als tweedelijnsfuncties zoals risicomanagement of compliance ook onder de CAE vallen, dan zal de primaire auditrol logisch gezien minder volledig kunnen worden ingevuld en de houdbaarheid van de CAE mogelijk eerder worden aangetast omdat er meerdere belangen op de auditfunctie inwerken die niet primair gericht zijn op de objectieve oordeelsvorming over processen, functies of delen van de organisatie.”

Geldt dit ook voor de auditors binnen een afdeling?

“Ja. Ook voor hen is kritisch gehalte en objectiviteit naast vakbekwaamheid en kennis van de organisatie belangrijk voor hun effectiviteit. Na jaren kunnen verlies van scherpheid en (onbewuste) gewenning aan de cultuur en gebruiken binnen de organisatie de effectiviteit van de IAF negatief beïnvloeden. De oordeelsvorming en de aanbevelingen zouden dan minder waardevol kunnen worden. De objectiviteit wordt gedurende de jaren minder, ook voor auditors. Daarbij kan rotatie in de auditobjecten tot een grotere houdbaarheid leiden. Overigens is ook voor de voortdurende ontwikkeling van de auditors variatie in de objecten en de auditteams een belangrijke factor. Naast variëteit in de ervaring zal voortdurende educatie op persoonlijk en vaktechnisch terrein hierbij een rol spelen. Hierin heeft de CAE een belangrijke rol. Een goed onderbouwde kritische audit, oordeelsvorming en een onafhankelijke opstelling zijn zaken die de CAE zichtbaar moet waarderen bij zijn medewerkers. De ‘tone of voice’ en voorbeeldgedrag zijn doorslaggevend voor het bereiken van een optimale ontwikkeling van medewerkers en toegevoegde waarde van de auditfunctie.”



Marcel Bongers, toezichthouder: "Na vijf of zes jaar moet door de voorzitter van de auditcommissie en de CEO worden geëvalueerd of de CAE nog optimale waarde levert en kritisch genoeg is"

Wat is de optimale termijn voor een CAE om in functie te zijn? Waar ligt de balans tussen een frisse blik en gedegen kennis van de organisatie?

"Zeven jaar is een prima grens om aan te houden. We moeten ergens beginnen. Dit betekent dat eerder, na bijvoorbeeld vijf of zes jaar, geëvalueerd moet worden door de voorzitter van de auditcommissie en de CEO of de CAE nog optimale waarde levert en kritisch genoeg is. De ervaring laat echter zien dat deze gremia niet vaak gebrand zijn op vernieuwing. Ook heeft de CAE zelf regelmatig een ander beeld bij zijn houdbaarheid dan dat deze feitelijk gebaseerd is op de reële kenmerken van zijn functioneren. De mate van het hebben van een frisse blik, of 'unbiased' zijn, kan nu eenmaal slecht beoordeeld worden door de persoon zelf."

"Bij het langer aanblijven van een CAE dan zeven jaar zou jaarlijks een evaluatie op effectiviteitsindicatoren moeten plaatsvinden, waarbij expliciet getoetst wordt op de kritische blik en objectieve toegevoegde waarde van de CAE. Deze toetsing zou bij voorkeur gedaan moeten worden door een onafhankelijk externe deskundige die gekwalificeerd moet zijn wat betreft ervaring met en kennis van het optimaal functioneren van een auditfunctie. Daarnaast zijn voldoende senioriteit en het ontbreken van commerciële belangen bij de organisatie nu of in de toekomst voor een dergelijk gevoelige oordeelsvorming essentieel. Hierbij zou het een goede optie zijn om dit te combineren met een echte onafhankelijke IIA-kwaliteitstoetsing. Het eindrapport van de externe deskundige zou dan door de auditcommissie beoordeeld moeten worden. Uiteraard zou de CAE een zelfevaluatie als handvat kunnen aanleveren voor de externe toetsing. Ook zou het IAF-medewerkers tevredenheidsonderzoek input kunnen zijn indien de vraagstelling van dat

onderzoek wel mede daarop gericht is.”

“Volgroeidheid, stabiliteit, persoonlijk kritisch gehalte en innovatiegedrevenheid zijn van belang”

Welke voordelen biedt een CAE die langere tijd op zijn plek zit?

“De mate van volwassenheid is belangrijk in de persoonskenmerken van een CAE. Daarmee bedoel ik de mate waarin je bestendig bent en gewicht in de schaal legt. Volgroeidheid, stabiliteit, persoonlijk kritisch gehalte en innovatiegedrevenheid zijn hierbij van belang. Deze volwassenheid kan meer aanwezig zijn wanneer een CAE langer in een of meerdere organisaties werkt. Ook de kennis van de organisatie en kennis van de wijze waarop je in de organisatie verbeteringen kunt realiseren, groeit in de loop van de tijd doordat – als het goed is – het respect en aanzien vanuit de organisatie toeneemt.”

Wat is de belangrijkste les die u als CAE hebt geleerd en wilt delen?

“Het is belangrijk om te weten met welke houding, normen en waarden je op je best bent. Lever ik echt toegevoegde waarde in lijn met mijn kernwaarden of ben ik alleen maar onderzoeken aan het doen om anderen te plezieren en het auditplan af te ronden? De ene persoon is standvastiger dan de andere. De mate van stuurbaarheid is relevant. Hierin moet je alleen niet doorslaan, dat is arrogantie. Je kunt wel een beetje arrogant zijn, maar je moet blijven beargumenteren waarom je zaken wel of niet wilt. Hoe hoger de regionen binnen organisaties, hoe hoger de druk en hoe groter de invloed die men wil uitoefenen. Als je je van dat soort zaken bewust bent, helpt dat zeker.”

Over

Drs. M.A. Bongers RE RA RCBM CIA CISA CFE is toezichthouder en examencoach voor het slotexamen voor het verkrijgen van de RA-titel. Daarnaast is hij oprichter en erelid van NOREA en nog steeds in die organisatie actief. Hij was na CAE bij KAS BANK nv en Nuon nv onder meer commissaris bij ICL, Rabobank Amsterdam, Accon Avm en lid van de raad van toezicht van het Pensioenfonds voor de Architectenbureaus. Bij het IIA was Bongers onder meer voorzitter van het College Kwaliteitstoetsing. Bij het NBA is hij lid van de initiatiefgroep Controle van de Toekomst.

Tags: CAE, drieluik

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/zeven-jaar-is-een-prima-grens-om-aan-te-houden/>