AUDIT
MAGAZINE

RUBRIEKEN | 1 APRIL 2015

“IK HEB GELEERD MIJN RUG RECHT TE HOUDEN”

Auteur: Naeem Arif RO - Björn Walrave RO CIA
Beeld: Adobe Stock
Leestijd: 5 min



In Passie voor het vak spreekt *Audit Magazine* met mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak interne auditing. Deze keer Leen Paape, dean en lid van het college van bestuur van Nyenrode Business Universiteit.

Hoe kwam u met het vak interne auditing in aanraking?

“Ik ben mijn carrière in het leger begonnen als beroepsofficier. In 1980 werd ik hoofd Interne Controle op de legerplaats Oirschot. Feitelijk was dit een interne auditfunctie. We beoordeelden processen, controleerden de voorraden en telden de wapens en munitie. Ook was het leger destijds eigenaar van veel bars. Wij controleerden hier ook de verantwoording van. Daardoor weet ik dat in het leger veel gedronken werd, kan ik je vertellen! Later heb ik nog gewerkt voor de controleafdeling van de luchtmacht en reisde ik allerlei vliegbases af. Eigenlijk heb ik in het leger vooral gecontroleerd.

Na een korte tussenstap bij KMG, het huidige KPMG, kwam ik vervolgens terecht bij KLM. Daar leerde ik Arie Molenkamp kennen, destijds ingehuurd door KLM als adviseur. Hij vroeg me te helpen bij het omvormen van het bureau ‘interne accountant’. Deze afdeling hield zich vooral bezig met het uitvoeren van financiële controles. We vonden allebei dat operational audit de toekomst had, dus we hebben toen operational audit als discipline toegevoegd aan het bureau. Na

afloop van dit traject werd ik gevraagd als manager Operational Audit."

"Je legt als interne auditor vaak de vinger op de zere plek en dan loop je snel aan tegen vooroordelen, belangen en ego's"

U hebt een brede staat van dienst. Wat vindt/vond u het leukst om te doen?

"Mijn huidige functie vind ik het leukst, maar terugkijkend op 35 jaar carrière vond ik de tijd als manager Operational Audit bij KLM ook erg leuk. Operational audit was nieuw, we deden dingen die nooit eerder waren gedaan. We mochten dan ook zelf het wiel uitvinden. Ik heb in die tijd erg veel geleerd en meegemaakt. Je legt als interne auditor vaak de vinger op de zere plek en dan loop je snel aan tegen vooroordelen, belangen en ego's. Ik herinner me dat ik als jong broekie stevige gesprekken voerde met persoonlijkheden als Peter Hartman, destijds directeur en later de CEO van KLM. Ik heb in die tijd geleerd mijn rug recht te houden, hoe moeilijk dat soms ook is. Overigens kreeg ik later te horen dat ik een rechtlijnige Zeeuwse protestant was, dat dan weer wel!"

Wat maakt het vak zo mooi?

"Dat is makkelijk te zeggen: de diversiteit! Elke dag is anders en dat is niet in elke baan zo. Als interne auditor mag je je werkelijk overal tegenaan bemoeien, je mag overal wat van vinden. Een collega, de manager Financial Audit bij KLM, vroeg me ooit tijdens de lunch: 'Leen, wat is nu eigenlijk jouw werkterrein en wat is mijn werkterrein?' Ik heb daarop een servetje gepakt, er een klein rondje op getekend en het als volgt uitgelegd. 'Dit servetje', zo zei ik, 'dat is heel KLM. Dat kleine rondje, dat betreffen de cijfers, en dat doe jij. De rest, daar bemoei ik me mee.' Uiteraard chargeerde ik enorm, maar er zit wel een kern van waarheid in. Of het nu ging om het vervoer van gevaarlijke stoffen, verkopen aan boord, de inrichting van het onderhoudsproces van de technische dienst of de wijze waarop KLM buitenlandse betrekkingen onderhield, overal keken we naar en overal vonden we wat van. Vandaar dat ik zeg: het vak is geweldig!"



Leen Paape, Nyenrode Business Universiteit: "We lijken last te hebben van een minderwaardheidscomplex"

Hoe ziet u het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

"Nu word ik terughoudend, omdat ik al een tijdje uit het vak ben. Wie ben ik dan om er nog wat van te vinden? Ik stel me

de vraag of ik na al die tijd nog iets kan toevoegen. Ik denk oprecht van niet. Het vak ligt nu in handen van een nieuwe generatie. Als ik hen iets mag meegeven, dan is dat het volgende: ik vind dat de beroepsgroep nog altijd te bescheiden is, zich kleiner maakt dan nodig is. We lijken last te hebben van een minderwaardigheidscomplex dat ons al dan niet is aangepraat door onze omgeving, dan wel door onszelf. Dat is niet nodig. Trek toch een grote broek aan! Verschuil je niet achter allerlei regels, maar doe mee!"

Welke verandering zou u zelf graag zien in het vak?

"Mijn pleidooi is dat Internal Audit zou moeten rapporteren aan de raad van commissarissen, omdat je daardoor als interne auditor wat minder last hebt van interne politiek. Dat is overigens betrekkelijk. Je kunt namelijk wel aan de raad van commissarissen rapporteren, maar je blijft onderdeel van het systeem. Bovendien, je relatie met de raad van bestuur verandert hierdoor natuurlijk ook. Er bestaat dan ook geen ideaaloplossing voor het onafhankelijkheidsprobleem; de ene oplossing is slechts gradueel beter dan de andere.

Verder heb ik een zekere aversie tegen de term three lines of defense. Organisaties zouden meer, wat ik noem, totaalvoetbal moeten spelen. Je hebt namelijk met zijn allen hetzelfde doel – een koosjere organisatie – en om dat doel te bereiken heb je elkaar nodig. Ieder speelt daarbij zijn eigen rol; de een scoort makkelijk, de ander is weer beter in verdedigen. Waarom zouden de aanvallers en middenvelders, ofwel de eerste en tweede lijn, niet meeverdedigen, indien dat nodig is? En waarom zouden de verdedigers niet mee naar voren gaan, indien het spelbeeld daarom vraagt? Prima toch?"

"Wat ik bewonder in de nieuwe generatie is dat zij goed nadenkt over wat ze wel en wat ze niet wil"

Wat doet u het liefst wanneer u niet met het vak bezig bent?

"Ik geniet ervan om aan de dinertafel te zitten met mijn gezin. Om die reden heb ik ook een hekel aan zakelijke afspraken in de avond. Ook lees ik graag en veel, vooral romans. Het laatste boek dat ik heb uitgelezen is *Ik kom terug* van Adriaan van Dis. Op dit moment ben ik bezig met *Het Hout*, een indrukwekkend boek van Jeroen Brouwers. Daarnaast speel ik tegenwoordig met veel plezier golf. Voor de nieuwsgierige lezer, mijn handicap is 35."

Wat is uw advies voor de nieuwe generatie auditors?

"Wat ik bewonder in de nieuwe generatie is dat zij goed nadenkt over wat ze wel en wat ze niet wil. De auditors zijn zelfverzekerd, assertief en goed gebekt. Dat is goed voor henzelf, maar zeker ook voor het beroep. Zij kunnen ervoor zorgen dat we van ons minderwaardigheidscomplex afkomen. Ik denk dat dat in zekere mate ook gaat gebeuren. Deze generatie is een goede generatie voor Internal Audit. Mijn advies daarbij: heb op bepaalde momenten in je carrière ook geduld."

Over
Prof.dr. Leen Paape RA RO CIA was beroepsofficier, manager Operational Audit bij KLM, als partner verantwoordelijk voor de risk management advisory tak van Coopers & Lybrand (nu PwC) en was verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tegenwoordig is Paape dean van Nyenrode Business Universiteit en heeft hij zitting in een aantal raden van toezicht en auditcommissies.

© AuditMagazine.nl

Tags: Passie voor het vak

Bron url: https://auditmagazine.nl/rubrieken/ik-heb-geleerd-mijn-rug-recht-te-houden/