

# “COMMISSARIS, GEBRUIK DIE INTERNE AUDIT!”

## *Interview met Johan Buitenga*

Afkomstig van de interne audit bij ING wil Johan Buitenga nu als commissaris zijn ideeën en ambities over de interne auditfunctie (IAF) verder brengen. De RvC kan veel intensiever gebruik maken van de expertise van de IAF. Die moet op zijn beurt zich verder ontwikkelen in high value added auditing, die uitdagend is vanwege complexiteit, inhoud, gedrag en cultuur, impact en gevoeligheid. Het gaat volgens Buitenga hier om “een van de meest zware functies binnen een organisatie”.

### **Jan Schoenmakers**

**N**a 22 jaar bij ING als bankier, risk manager en intern auditor te hebben gewerkt wilde Johan Buitenga iets anders en nam een carrière time-out. Hij wil met zijn kennis en ervaring, opgedaan in de rationele en proces gedreven wereld van financieren, risicomanagement en audit, mensen helpen beter in balans te komen en ze helpen hun eigen mogelijkheden daarbinnen beter te ontdekken. Buitenga gaat dat op

drie manieren aanpakken: als commissaris, als coach en als moderator. Commissaris omdat verandering begint aan de top en de toon aan de top in zijn ogen essentieel is. Coachen om mensen te helpen in de verandertrajecten waarmee ze bezig zijn in hun kracht te komen. En moderator omdat hij het gewoon leuk vindt om voor de troepen te staan en over zijn ervaringen en ideeën te praten.



Johan Buitenga: “Mijn persoonlijke transformatie begon tien jaar geleden. Ik was als manager en professional typisch gericht op inhoud, controle, ratio en vaak geleid door impulsen van buitenaf. Door een scheiding kwam ik in een dip en een periode van zelfreflectie; geleidelijk leerde ik meer vanuit mijn eigen gevoel en denken te handelen. Ik heb geleerd los te laten en dat ook in leidinggeven in praktijk gebracht. Je moet mensen ruimte geven om hun eigen manier van werken te ontwikkelen, in plaats van alles van bovenaf op te leggen. Zo heb ik gemerkt dat in een audit omgeving, waar ook in inhoud en processen ‘verstokte’ professionals kunnen werken, het mogelijk is om mensen mee te krijgen in die filosofie en levenshouding.”

**Helpt het ook dat het klimaat gunstig lijkt voor deze benadering? Algemeen wordt toch erkend dat soft**

**controls belangrijk zijn, dat gedrag en cultuur grote invloed hebben en dat een command & control houding niet werkt.**

“Sinds de crisis is in de financiële sector inderdaad erkend dat de ouderwetse rules based benadering niet effectief is, dat meer regels geen garantie zijn voor beter gedrag. Maar de sector kwam daarmee ook in een spagaat want er moesten op korte termijn ook maatregelen worden genomen om te voorkomen dat het weer mis zou gaan. Dus controle en compliance bleven de meeste energie vergen. Nu, na acht jaar, blijkt die spagaat nog steeds te bestaan. Want er ligt nog steeds een grote nadruk op regels, structuren en compliance, terwijl de gewenste omslag in gedrag en cultuur nog lang niet voltooid is. Nu het economisch weer beter gaat is de verleiding groot om weer over te gaan tot de orde van de dag en de gedrag en cultuur focus uit het oog te verliezen. Maar ik vind dat we deze

# “COMMISSARISSEN WORSTELLEN MET DE VRAAG HOE DIEP ZE DE ORGANISATIE IN MOETEN DUIKEN OM GOED ZICHT TE HEBBEN. IK ZEG: GEBRUIK DAAR DE AUDIT FUNCTIE VOOR”

\*\*\*\*\*

tijd en ruimte juist moeten gebruiken om binnen organisaties nog meer aandacht aan de menselijke factoren te geven.”

## **U kent de interne audit en het commissariaat in dat streven een centrale rol toe?**

“Ja. Je ziet in de nieuwe corporate governance code dat de RvC mede verantwoordelijk is voor de lange termijn waardecreatie. Dat betekent onder andere dat commissarissen meer tijd aan hun functie moeten besteden, dat zij van meer dingen meer moeten weten om effectief te kunnen zijn en beter aangesloten moeten zijn. Dat is een hele opgave want commissarissen doen het er toch nog bij, het is geen full time baan. Tegelijk zie je dat er steeds meer organisaties zijn met een eigen interne audit functie (IAF) en ik denk dat RvC’s veel meer gebruik kunnen maken van de IAF. Daarvoor is nodig dat beide meer in hun kracht komen te staan.”

## **Wat bedoelt u hier met de term ‘in hun kracht staan’?**

“Ik bedoel dat commissarissen en auditors meer proactief en steunend op eigen expertise, ervaring en zelfvertrouwen kunnen en durven opereren. Daar hoort ook bij dat ze meer moeten stáán voor hoe zij tegen vraagstukken aankijken. Een voorbeeld is dat commissarissen zich kritischer opstellen bij de benoeming van bestuurders (‘zal deze afwijking van het gebruikelijke profiel echt impact hebben?’), zich eerder roeren als ze indicatoren voor potentiële problemen zien en zich meer op bijvoorbeeld transformatie en Human Resources richten dan primair het vaststellen van remuneratie en het beoordelen van de directie. Het betekent dat een IAF en een RvC bewuster gebruik maken van hun bevoegdheden, maar het gaat vooral meer over hoe te beïnvloeden. Voor RvC’s is daar

de sparring partner rol en IAF’s moeten over interne auditors beschikken die fantastische people skills hebben. Gebruik die dan ook. En dit natuurlijk allemaal in de context van de gevoelige relatie met directie – wanneer zit je op de stoel van een ander - en andere stakeholders; inderdaad, dat is een uitdaging”.

## **Hoe kan de RvC de interne auditfunctie beter benutten?**

“In de organisatie heeft de interne auditfunctie een bijzondere positie. Het is vaak de enige functie in de interne organisatie waarmee zowel de raad van commissarissen als directie een formele lijn hebben. In het beoordelen van wat er in de organisatie gebeurt kunnen de commissarissen dus uitgebreid gebruik maken van de IAF. Zo is er ieder jaar een audit plan dat door het management én de RvC moet worden goedgekeurd. Dit is de mogelijkheid om onderwerpen waar de RvC meer comfortabel mee wil worden te laten opnemen. Gebruik die mogelijkheid. Daarnaast is de IAF een spin in het web van informatie. Zij is de enige die de organisatie overziet vanuit zo’n beetje alle facetten van functioneren. Haar functie is om stakeholders zekerheid te geven over de stand van zaken in de risico- en controleomgeving. Daartoe maakt de IAF elk jaar het auditplan waartoe zij een continue risicoanalyse op de organisatie uitvoert. Daaruit blijkt welke risico’s het grootst geacht worden en wat onderwerp van audits moet worden. Zo kan cybercrime een audit prioriteit worden. Dit op basis van eerdere audit uitkomsten, gesprekken binnen en buiten de organisatie, analyses van cijfers en processen, de strategie en van externe ontwikkelingen. Samen vormt dit de input voor de IAF maar kan juist ook de RvC helpen. Ik denk dat RvC’s nog meer en beter gebruik kunnen maken van die onafhankelijke expertise. En

### **COMMISSARISSEN, KOESTER UW INTERNE AUDITORS**

De uitdaging voor de raad van commissarissen is om inhoud te geven hun zwaardere en uitgebreidere rol. Om hun scope effectief te omvatten moeten zij in de beperkte tijd die beschikbaar is veel informatie verwerken. De interne Audit Functie (IAF) is daarvoor hét instrument. Er is een functionele lijn met de IAF, die onafhankelijk is en een brede en diepe kijk in de organisatie heeft. Een goed functionerende IAF:

- helpt een risk cultuur te creëren;
- ontlast de RvC en voorkomt dat die verzandt in details;
- helpt de RvC een brede scope te overzien en prioriteiten te stellen;
- biedt de RvC 'gratis' advies en is een sparringpartner in lopende zaken.

### **SCHAAP MET VIJF POTEN**

Een moderne interne auditor moet:

- Goed kunnen auditen
- Zowel conceptueel als concreet kunnen denken
- Gedrags- en cultuurfactoren kunnen incorporeren
- IT begrip hebben zonder IT specialist te zijn
- Zich in korte tijd uiteenlopende en complexe zaken eigen kunnen maken
- (Arbitraire) keuzes kunnen maken, uitdragen en beargumenteren
- Projecten kunnen managen
- Zowel een dialoog kunnen voeren als kunnen onderhandelen
- Flexibel, oplossings- en samenwerkingsgericht zijn
- Onafhankelijk zijn en met weerstand om kunnen gaan
- Verschil willen maken

praat niet alleen met de baas van de audit maar ook met de auditors daaronder, die ingevoerd zijn in alle processen. Het gaat daarbij juist niet alleen om financiële zaken, maar vooral ook hoe effectief het geheel van processen, mensen en individuele onderdelen van de organisatie is. Zo kan een commissaris die HR in zijn portefeuille heeft en geen lid van het Audit Committee is, gaan praten met een auditor die weet hoe HR in de breedte en de diepte functioneert. Commissarissen worstelen met de vraag hoe diep ze de organisatie in moeten duiken om zicht te hebben op wat er gebeurt. Ik zeg: gebruik daar de audit functie voor, die zitten dagelijks in die organisatie.”

### **Is de interne auditfunctie wel geëquipeerd om over niet-financiële zaken uitspraken te doen, vooral als daar nog geen normenkader voor bestaat?**

“Auditors kunnen heel goed aangeven waarom ze iets niet moeten zeggen. Want als ze iets zeggen heeft het meteen gewicht en als het onderliggende bewijs niet zwart-wit is zullen ze daarop uitgedaagd worden. Maar dat is doorgeschoten, vind ik, er moet meer focus komen hoe zaken die niet zwart-wit zijn toch gerapporteerd kunnen worden. En auditors kunnen dat: Als een organisatie met een nieuwe activiteit begint is er niet meteen een normenkader. De interne auditfunctie ontwikkelt dan een normenkader wat meer algemeen

\*\*\*\*\*

**“DE ROL VAN EEN INTERNE AUDITOR IS EEN VAN DE MEEST ZWARE FUNCTIES BINNEN EEN ORGANISATIE”**

geldend is en maakt daar keuzes in. Het tegengaan van cybercrime is daar een voorbeeld van geweest. Dit geldt ook voor de toenemende focus op gedrag en de ontwikkeling naar high value added auditing.”

**Hoe ziet high added value auditing eruit?**

“Dit is precies de ontwikkeling die interne audit doormaakt, namelijk een van zwart-wit denken naar denken in grijstinten, in nuances. Audit komt van compliance auditing (tick the box) naar risk based auditing (keuzes maken in waar de grootste risico’s zitten). De volgende stap is om een extra analyse laag aan te brengen door root causes aan te geven voor onvolkomenheden die zijn geconstateerd in een organisatie. En dat zit vaak in gedrag en cultuur. In combinatie met een ontwikkeling naar meer complexere audits noem ik dit high added value auditing. Zo worden sommige risico’s in organisaties niet als zodanig gezien en ervaren, in zo’n geval kun je niet volstaan met een formele maatregel maar moet je de risico-awareness aanpakken wat veel meer gedrag en cultuur gedreven is. Als audit dit benoemt en meedenkt over hoe dat te doen voegt ze waarde toe.”

**Worden bij dergelijke problemen niet eerder consultants van buiten gehaald dan dat de IAF een rol krijgt?**

“Ik ben van mening dat je de analyse met betrekking tot gedrag en cultuur binnen de organisatie moet maken en ik vind dat interne audit daartoe in staat moet zijn. Toen we bij ING hiermee begonnen, was de eerste reactie van veel auditors: ‘dat is voor psychologen’. Dat was eng. Maar je ontkomt er niet aan om je met cultuur en gedrag bezig te houden, iets wat overigens het audit normen stellende Institute of Internal Auditors al tientallen jaren zegt. En ik heb gezien

dat hoezeer mensen ook in ratio, regels en processen denken, er ook ruimte is voor gevoel, eigen oordeelsvorming en debat. Het is wel belangrijk om de veiligheid te creëren om mensen deze werelden met elkaar te laten verbinden.”

**Wat betekent dat voor interne audit als organisatie?**

“Dat is de uitdaging waar interne audit voor staat, om van zwart-wit compliance auditing komend nu echte waarde toe te voegen aan de organisatie in een aanpak waarin meerdere kleurnuances zichtbaar zijn. Daar moet de IAF de juiste audit populatie voor hebben. De rol van een interne auditor is een van de meest zware functies binnen een organisatie omdat deze invloedrijke rol in alles wat ze doet onder een vergrootglas ligt van vele stakeholders die allemaal hun eigen verwachtingen hebben. Auditors moeten goed kunnen auditen, goed conceptueel en concreet kunnen denken, in toenemende mate keuzes kunnen maken en standpunten innemen die arbitrair kunnen zijn. Ze moeten zich in korte tijd veel kennis eigen maken en begrip ontwikkelen. Om vervolgens effectief te zijn moeten ze ook een boodschap kunnen verkopen, een dialoog kunnen aangaan met het management als ook onderhandelen. En ze moeten bovenal de wil hebben een verschil te willen maken en onafhankelijk zijn.”

**Dat laatste wordt ook door anderen bepaald.**

“Zeker, ook als het op papier geborgd staat is het iedere dag keihard werken om die onafhankelijkheid waar te maken en je rug recht te houden en om op cruciale momenten je mening te durven geven. Wat daarbij in het verleden niet hielp is dat auditors, gechargeerd, veelal werden geassocieerd met risk en control nerds die wel macht hebben maar niet veel van de business begrijpen. Er is nogal wat gebrek aan respect voor het

\*\*\*\*\*

**“BIJ GENERAL ELECTRIC VINDEN ZE DAT MANAGERS DIE CARRIÈRE WILLEN MAKEN OOK EEN TIJD BIJ INTERNE AUDIT MOETEN WERKEN”**

**COMMENTAAR VAN TJALLING TIEMSTRA,  
COMMISSARIS BIJ O.M. ABN AMRO, ROYAL HASKONING EN DKG HOLDING:**

"Buitenga's artikel biedt een uitdagende visie op de mogelijke rol van de IAF. Een paar kanttekeningen daarbij:

IAF's kunnen zeer verschillende rollen hebben, en daarmee andere omvang en kwaliteitsniveaus, afhankelijk van de sector waarin ze werken en van de omvang en het soort organisatie. Zie daartoe ook het zojuist uitgekomen rapport van de IIA "Internal Audit Monitor 2017" te downloaden op de site van [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl). Belangrijk is dat de charter waarbinnen de IAF functioneert zeer bewust in overleg tussen het verantwoordelijke lid van de RvB (meestal de CEO, maar ik zou hier ook de CFO bij betrekken), de RvC (meestal de audit commissie) en het hoofd van de IAF wordt ingevuld en vastgesteld. Deze charter beschrijft de rol die de IAF heeft in de organisatie met betrekking tot opzet en werking van de interne controle, maar ook op het gebied van advisering en andere mogelijke taken. Deze rol zal mede afhangen van het kwaliteitsniveau

van de IC, de mate van internationale spreiding van activiteiten en de rol die de eerste lijn bij de IC inneemt (bijvoorbeeld door middel van control self assesment). Ook speelt een rol of er al of niet sprake is van een aparte compliance functie.

Op basis van deze (regelmatig ge-reviewde en eventueel ge-update) charter worden dan de kwaliteitseisen en de omvang van de IAF en het auditplan vastgesteld. Van daaruit kan de inhoud en frequentie van de formele rapportage, waaronder die met de audit commissie cq de RvC besproken worden.

De scope en de frequentie van de door Buitenga genoemde informele communicatie vanuit de RvC moet volgens mij goed afgestemd worden met de CEO als uiteindelijke verantwoordelijke voor de IAF, en met de IAF zelf. De voorzitter van de audit commissie zal dit langs zijn stippelijntje naar de IAF zeker invullen, maar het lijkt me niet verstandig dat de overige commissarissen te veel op eigen houtje en

vak geweest. Dat moet nog meer veranderen en daar moeten de auditors zelf aan werken door breder en completer te worden qua skill set. De status van internal audit moet ook verbeteren en daar heeft de organisatie een rol te spelen. Bij General Electric vinden ze dat managers die carrière willen maken ook een tijd bij interne audit moeten werken, want daar leer je de business pas echt goed kennen. Een goed voorbeeld wat weinigen durven te volgen". En de continue en zichtbare steun van management en RvC aan de functie van internal audit is onmisbaar. Huisvest internal audit bijvoorbeeld niet in een achteraf locatie, maar in het centrum van de organisatie, laat de organisatie voelen dat audit ertoe doet.

**U vraagt nogal wat van interne auditors.**

"Inderdaad, ik vind dus dat het profiel van auditors meer in balans moet worden gebracht met wat we tegenwoordig van hen vragen. De wereld wordt

complexer en verandert sneller, bovendien hebben stakeholders steeds meer behoefte aan kwaliteit en toegevoegde waarde. Dat zijn het management, de RvC, de auditees en extern bijvoorbeeld de toezichhouders. Dat betekent dat efficiency verder moet verbeteren en tegelijk de toegevoegde waarde moet worden vergroot. Een belangrijk antwoord op die ontwikkeling is data analytics en big data. Het 'bread and butter' auditen om zekerheid te bieden over financiële en operationele risico's, dat periodieke peilen, zal meer en meer worden overgenomen door continue monitoring middels data analytics. Dan kunnen de auditors zich meer bezighouden met het brengen van high value added auditing, de audits die uitdagend zijn vanwege complexiteit, inhoud, gedrag en cultuur, impact en gevoeligheid. Dankzij de digitalisering krijgen auditors ruimte om uit te groeien tot sterspelers in hun vak en de organisatie. En dat in een omgeving die door een Agile Way of Working gedreven zal worden" >

## “AUDITORS MOETEN GOED CONCEPTUEEL EN CONCREET KUNNEN DENKEN, KEUZES MAKEN EN STANDPUNTEN INNEMEN DIE ARBITRAIR KUNNEN ZIJN”

\*\*\*\*\*

### REACTIE VAN MAARTEN DEN OTTOLANDER, MANAGING PARTNER HEMINGWAY PROFESSIONAL GOVERNANCE:

“In de praktijk zie ik dat toezichthouders weinig gebruikmaken van de bron die AIF zou kunnen zijn om beter aangesloten te zijn op de organisatie. Dat komt deels omdat IAF’s niet beschouwd worden als bron voor de RvC, hoewel er wel een directe lijn is naar de voorzitter van de audit commissie. In het verleden zagen we vaak dat het lijntje van de toezichthouders naar het bestuur voor een groot deel liep via de RvC-voorzitter, zo loopt dit nu van de voorzitter van de audit commissie naar de AIF. Ik denk dat het een kwestie van tijd is voordat ook de AIF als bron van toezicht ingezet zal gaan worden. Wat Buitenga terecht zegt - dat gebeurde ook in de veranderende rol van de accountant - is dat deze beroepsgroep ook voor de nieuwe rol geschikt moet zijn. En dat staat pas aan het begin. De externe toezichthouder, de interne toezichthouder, de IAF’s, de accountant; je zou toch zeggen dat we het met al die gremia een beetje moeten kunnen redden. Naarmate het ‘drukker’ wordt bij toezicht is rolvastheid van steeds groter belang, in combinatie met de manier waarop je dit met elkaar invult. Bij boardevaluaties zien we ook in toenemende mate dat meer toezicht niet altijd leidt naar beter toezicht. Het gaat alleen werken als je daar als RvC goede afspraken over maakt met de bestuurder(s).”

### Zijn die mensen te vinden?

“Nog niet voldoende, dus je moet beginnen bij de opleidingen. Er zijn natuurlijk veel Register Accountants, IT en Operational Auditors die de interne audit binnen stromen, al dan niet komend van externe toezichthouders zoals de grote accountants kantoren. Maar ze zouden effectiever kunnen worden als ze naast hun controlevaardigheden ook beter worden in andere vaardigheden die ik noemde, zoals projectmanagement, oordeelsvorming, communicatie, de dialoog aangaan en onderhandelen. Ondanks dat dit soort dingen bij de opleidingen meer of minder wel aan de orde komen pleit ik voor een veel sterkere focus hierop. En dat geldt ook wanneer deze mensen eenmaal binnen een organisatie werken. Ook pleit ik voor veel meer mensen zonder een typische audit achtergrond vanuit de business in internal audit om zodoende een gezonde kruisbestuiving te creëren. Overigens is die verbreding van skills in het kader van de snel veranderende wereld niet alleen een thema voor internal audit maar voor vele andere beroepsgroepen. Professionals en organisaties, van financiële wereld tot de zorgsector, die gewend waren om sterk ratio, inhoud en proces gericht te werken, moeten in toenemende aandacht geven aan de balans met menselijke vaardigheden om effectief en onderscheidend te kunnen zijn en blijven”

### Over de auteur

Jan Schoenmakers is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht. Daarnaast is hij eigenaar van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie.

