



PETER VAN MEEKEREN OVER ZIJN GROTE OVERSTAP:

Is er nog leven na IT-audit?

Hoe vergaat het IT-auditors die gekozen hebben voor een carrière buiten het auditvak? Hoe kijken ze nu tegen hun vorige leven aan en zijn ze tevreden met hun keuze? Nieuwsgierig geworden naar de antwoorden op deze en andere vragen, gingen we op zoek naar voorbeelden van deze 'uitstromers'. In deze editie van de EDP-Auditor maken we kennis met Peter van Meekeren. Hij ontvangt ons op zijn werkplek bij ABN AMRO te Amstelveen.

ED RIDDERBEEKX EN MAARTEN BUIJS

Wij zijn natuurlijk in de eerste plaats nieuwsgierig naar Peters auditloopbaan. Diversiteit lijkt hierbij een constante te zijn. Zijn eerste schreden op het gebied van IT-auditing zet hij in 1989 bij het ministerie van Defensie. Na vijf jaar overheidsdienst stapt hij over naar uitgever Reed Elsevier en komt vervolgens terecht bij een telecommunicatiebedrijf dat een *joint venture* was van enkele grote organisaties. Op dat moment is hij een door de wol geverfde IT-auditor.

De grote stap

Na in totaal negen jaar als IT-auditor bij deze werkgevers te hebben gefunctioneerd, liet Peter zo'n tien jaar geleden de audits voor wat ze waren en accepteerde hij een nieuwe uitdaging buiten de auditwereld, als manager ICT bij een kleine *telecom service provider*. Hij beschrijft de grote overgang als volgt: 'Ik werd plotseling eindverantwoordelijk voor de ICT en legde direct verantwoording af aan de directie. Een foutmarge was er in die business niet; we zaten in de groei van mobiele telefonie en per maand moesten tienduizenden facturen worden verwerkt. Die facturering vormde de *core business* van ICT. Op fouten werd je direct afgerekend.'

Tijdens de sollicitatieprocedure voor die nieuwe baan werd al snel duidelijk dat men op zoek was naar iemand met een auditachtergrond. De inschatting van de organisatie was dat auditervaring aangewend kon worden om het beheer te verbeteren en in IT meer risicogericht te werk te kunnen gaan. Peter: 'Maar zeker bij kleinere bedrijven loop je al snel tegen de grenzen aan van wat wél en niet haalbaar is. Er is één prioriteit: de operatie moet te allen tijde doorgaan, en dan zijn controlemaatregelen, zoals functiescheiding, die voor een auditor

de gewoonste zaak van de wereld zijn, soms rap achter de horizon verdwenen.'

Toch beviel die lijnverantwoordelijkheid in de IT en in 1999 maakte Peter de overstap naar een internetprovider, waar hij aan de slag ging als director Technology & Operations. Na hier een tijd gewerkt te hebben, kreeg Peter de behoefte om meer afstand te nemen van de 'waan van de dag' (en soms ook van de avond of de nacht). 'Door de constante druk die je voelt bij kleinere bedrijven dacht ik dat het een goed idee zou zijn om uit te kijken naar een baan bij een grotere organisatie. Ik had ook het gevoel dat het me de mogelijkheid zou bieden meer gericht aan mijn eigen toekomst en carrière te werken. Het werd een grote bank. Mijn ervaring met onder andere facturering zorgde ervoor dat ik er als *billing manager* aan de slag kon.'

Vervolgens was hij een tijd manager Wholesale CRM en hij rolde daarna als vanzelf in SAP support. Peter: 'Na verloop van tijd werd ik hoofd van het SAP Competence Center, dat voor alle *business units* van de bank verantwoordelijk is voor SAP Financials. Het gaat hierbij om systeemontwikkeling, onderhoud, *operations* en ondersteuning. De ontwikkeling van software vindt offshore plaats en het beheer en de exploitatie zijn in handen van nog een ander bedrijf.'

Stoppen met IT-audit

Peters belangrijkste drijfveer om uit het auditberoep te stappen, was de wens om ook eens 'aan de andere kant' te staan. 'Ik had vanaf mijn eerste baan alleen als auditor gewerkt. Ik vond het heel leuk werk en was er zeker niet op uitgekeken. Ik had ook het gevoel als auditor toegevoegde waarde te hebben. Maar ik bleef me maar afvragen:



hoe zou het zijn aan de kant van de *auditee*? Op een gegeven moment kon ik de verleiding niet meer weerstaan.'

Verschillen

We hebben een levendig gesprek over de verschillen in het werk na zijn overstap. Voor Peter, tot dan toe zonder ervaring met leidinggeven, bleek met name het *people management* het belangrijkste verschil te vormen met zijn auditverleden. 'Kijk,' zegt hij, 'ik realiseerde me dat mijn nieuwe baan zou betekenen dat de operationele druk groot en constant zou zijn. Maar de energie die je moet steken in het direct aansturen en coachen van een team, had ik van tevoren niet zo groot ingeschat. Misschien had het geholpen als ik eerst als leidinggevend auditor aan mijn *people management*-vaardigheden had gewerkt.'

Met enige behoedzaamheid formuleert Peter een tweede belangrijk verschil. 'De directe operationele verantwoordelijkheden die je krijgt, gaven me het gevoel meer 'eer' van mijn werk te hebben. Als auditor heb je die momenten natuurlijk ook, maar voor mijn gevoel toch een stuk minder. De schaduwzijde hiervan is het beslag dat, ook buiten kantoor tijden, op je tijd en inzet wordt gelegd.'

Ervaring met IT-audit

De interviewers in koor: 'Tja, als ex-IT-auditor ben je natuurlijk in het voordeel zodra je het object van onderzoek bent!' Je kunt die auditors immers gemakkelijker afleiden van mogelijke problemen en knelpunten, omdat je weet waar hun focus ligt en je hun werkwijze kent. Maar Peter relativeert dat. 'Los van het feit dat ik het niet wil, heeft het ook geen zin om te proberen een auditor om de tuin te leiden. Uiteindelijk komt dat toch boven drijven.'

Alles pais en vree, dus? Peter: 'Nee, een heel belangrijk discussiepunt dat ik sinds mijn overstap met IT-auditors heb gehad, is de omvang van risico's. Ik schat die vaak lager in dan IT-auditors doen. En neem van me aan dat ik weet wat risicobewustzijn inhoudt. Voor mij staat vast dat je in de operationele praktijk in een betere positie bent om werkelijke risico's in te schatten en daar betere argumenten voor hebt dan een auditor. Verder bevalt me de manier van communiceren met auditors, dat verloopt prima en het is logisch, omdat ik een

auditachtergrond heb en hun taal spreek. Uiteindelijk hebben we hetzelfde referentiekader, namelijk risicomanagement, interne beheersing, enzovoort.'

Toegevoegde waarde?

Wij vragen Peter of hij de toegevoegde waarde van IT-audit nog steeds ziet, nu hij zich aan de andere kant van het spectrum bevindt. Hij reageert met een duidelijk 'ja'. 'Mijn ervaring leert dat met name het aan-

'Het heeft geen zin een auditor om de tuin te leiden'

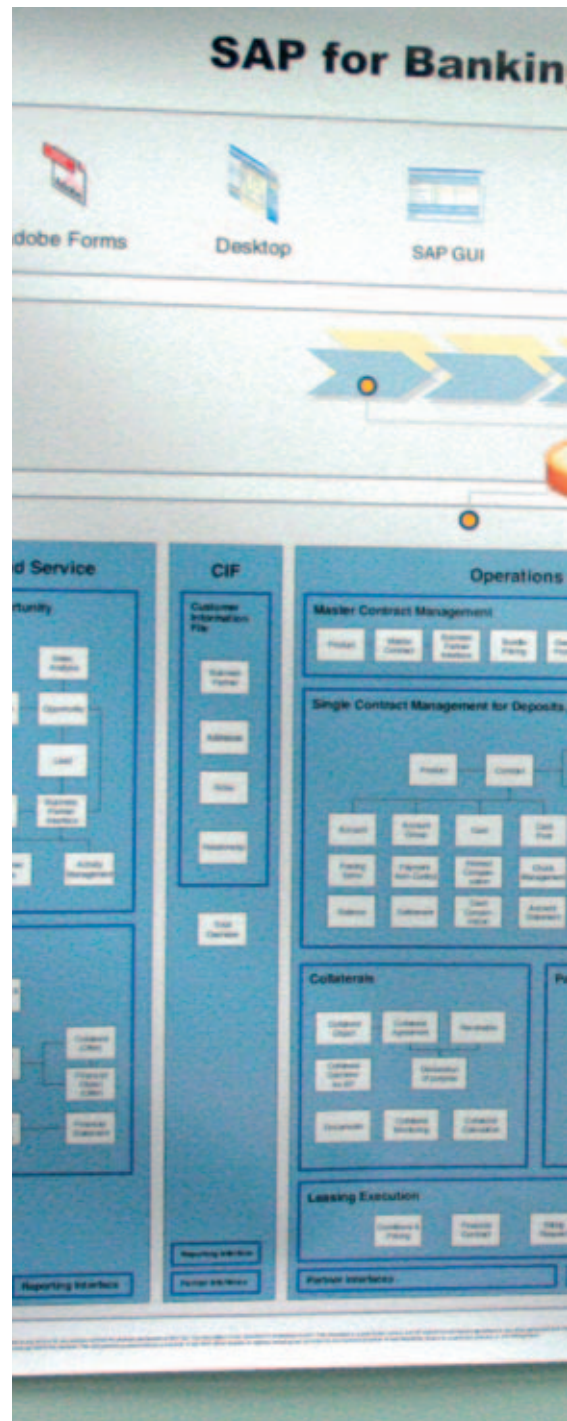
deel van de auditor in het applicatie- en systeemontwikkelingstraject veel toegevoegde waarde voor de organisatie heeft. Voor de IT-oordeelsvorming achteraf, zie ik veel meer een taak weggelegd voor de operational auditor.'

Hebben auditors hem weleens verrast met bevindingen waarvan hij schrok? Peter: 'Nee, echte *eyeopeners* heb ik wat dat betreft niet meegemaakt. Kijk, door de waan van de dag en het op korte termijn oplossen van problemen, schuif je als IT-er de meer structurele zaken soms wat naar achteren en weet je waar de potentiële tekortkomingen liggen. Maar het feit dat er een audit naar jou en jouw mensen in het verschiet ligt, dwingt je er al toe om mogelijke problemen in een vroeg stadium aan te pakken.' Hij lacht als hij zegt dat ook hier zijn auditverleden hem goed van pas is gekomen.

Peter geeft nog een voorbeeld van de voordelen van audit op een curriculum vitae. Door de overname van zijn werkgever werkt hij sinds 1 januari 2009 in het organisatie-deel dat valt onder een Schotse bank en is zijn opdracht daarbinnen een SAP Competence Center in te richten. 'Ik weet dat beide banken verschillende auditnormen hanteleren, dus heb ik – heel proactief – aan de afdeling Audit gevraagd om deze verschillen boven water te krijgen en te verduidelijken, zodat ik hierop kan anticiperen.'

Advies

Kan hij een advies formuleren aan auditors die overwegen een overstap te maken naar



de 'business'? Peter: 'Auditors hebben minder rekening te houden met de beperkingen en randvoorwaarden van een operationele omgeving. Ze zitten al snel op een soort eiland, waar het moeilijk is om gevoel te krijgen en te houden met de echte organisatie. Dat vertroebelt op een zeker moment hun beeld. Een duidelijk voorbeeld hiervan vormen de terugkerende discussies over hoge bevoegdheden in



'Ik bleef me afvragen: hoe zou het zijn aan de kant van de *auditee*?'

IT-systemen. Volledig dichttimmeren, zoals auditors het idealiter graag zien, is nu eenmaal niet mogelijk; de operatie moet te allen tijde dóór kunnen gaan, zeker in een commercieel (beursgenoteerd) bedrijf. Kortom, ik ben een groot voorstander van een soort *job rotation* voor IT-auditors, waarbij men af en toe een zekere tijd als lijn- of projectmanager zou moeten werken. Zeker degenen die nooit een andere IT-functie

hebben uitgeoefend. Het zou het oordeelsvermogen én de dialoog met de auditee ten goede komen.'

Comeback

Tot slot de hamvraag. Zou hij weer als auditor aan de slag kunnen en willen gaan? 'Ja', zegt hij zonder aarzeling. Zijn ervaring in de operationele sfeer is naar zijn idee zodanig, dat hij meer toegevoegde waarde kan

bieden als auditor. Een voorbehoud maakt Peter wel: 'Het moet een managementfunctie zijn, de people managementaspecten spreken me na al die tijd toch wel erg aan. En ik zal weer werk moeten maken van mijn permanente educatie; het is de laatste jaren te lastig geworden hier nog aan te blijven voldoen.' ■