

# Oman: een bijzondere ervaring

Voormalig IIA-voorzitter Michel Kee werd in het voorjaar van 2014 benaderd door Orpic uit Oman met het verzoek om – in de rol van Chief Internal Audit – de IAF te transformeren. Na een kleine drie jaar is de missie volbracht en is hij weer terug in Nederland. Voor *Audit Magazine* zette hij zijn ervaringen over een bijzondere en leerzame periode in Oman op papier.



# Niemand van het bestaande team kon mee in de verandering

Orpic is het grootste bedrijf in Oman en actief in de olie- en gasindustrie, in de 'downstream' (de verwerking van ruwe olie en distributie van producten tegenover het winnen van ruwe olie, de 'upstream'). Orpic ontstond in 2012 als een samenvoeging van een drietal Omaanse bedrijven die actief zijn in olieraffinage en petrochemie. Daarmee ontstond een geïntegreerd bedrijf: de raffinaderijen maken benzineproducten voor de lokale markt – op basis van een monopolie – maar leveren ook de grondstoffen voor het fabriceren van halffabricaat voor de plastics industrie dat wereldwijd wordt geëxporteerd.

## Hoog ambitieniveau

Na de samenvoeging van de bestaande operaties werden grote investeringsprojecten opgestart. Deze investeringen zouden in een periode van vijf jaar de 'asset base' doen verdrievoudigen en het aantal personeelsleden (naar circa 3500 in 2020) en omzet verdubbelen (naar 15-20 miljard US\$ in 2020).

Het hoge ambitieniveau en de snelle groei vroeg om nieuw leiderschap op bijna alle functionele terreinen, zo ook de IAF. De IAF zou een bijdrage moeten leveren aan het in control zijn van de transformatie. De IAF moest daarvoor gemoderniseerd worden: proactiever en een betere verbinding maken met het management en de businessprioriteiten.

## Moeilijke afweging

Er lag dus een interessante uitdaging in het verschiet. Daar waar ik in Chief IA-rollen (Heineken en TNT) altijd internationaal en met diverse culturen had gewerkt, zou de uitdaging nu zijn om succes te bouwen in het Midden-Oosten, een cultuur die ik nog niet zo goed kende. Daarnaast was het een grote kans om ook ervaring op te doen in de olie- en gasindustrie.

Ik deed een vluchtige 'due diligence' op Oman: was dat een land waar je fijn zou kunnen wonen? Ik werd daar enthousiast over. Een schitterend land met een rijke historie en ook veilig. Er was echter een groot dilemma: met kinderen in de leeftijd van 12, 14 en 16 (inmiddels drie jaar ouder) was het geen optie om met het hele gezin een aantal jaren te emigreren naar het land van 'Sinbad de Zeeman'. Ik ben daarom alleen het Omaanse avontuur ingestapt terwijl mijn gezin achterbleef in Nederland. Ik had de deal gemaakt om regelmatig terug te vliegen naar Nederland om een weekje bij mijn gezin te zijn.

## De wondere wereld van Oman

De rol bij Orpic nam veel van mijn tijd en aandacht in beslag, maar ik had ook veel ruimte om Oman te ontdekken. Oman heeft alle verwachtingen overtroffen. Velen denken dat Oman gelijk is aan woestijn. Niets is minder waar. Oman, net zo groot als Italië, heeft wel veel woestijn (twee derde van het land), maar heeft ook veel natuurschoon te bieden. Met mijn 4WD ben ik er vaak op uit getrokken in de weekenden. De 2400 kilometer tropische kustlijn biedt naast mooie uitzichten ook mogelijkheden voor diepzeeduiken en snorkelen.

De 'waddies' zijn ook zeer de moeite waard. Dit zijn oases in kleine valleien met waterpartijen, palmbomen, kleine idyllische dorpjes, avontuurlijke trektochten, et cetera. Daar zijn er vele van, de een nog mooier dan de ander. Ik ben daarnaast geregeld de bergen ingegaan, ook om af te koelen. Bijvoorbeeld naar Jebel Shams, een gebergte tot 3000 meter hoogte en daarmee het hoogste punt van Oman. Dit gebied wordt ook wel de Grand Canyon van Oman genoemd met adembenemende uitzichten. In het uiterste noorden van Oman kom je uit in Musandam, ook wel het Noorwegen van Oman genoemd door de vele fjorden, maar je krijgt er ook dolfinnen bij.

Verder brengt Oman een rijke historie en cultuur en zijn de mensen aardig. Ook was het leven in een moslimcultuur een hele bijzondere ervaring. Voor het eerst de ramadan van dichtbij meemaken, duizenden schoenen voor de moskee en oppassen een vrouw niet de hand te reiken. De temperatuur ligt gemiddeld 20 graden boven wat je hier in Nederland gewend bent. Dat komt erop neer dat het de helft van het jaar te heet is om buiten te zijn en dat het de andere helft van het jaar heerlijk zomerweer is. Ik had de Omaanse ervaring niet willen missen en raad iedereen aan eens een bezoekje te wagen.

## Waar ga je beginnen?

De eerste maand heb ik vele gesprekken gevoerd met het management. Ik heb bij wel dertig tot veertig senior managers opgehaald hoe zij aankijken tegen de IAF en welke verwachtingen zij hebben. Hier kwam een redelijk eenduidig beeld uit; het moest anders, meer verbinding, meer impact. Verder heb ik het bestaande auditteam meegenomen in het proces. Ik wilde van hen weten waar zij trots op waren en waar zij ruimte voor ontwikkeling zagen. Het resultaat was een 'roadmap' voor de transitie van de IAF waar ik van de CEO en auditcommissie het groene licht voor kreeg. Het werd al snel duidelijk dat niemand van het bestaande team mee zou kunnen in de verandering en dat er een nieuw team moest worden opgebouwd. Daarmee kreeg ik de unieke kans een team te vormen met de juiste mindset en motivatie. Het duurde ruim een half jaar voordat het nieuwe team volledig aan boord was, velen kwamen van buiten en enkelen kwamen vanuit bestaande businessrollen. Zo ontstond een goede mix van auditcompetenties en businesservaring (ingenieurs). Het team was relatief jong, twee derde Omani, en stond open voor ontwikkeling. Terwijl ik zelf veel leerde van de cultuur en de business, was mijn focus gericht op de ontwikkeling van het team. Ik was de dagelijkse coach van het team en heb vooral aandacht besteed aan hoe effectief te verbinden en communiceren, procesanalyse, kritisch vermogen en het overzicht bewaren.

## Een sterke compliancecultuur

In Azië bestaat een sterke compliancecultuur. Bij Orpic was deze compliancecultuur nog sterker aanwezig omdat de overheid (nog) volledig eigenaar is van het bedrijf en omdat de olie- en gasindustrie, zeker op het terrein van veiligheid, om regels en strikte naleving vraagt. Management en medewerkers van hoog tot laag in de organisatie en tot en met het niveau van de board of directors voelen zich comfortabel als zij de spelregels volgen. Het werd mij helder dat de bureaucratie een rem was op de groeiplannen. Mijn suggestie was dat als wij in staat zouden zijn om de dagelijkse processen met 25% te versimpelen (lees: minder regels), de slagvaardigheid en prestaties van Orpic fors zouden verbeteren. Er werd eerst nog vreemd gekeken: de IAF moest toch juist kijken of de regels werden nageleefd?

Het was de start van een cultuurverandering. Een team werd aangesteld om procesverbeteringen te faciliteren op basis van ideeën, gegenereerd vanaf de werkvloer. Het team werd opgeleid in de 'Lean-aanpak' en het initiatief werd organisatiebreed geïntroduceerd. Ikzelf werd gevraagd om het initiatief vanuit het senior management te sponsoren. Erg leuk en goed om te zien dat zoveel verbeteringen konden

## De bureaucratie was een rem op de groeiplannen

worden gerealiseerd. Een goed voorbeeld dat er 'meer wegen naar Mekka' leiden en je niet altijd op audits hoeft in te zetten. In dit proces werd ik mij steeds meer bewust van de Nederlandse directheid. Goed doseren en vanuit de relaties werken was belangrijk. De aanpak was daarbij vooral om de juiste vragen te stellen.

### Leren van de olie- en gasindustrie

Ik had niet eerder een olie- en gasbedrijf van binnen gezien. Het was een nieuwe wereld voor mij. Opzienbarend was de grote aandacht voor veiligheid. Alle bijeenkomsten werden standaard geopend met een 'safety briefing' en er waren verplichte trainingen voor iedereen over verschillende veiligheidsonderwerpen. Zelf had ik ook veiligheidskleding nodig als ik 'safety walks' deed in de operatie. Een van de 'values' van Orpic is ook 'safety first'. Erg belangrijk voor een bedrijf dat omgaat met 'explosieven'.

Een bijzondere ervaring was overigens het gedrag van medewerkers na explosies en brand in een unit van de raffinaderij in Muscat in december 2014. Terwijl de brand groter werd, er meer explosies volgden en de brandweer was uitgerukt, moest het protocol gevolgd worden. Iedereen moest naar een aangewezen ontmoetingspunt. Wat wil het geval, het ontmoetingspunt is in de richting van de brand. De compliancecultuur was zo sterk dat iedereen in de richting van de brand liep naar het ontmoetingspunt. Een bijzondere ervaring dat mensen hun instinct en gezond verstand kunnen uitschakelen.

In de kleine drie jaar bij Orpic heb ik veel van de industrie mogen opsteken. Temeer omdat ik in Orpic dichterbij de

business zat in vergelijking met de meer corporaterollen die ik voorheen bij Heineken en TNT heb ingevuld. Van deze leerkans werd ik mij pas gaande de rit meer bewust. Het dagelijkse contact met collega's die verantwoordelijk waren voor de verschillende operaties en functies was leerzaam. Vaak even sparren, maar ook verbinden en de verschillende perspectieven samenbrengen. Daarbij opgemerkt dat in een periode van twee jaar de Top-20 van Orpic grotendeels is vervangen en uiteindelijk bestond uit vijftien nationaliteiten. Een interessant team en zeer leerzaam.

### Met trots afscheid genomen

Met trots heb ik na een avontuur van een kleine drie jaar afscheid genomen van Orpic en Oman. De missie is volbracht en het gezin weer herenigd. De hoogtepunten op een rij:

- Een nieuw team opgezet en ontwikkeld voor hoogwaardige auditservice. Daarbij ook aandacht besteed aan mijn opvolging.
- Door middel van audits vele verbeterinitiatieven geïnitieerd en gevoed. De audits waren gericht op de belangrijkste processen, projecten en risico's en daarmee hadden de uitkomsten impact.
- Waar de IAF voorheen als hinderlijk en contraproductief werd ervaren, wordt deze nu op handen gedragen en gezien als een waardevol partnership voor de lerende organisatie.
- Het follow-up-proces breed opgezet. Elk kwartaal rapporteerde de IAF over de status van de implementatie van managementactieplannen, op basis van managementrepresentatie gecombineerd met een selecte review. Het follow-up dashboard bestreek naast de acties gerelateerd aan internal audits ook acties gerelateerd aan 'state audit'-werk, de externe accountant en een aantal externe assessments op onderdelen van de operatie.
- Impulsen aan het verminderen van de bureaucratie gegeven en een cultuurverandering ingezet.
- Het onderwerp ethiek onder mijn hoede genomen in de rol van voorzitter 'Ethics Committee' in samenspel met hr en Legal. Een compliance officer aangesteld en ontwikkeld.
- De auditcommissie naar een hoger plan gebracht door onder andere het verbreden van de agenda en het verdiepen van de dialoog. Zo werd een update van de Top-10 risico's een standaard agendapunt, waar de beheersing van één Top-10 risico met diepgang met het verantwoordelijk management werd besproken.

### Een nieuw avontuur

Vanaf 1 januari 2017 ben ik een nieuw avontuur begonnen. Ik ben als partner van Mazars verantwoordelijk voor het uitbouwen van de governance, risk & internal controlpraktijk (CRIC). <<