

A man with short brown hair and blue eyes, wearing a dark grey pinstriped suit, a white shirt, and a red and white striped tie. He has his arms crossed and is looking directly at the camera. The background is a vibrant green with a repeating pattern of interlocking circles and lines, resembling a molecular or cellular structure.

Auditors bevelen vaak  
anderen aan processen  
te standaardiseren  
maar zijn zelf niet zo  
gemakkelijk in een  
keurslijf te passen

Sam Huibers

Heineken is een onderneming die actief is op vele continenten. Niet alleen met het eigen merk, maar ook met lokale brouwers (met eigen merknamen) die in de loop der jaren zijn gekocht door Heineken, en met samenwerkingsverbanden met joint venture partners. Typisch een omgeving waarin behoefte bestaat aan een internal auditfunctie die internationaal is georganiseerd. Een interview met Sam Huibers, manager Global Audit Africa & Middle East bij Heineken.

# Hollands glorie

## auditen over de landsgrenzen bij Heineken

### Over...

Drs. Sam Huibers EMIA RO CRMA is manager Global Audit A&ME bij Heineken International. Daarvoor werkte hij in diverse internationale functies in het bedrijfsleven als MT-lid van werkmatschappijen, intern adviseur en projectmanager van grote internationale projecten. Hij is tevens vast lid van de Commissie Vaktechniek van IIA en verbonden aan de postdoctorale auditopleiding van de Universiteit van Amsterdam.  
sam.huibers@heineken.com

### Hoe is de IAF georganiseerd?

“Heineken Global Audit bestaat uit circa 55 personen. De auditors zijn per regio georganiseerd, hetgeen de organisatiestructuur van Heineken weerspiegelt. De vijf regio's zijn Central- en East-Europe, Western-Europe, Asia Pacific, Americas en Africa & Middle East.

Daarnaast zijn er in diverse landen nog lokale teams die samenwerken met Global Audit en die meer het karakter hebben van tweedelijns internal controlfuncties. Deze teams ondersteunen Global Audit bij het plannen van audits en het verschaffen van informatie. Een belangrijk onderscheid zit vooral in de rapportagelijijn. Global Audit rapporteert onafhankelijk aan de voorzitters van de raad van bestuur en het audit comité van Heineken nv. De lokale teams rapporteren aan het management van het betreffende land.”

### Hoe bent u bij Global Audit terecht gekomen?

“Enkele jaren geleden heb ik de RO-opleiding afgerond en was mijn interesse gewekt om bij te dragen aan het opzetten van een centrale auditfunctie. Ik werd gevraagd voor een opdracht, die in eerste instantie als een ‘mission impossible’ werd aangeduid: de auditmethodologie en manier van werken wereldwijd harmoniseren en standaardiseren over alle continenten, van Nigeria tot New York. Gelukkig had ik ervaring met change management bij andere projecten, wat een essentieel onderdeel van mijn opdracht was. Auditors bevelen vaak anderen aan processen te standaardiseren maar zijn zelf niet zo gemakkelijk in een keurslijf te passen, daar kwam ik al snel achter. Ik heb de auditors daarom actief betrokken bij het ont-



werp en na een wereldwijde roadshow en een reeks van trainingsessies is de methodologie succesvol geïmplementeerd: 'mission completed'."

### Hoe uit die standaardisatie zich in de praktijk?

"Een belangrijk aspect is dat de ratings zijn gestandaardiseerd, waarmee ook de mogelijkheid tot consolidatie van auditresultaten sterk is verbeterd. Ook de aanpak van planning-veldwerk-rapportage is veel meer in lijn gebracht, waardoor meer consistentie bestaat in bevindingen en aanbevelingen. We trachten in ons auditplan de audits rond thema's te groeperen, zodat we uitkomsten tussen de landen onderling kunnen benchmarken. Een uitdaging blijft wel de consistentie. Wellicht spelen verschillen in culturen en landen hierbij een belangrijke rol. Wat wij als 'low risk' zien wordt elders nog wel eens als 'high risk' aangemerkt en andersom. Hier biedt de methodologie niet altijd een oplossing, ondanks dat we heldere definities hebben; het eindoordeel blijft vaak toch een professionele inschatting van de auditor binnen de context van het betreffende land en de cultuur. Wel zorgen we ervoor dat er steeds meer wederzijdse uitwisseling tussen de teams

'ik weet het beter', want dat blijkt in de praktijk niet te werken. Daarnaast is de wijze van communiceren van groot belang. In sommige culturen is het heel belangrijk om alle bevindingen al gedurende de audit (voor de closing meeting) te hebben geadresseerd, wat ook gemeengoed is. Het plompverloren in een closing meeting rapporteren van bevindingen is 'not done'. Maar er zijn ook culturen waar de bevindingen pas bij de closing meeting op tafel komen en dan in een formele setting worden afgetikt. In sommige landen wordt iedere bevinding zwaar getorpedeerd en is de acceptatie van bevindingen laag, omdat hier gezichtsverlies uit spreekt. Ook kan het gebruik van taal gemakkelijk tot misverstanden leiden. Zo heeft 'interesting' in het Engels een andere lading 'dan 'interessant' in het Nederlands: de strekking van 'interesting' in het Engels is namelijk niet zo positief."

### Zijn er manieren om hierop in te spelen zodat je toch je bevindingen en aanbevelingen kunt rapporteren?

"Hoe kleiner de brouwerij of organisatie die je bezoekt, hoe meer directe interactie met het management mogelijk is, waardoor je sneller in een wat informelere omgeving bevindingen

## In sommige landen is de acceptatie van bevindingen laag omdat hier gezichtsverlies uit spreekt

ontstaat, waarmee ook de eenduidigheid in ratings toeneemt. Verder uit de standaardisatie zich ook in een uniforme look en feel van de templates die in het systeem zijn ingebakken. Heineken is een marketingbedrijf en wij hebben een eigen Global Audit brand ontwikkeld met logo's, designs en PowerPoint-presentaties. Deze gebruiken we onder andere ten behoeve van de opening en closing meeting, waarmee we een eenduidige herkenbare uitstraling beogen. We brengen daarmee ook de boodschap dat we niet alleen op aarde zijn om business te controleren, maar vooral ook als business partner, door middel van onze kennis en ervaring de organisatie willen verbeteren. Het centrale thema in mijn standaardisatieproject was dan ook: 'One world, one voice'."

### Toch zullen landen de nodige verschillen kennen, met name in Afrika en het Midden-Oosten, uw werkgebied?

"Klopt, er bestaan uiteraard de nodige cultureel gedreven verschillen. Uiteindelijk is het belangrijk dat de auditor die brug kan slaan en zich goed kan inleven in de cultuur om effectief te kunnen zijn. De voertaal alleen al is van groot belang. Hoewel onze voertaal Engels is, is er een groot verschil of je de interviews in een Afrikaans Franstalig land in het Engels of in het Frans voert. Je merkt bij de geïnterviewde vaak dat gesprekken in een vreemde taal toch een extra barrière vormen. Vandaar dat ons team heel divers is, inclusief Franssprekenden en zelfs iemand die de Arabische taal meester is. Verder zoeken we vooral ook mensen die oprecht geïnteresseerd zijn in culturen en die iedere missie in het buitenland als een uitdaging ervaren. Een soort van ontdekkingsstocht zonder houding van

aanbevelingen kunt bespreken. In het algemeen is het contact met het managementteam en de organisatie heel intensief in Afrika. Dat helpt om tot goede aanbevelingen te komen, die passend zijn bij de omvang van de organisatie en cultuur."

### Hoe ziet een audit eruit?

"Bij kleinere brouwerijen voeren we 'full scope' audits uit. Dat wil zeggen dat we kijken naar objecten als de tone at the top, de bedrijfscultuur, de beschikbare managementinformatie, de sales- en marketingprocessen en de operationele processen van de brouwerij.

Voor de processen geldt dat we op basis van een risk-based-insteek de scope bepalen. We toetsen de key controls aan de hand van referentiekaders, waarvan de invulling van land tot land kan verschillen. Een van mijn aandachtsgebieden is project auditing, waarmee ik ook actief ben in IIA-verband en waarover ik een project binnen de commissie Vaktechniek coördineer. Ik heb zelf in de schoenen van projectmanager gestaan, wat een voordeel is om je te kunnen inleven in de dynamiek van een project en de uitdagingen die eraan verbonden zijn. Dat is belangrijk omdat er over het algemeen minder te testen valt binnen een project en de ervaring van het auditteam zwaarder gaat wegen."

### Hoe vindt de opvolging van rapportages plaats naar het bestuur en het audit comité?

"We kennen een rapportageproces per kwartaal. De managers van de regio's consolideren de rapportages binnen hun gebied. Op een hoger niveau wordt vervolgens verder geaggregeerd,



zodat alleen de meest belangrijke bevindingen of trends worden gerapporteerd aan het bestuur en het audit committee. Om die reden auditen we vaak thema's gerelateerd aan brede risico's en prioriteiten.

Daarnaast krijgt de opvolging van de aanbevelingen veel aandacht. Dit vormt een belangrijk onderdeel in de rapportages. Verder worden reviews gedaan op de uitkomsten van control self assessments. En we zien binnen Heineken dat juist door de sterke groei de afgelopen jaren compliance steeds belangrijker is geworden en tegelijkertijd meedenken met de business essentieel is."

#### Hoe bereidt u een audit in het buitenland voor?

"We hebben afstemming met stakeholders op regionaal en global niveau. We stemmen verwachtingen en aandachtspunten per audit af. Daarnaast maken we gebruik van diverse bronnen zoals control self assessments en strategische plannen met risk assessments op global niveau. Deze maken we specifiek voor de landen waar we naartoe gaan. Resultaten en de status van follow-upactiviteiten uit voorgaande audits is ook een belangrijk onderdeel. Wel moet ik zeggen dat er ook beperkingen zijn om op afstand de organisatie en processen goed te doorgronden. Echt goed begrip volgt vaak pas na de interviews in de organisatie en 'walk throughs'. Het is dan ook belangrijk om een ervaren team te sturen. Met name de rol van de lead auditor is cruciaal om ter plaatse te kunnen beoordelen waar de accenten komen te liggen, in overleg met de verantwoordelijke auditmanager.

Een praktisch aandachtspunt is dat we in een vroegtijdig sta-

dium onze reizen plannen. In de regel moeten de visa's een maand van tevoren aangevraagd worden. Soms is je paspoort twee weken weg, terwijl je mogelijk in die periode ook moet reizen. Als Nederlander kun je een tweede zakelijk paspoort aanvragen en dat helpt."

#### Valt het vele reizen u niet zwaar?

"Op zich is het goed te doen, zolang het gespreid is. Soms zijn er perioden dat we minder reizen, zoals in de zomer en rond kerst. In de tussenliggende periode is het audit-hoogseizoen en is het intensiever wat betreft reizen.

Het mooie van Heineken is dat het enerzijds een oer-Hollands familiebedrijf is en tegelijkertijd enorm internationaal, aangezien we nagenoeg in ieder land ter wereld actief zijn. Voor ik bij Heineken ging werken heb ik drie jaar in Egypte gewoond en twee jaar in Franstalig Luik. Werken en buitenlandse culturen zijn voor mij onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ik zie het als een verrijking van zowel mijn carrière alsook van mijzelf als persoon." <<