



IAD

kweekvijver

Regelmatig stromen interne accountants binnen het eigen bedrijf door naar hogere financiële managementfuncties. Wordt de IAD een kweekvijver van talent?

TEKST LIEUWE KOOPMANS | BEELD JOSH WESTRICH/CORBIS, SIMONE VAN ES

De tijd dat interne accountants bij 'hun' afdeling bleven werken tot hun pensioen, lijkt voorbij. Steeds vaker komen medewerkers van de interne auditdienst terecht in, veelal financiële, managementfuncties. De gedachte dat IAD een kweekvijver is voor managementtalent wint terrein. Piet-Jan Boringa, directeur van werving- en selectiebureau Alterim, signaleert dat dit bij grote concerns inderdaad zo is. "Grote ondernemingen zien voor hun financiële specialisten de internal audit als een relevante tussenstap, waarin ze de onderneming goed kunnen leren kennen. In veel gevallen duurt deze tussenstap enkele jaren."

Hans Nijhuis, senior manager bij Group Audit Risk Services van Eureko, vertelt dat zijn afdeling steeds meer is gefocust op de kweekvijverrol. "Je ziet het aan onze uitstroombcijfers. Die stijgen. Bij het selectieproces letten we er ook op dat we mensen aannemen die de potentie hebben om door te groeien binnen het bedrijf."

SPECIALISTEN EN GENERALISTEN

Fred Steenwinkel, voorzitter van IIA Nederland en hoofd van de interne auditdienst van Equens, ziet bij het doorstromen een onderscheid tussen gespecia-

liseerde en meer generieke auditors. "De eerste groep zie je bijvoorbeeld veel bij financiële instellingen. Zij komen vervolgens in functies op het gebied van risk management en compliance."

De generieke auditors komen volgens hem vaker in het general management terecht. Steenwinkel wijst er op dat grote concerns zoals Unilever en Shell inmiddels wat afstand hebben genomen van de kweekvijvergedachte. Dit komt doordat deze bedrijven op hoger niveau nu meer behoefte hebben aan controllers dan aan financial of operational auditors.

BREDERE KIJK

De vraag is wat de reden is dat er vaker auditors vanuit de IAD doorstromen. Herman Baars, directeur van interim-management en trainingsbureau Impactz en interim-hoofd bij verscheidene internal auditafdelingen, stelt dat dit te maken heeft met de veranderende functie van de IAD. "Vroeger was de internal audit vooral gericht op financial audit. Vanaf de jaren negentig is het accent komen te liggen op operational en IT-audit." Dit leidde er volgens Baars toe dat de mensen die bij de auditafdeling binnenkwamen breder worden opgeleid en bovendien met het veranderende audit-

werk een bredere kijk op de organisatie krijgen. En daarmee worden auditors meer geschikt voor managementfuncties in het bedrijf.

Boringa geeft aan dat de IAD de laatste jaren een 'sexier' en wervender karakter heeft gekregen. De bedrijfsschandalen en de toegenomen aandacht voor compliance en governance zorgden er voor dat de interne auditdienst bij bedrijven zowel intern als extern een prominente plaats kreeg. "Dat trekt nieuwe mensen aan. Maar de instromers zien de auditafdeling nadrukkelijk niet als parkeerplek, maar als een springplank naar een functie elders in het bedrijf."

HR-BELEID

Een aantal bedrijven heeft het kweekvijveridee opgenomen in het eigen human resource-beleid. Hans Nijhuis (Eureko): "Onze HR-afdeling is verantwoordelijk voor het management development-programma en is van daaruit ook specifiek betrokken bij de rol van onze afdeling. In een management development-programma is het de bedoeling dat je doorgroeit in de organisatie, dus ook vanuit Group Audit. Wij vinden de betrokkenheid van human resource essentieel." ■

Boringa ervaart dat sommige ondernemingen de IAD onderdeel hebben gemaakt van het MD-traject, maar ook dat het bij veel bedrijven nog in de kinderschoenen staat. Verder ziet hij regelmatig een dubbele houding bij ondernemingen: "Bij de sollicitatie voor een auditfunctie moet een potentiële werknemer wel aangeven wat hij over vijf of tien jaar wil gaan doen. Maar als het zover is, dan wil de IAD de mensen niet laten gaan. En dat, terwijl er aan IAD-mensen vaak wordt getrokken omdat ze binnen het bedrijf gewild zijn."

Steenwinkel (IIA) relateert de invloed van een specifiek human resource-beleid voor de doorstroming vanuit de interne auditdienst. "Het gaat misschien op voor de eerste paar jaar, maar daarna telt toch vooral de persoonlijkheid en potentie van een medewerker. Niet wat de medewerker bij de IAD precies heeft gedaan."

KWALITEIT AUDITAFDELING

Leidt een hogere doorstroom niet tot een lagere kwaliteit van de IAD?

Herman Baars (Impactz): "Je moet als hoofd IAD niet bang zijn om mensen kwijt te raken, maar het een mooie uitdaging vinden om steeds nieuwe mensen te ontdekken en voor je afdeling te winnen. Het op peil brengen en houden van de afdeling mede door vervanging is in feite dan een hoofdtaak."

Baars geeft toe dat het hem wel eens een paar keer te hard ging met de uitstroom.



Jeroen van Ekert

Doorstromer Jeroen van Ekert (41) werkte ruim negen jaar bij de afdeling van Eureko, waarvan vier jaar als manager. Hij was onder meer betrokken bij de controle op het pensioenbedrijf. Vorig jaar werd hij door de directie van de pensioendivisie gevraagd om leiding te geven aan de afdeling Risk Management. Van Ekert: "Ik had na negen jaar audit sterk de behoefte om over te stappen naar de business, en sturing te geven aan een *in control*-vernieuingsagenda. De ervaringen vanuit de IAD op het gebied van interne beheersing kan ik nu goed inzetten in mijn nieuwe functie. Dan gaat het bijvoorbeeld om de implementatie van effectieve operational risk management- en in-control-statement processen."

'De ervaringen vanuit de IAD kan ik goed inzetten in mijn nieuwe functie.'

"Dan ging ik hierover in gesprek met HR. Als de kwaliteit van een IAD structureel afneemt door doorstroming is dat een valkuil voor de onderneming."

Nijhuis vindt dat de kwaliteit van Group Audit van Eureko niet onder de doorstroom lijdt. "Het verloop is niet zo hoog dat het zorgelijk is. Daarnaast werken de meeste mensen toch een reeks van jaren bij de afdeling. Dit draagt bij tot waarborging van de kwaliteit."

Steenwinkel heeft gemengde gevoelens bij de afweging tussen doorstroom en kwaliteit. "Enerzijds is doorstroom een logische ontwikkeling. Aan de andere kant is audit ook een vak dat niet iedereen kan en waar

je ook ervaring in moet opbouwen. Het is niet zo dat je na een cursus van drie weken kunt functioneren. Het is mijn ogen geen 'standaardplek' om in te roteren."

ONAFHANKELIJKHEID

De verwachting is dat de toegenomen doorstroming niet zal leiden tot een ondermijning van de onafhankelijke positie van de IAD. Het gevaar dat een doorgroeiende auditor een afdeling waar hij mogelijk zal gaan werken minder goed controleert, wordt niet groot geacht. Integendeel, stelt Steenwinkel. "Wanneer een auditor een vriendelijk rapportje schrijft over een afdeling, zal deze afdeling de auditor als slap beoordelen en hem of haar niet aannemen." Je kan het juist ook omkeren, vindt Boringa. "Als je als auditor een afdeling in het vizier hebt, zal je die juist extra streng controleren. Als je er zelf gaat werken, heb je het vervolgens makkelijker."

Ook het gevaar dat je als oud-auditor op een nieuwe afdeling precies weet wat de IAD wil en daarmee informatie kunt achterhouden, is niet zo groot, zegt Baars. "Een goed functionerende IAD kan hier goed mee omgaan. Daarnaast zitten mensen niet bij een afdeling of divisie om de IAD om de tuin te leiden maar om de doelstellingen van de onderneming te halen." □



Charlotte Koelink

Doorstromer Charlotte Koelink (31) werkte ruim twee jaar als senior auditor bij de IAD van Ahold en was betrokken bij de controle op de Nederlandse werkmatschappijen. Twee jaar geleden werd ze door Ahold Coffee Company gevraagd om controller te worden en sinds kort is ze controller bij Ahold Vastgoed. "Hoewel ik een RA-achtergrond heb, wilde ik zelf overstappen richting controlling. De ervaring bij de IAD heb ik als zeer nuttig ervaren. Doordat je betrokken bent bij veel verschillende bedrijfs-onderdelen, ontwikkel je een breed beeld op de organisatie. Bovendien kan ik snel schakelen met specialisten op het gebied van compliance en verslaggeving. We spreken dezelfde taal."

'We spreken dezelfde taal.'