

# Directeuren doorgeelicht

de **Interne**  
accountant



**De gemiddelde Nederlandse IAD-directeur werkt al 26 jaar, waarvan iets meer dan de helft als internal auditor. Hij verdient gemiddeld 114 duizend euro, mits niet in overheidsdienst. Een profiel.**

HANS VAN HOOGENHUIJZE EN ELSBETH PRINS\*



Vooral de honorering in de financiële sector springt er uit.

### Veeleisend beroep

Het hedendaagse audit committee stelt hoge eisen aan de directeur van de IAD. Niet alleen moet hij beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om een audit-afdeling van soms honderden mensen te leiden. Hij heeft ook te maken met verschillende 'vragers' vanuit de top van een organisatie. Zo verwacht het audit committee dat de IAD zich bezighoudt met interne beheersing (94 procent) en compliance-bewaking (84 procent). Daarnaast verwacht het management dat de dienst naast haar aandacht voor compliance (negentig procent) ook tijd besteedt aan risicobeoordeling (94 procent) en optreedt als consultant voor operationele zaken (92 procent).

Een IAD-directeur wordt dus geacht in staat te zijn op al deze wensen in te spelen. Dat roept de vraag op: Wat voor soort persoon is die IAD-directeur? Wie wijzen de audit committees aan als manager van de Nederlandse IAD-afdelingen?

### Honkvast en loyaal

Opvallend is dat de audit committees in de onderzochte branches - financiële instellingen, overheid en handel, industrie en dienstverlening - voor deze functie hetzelfde type mensen selecteren. De IAD-directeur is over het algemeen een trouwe medewerker, die de helft van zijn werkende leven heeft gewerkt voor zijn huidige werkgever. Gedurende ongeveer de helft van deze periode was hij directeur. Slechts één van de vijftig deelnemers aan het GAIN-onderzoek beantwoordde de vraag of er in de afgelopen drie jaar een directeur vertrok, met 'ja'. Ter vergelijking: van de IAD-medewerkers verliet bijna éénvijfde de afdeling voor een nieuwe werkgever.

### Audit-achtergrond

Vrijwel alle directeurs (negentig procent) hebben een achtergrond in auditing. Voor een deel gaat het om auditing 'algemeen', in andere gevallen om een combinatie van een algemene en IT-audit-achtergrond. Opvallend is dat deze combinatie bij de financiële instellingen het meest voorkomt (59 procent), terwijl bij de overheid slechts 33 procent van de IAD-directeurs over beide achtergronden beschikt. Bij de overheid werken ook relatief veel directeurs zonder audit-achtergrond (zeventien) ►

Het door het Institute of Internal Auditors georganiseerde GAIN-benchmark-onderzoek 2003/2004 vergelijkt de positie en werkwijze van interne audit-diensten. In het aprilnummer van 'de Accountant' presenteerden wij een aantal bevindingen over de relatie tussen het audit committee en de interne accountantsdienst (IAD). Maar in het onder-

zoek komt meer aan de orde. Een van de elementen is het profiel van de IAD-directeur. Welke mensen selecteert het audit committee voor deze functie? Wat wordt van ze verwacht en - last but not least - wat krijgen deze directeurs betaald? De hierna genoemde gegevens betreffen de situatie van rond de jaarwisseling 2003/2004.

FOTO: ZEFA IMAGES

procent). Ter vergelijking bij de financiële instellingen is dat slechts vier procent.

### 'Small is beautiful'

Ongeveer de helft van de interne accountantsdiensten bestaat uit maximaal vijftien personen. Bij de deelnemende financiële instellingen valt 63 procent binnen deze categorie en in de branches handel, industrie en dienstverlening zelfs tachtig procent. Van de veertien grote Nederlandse diensten (meer dan veertig personen werkzaam in

## Bij de overheid werken relatief veel directeuren met een niet-audit-achtergrond.

Nederland) in de benchmark zijn er tien - dus het overgrote deel - onderdeel van een overheidsorganisatie. Dit is opvallend, aangezien juist de directeuren van deze overheidsdiensten gemiddeld het minst verdienen.

## Ongeveer de helft van de Nederlandse IAD's bestaat uit maximaal vijftien personen.

### Inkomens

Dat brengt ons op de volgende vraag: hoeveel wil het audit committee betalen om die hoogopgeleide, ervaren en honkvaste manager van professionals binnen te halen en te houden? De antwoorden daarop lopen sterk uiteen. De best betaalde directeuren zitten, zoals gezegd, niet bij de overheid. Daar verdiende de audit-directeur in 2003 op zijn hoogst 124 duizend euro, en gemiddeld € 78.000. Dit ligt ver onder het gemiddelde van € 114.000 voor de directeuren van alle Nederlandse GAIN-deelnemers samen. Dit verschil past in het algemene beeld dat een manager in de publieke sector minder verdienen dan hun evenknieën in het bedrijfsleven. Een audit-directeur bij een financiële instelling verdient jaarlijks gemiddeld € 125.000, in de branches handel, industrie en dienstverlening gemiddeld € 127.000, terwijl de omvang van deze diensten in dezelfde orde van grootte ligt als bij de overheid.

### Financiële instellingen

Uit de GAIN-gegevens valt af te leiden dat audit committees vinden dat de honorering van IAD-directeuren van hetzelfde niveau moet zijn als die van hun collega directeuren. Vooral de honorering in de financiële sector springt er uit. Nederland telt enkele hoofdvestigingen van zeer grote multinationale financiële instellingen, met IAD's die soms twintig tot dertig keer de omvang hebben van de gemiddelde overheids-IAD. Daarbij komt dat voor dit soort ondernemingen de geautomatiseerde informatieverwerking het hart van de onderneming vormt. Om die reden werd er in twee van de drie gevallen gekozen voor een directeur die ook een IT-audit-opleiding heeft afgerond. Deze schapen met vijf poten blijken dan ook de best verdienende en worden met een salaris van meer dan € 400.000 voor hun inspanningen beloond. ■

### Noot

\* Hans van Hoogenhuijze is voorzitter van de werkgroep van IIA Nederland die de jaarlijkse benchmark-ronde organiseert. Elsbeth Prins is als internal auditor werkzaam bij AXA. Zij schrijven dit artikel op persoonlijke titel.

## De typische IAD-medewerker

Hoe zit het met het 'personeel' van de IAD-directeur? De typische Nederlandse internal auditor is hoog opgeleid en heeft gemiddeld in totaal zestien jaar werkervaring, waarvan acht jaar in een internal audit-functie. Alleen de overheid vormt hierop een uitzondering: de overheidsauditor werkt gemiddeld 22 jaar waarvan veertien als internal auditor.

Het overgrote deel van de Nederlandse internal auditors is hoog opgeleid.

Van de Nederlandse GAIN-deelnemers heeft 48 procent een universitaire opleiding en 38 procent een hbo-opleiding. In de handel, industrie en dienstverlening werkt het hoogste percentage universitair opgeleide auditors (66 procent, tegen 22 procent hbo-ers). Het hoogste percentage hoog opgeleide auditors is echter te vinden bij de financiële instellingen, 96 procent van de audit-medewerkers heeft daar een hbo- of universitaire studie afgerond.

## Omvang: alleen Nederland

De in dit artikel genoemde vergelijkende cijfers over omvang van de IAD zijn enigszins vertekend. De complete IAD's van de financiële multinationals bestaan niet alleen uit de Nederlandse medewerkers maar ook uit de buitenlandse. In totaal kan de omvang van zo'n multinationale dienst oplopen tot wel zeshonderd à zevenhonderd medewerkers. Om de GAIN-resultaten vergelijkbaar te houden is daarin steeds alleen 'het' of 'een' Nederland(s) deel van de totale IAD meegenomen, niet de gehele IAD.

## IAD-directeuren in cijfers

	Financials	Handel, industrie, dienstverlening	Overheid	Alle Nederlandse deelnemers samen
<b>Werkervaring (jaren)</b>				
• Totaal	25	25	30	26
– Bij huidige werkgever	11,5	14	13	13
• Internal audit	14	12	16	14
– Als hoofd IAD	7,5	5	7,5	7
• External audit	7	4	6	6
• Non audit	4	9	8	6
<b>Achtergrond (%)</b>				
• Auditing algemeen	37	40	42	38
• IT auditing	0	10	8	4
• Combinatie algemeen en IT	59	40	33	48
• Overig	4	10	17	10
Gemiddeld salaris (x € 1.000)	125	127	78	114