

‘Veel aandacht voor

TomTom groeide de laatste zes jaar razendsnel en ging bovendien naar de beurs. Wat betekent dit voor de IAD van de onderneming?

TEKST LIEUWE KOOPMANS | BEELD SIMONE VAN ES

Navigatiebedrijf TomTom is een snelle groeier. De onderneming boekte in 2002 nog een omzet van € 8 miljoen met tachtig werknemers. In 2009 was dit gestegen naar € 1,5 miljard omzet en 3.100 medewerkers in vestigingen over de hele wereld. Daarnaast beleefde het bedrijf in 2005 een beursgang. Robert Schiering, directeur Audit bij TomTom, vertelt dat dit laatste de aanleiding was voor de start van de internal auditafdeling bij de onderneming. “De cfo heeft het destijds in gang gezet. Behalve formele redenen, zoals het voldoen aan een *in control statement*, heeft cfo Marina Wyatt ook een auditachtergrond en snapt zij het belang van internal audit.”

SAMENSTELLING

Momenteel bestaat de afdeling uit vijf mensen met verschillende achtergronden. Schiering zelf is Zuid-Afrikaans chartered accountant (zie kader). Daarnaast werken er een RE, een RO, een MBA en een engineer. Deze laatste is binnen de IAD een zogeheten quality assurance auditor en richt zich vooral op de kwaliteit van de producten en het productieproces.

Kerncijfers TomTom 2009

Omzet:	€ 1.480 mln
Nettowinst:	€ 87 mln
Balanstotaal:	€ 2.686 mln
Eigen vermogen:	€ 1.012 mln
Werknemers:	3.089

“Op dit moment komt het grootste deel van onze omzet uit hardware”, ligt Schiering toe. “Het is daarom belangrijk dat er binnen internal audit iemand werkt die verstand heeft van hardware en de productie en productontwikkeling ervan.”

De IAD werkt binnen het *business assurance team* nauw samen met de afdeling risicomanagement. Dit zorgt volgens Schiering voor een meer geïntegreerde benadering van assurance binnen de onderneming. “We kunnen zo beter beoordelen of het *control framework* goed werkt. Daarnaast geven de rapporten van risk management een duidelijke wegwijzer naar de onderwerpen waar de IAD zich mee bezig moet houden. Het geeft de audit meer focus.”

CONSENSUS

Internal audit heeft een rechtstreekse lijn naar zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen, bij de laatste vooral naar het audit committee. Behalve de afdeling risicomanagement hebben ook bestuur en commissarissen invloed op welke zaken internal audit moet onderzoeken. Zo is elk jaar minstens een vijfde van de werktijd gereserveerd voor speciale punten die door bestuur en internal audit samen worden vastgesteld. “Verder wordt er voor ons vierjaars

auditplan door bestuur en audit committee gestemd over de onderwerpen waarmee we ons bezig zouden moeten houden”, vertelt Schiering. “Op basis van deze uitkomst overleggen we elk jaar met het bestuur en proberen we tot consensus te komen.”

PROJECTEN

De IAD van TomTom voert vooral operational audits uit. Vanwege de snelle groei van het bedrijf gaat dit regelmatig in projectvorm. Schiering: “Een voorbeeld is de overname van Tele Atlas. Daar hebben we een aantal projectaudits gedaan om te kijken of de integratie binnen TomTom volgens plan verloopt.” Verder doet de afdeling zogeheten ‘pre-implementatie-audits’ van grote IT-projecten om zo te bezien waar mogelijke valkuilen bij dergelijke projecten liggen. Daarnaast zijn er min of meer standaardonderwerpen waar de IAD zich mee bezighoudt, zoals controle op buitenlandse vestigingen en het proces van verkoopprognoses, van belang voor het productie, logistiek en voorraadbeheer. Een klein gedeelte van het werk richt zich op financial audit, maar dit zijn in feite operationale audits bij financiële afdelingen, ligt Schiering toe. “De resultaten van deze audits delen we met onze externe accountant Deloitte.”

VERANDEREN

De sterke groei van TomTom vraagt veel aanpassingsvermogen van de werknemers. Er is dan ook veel aandacht voor verandermanagement, vertelt Schiering. “Dan gaat het niet alleen over de gevolgen van overnames maar ook over de snelle ontwikkelingen in de sector. De concurrentie in de branche is de

‘De IAD van TomTom voert vooral operational audits uit.’

verandermanagement'

Robert Schiering: 'Internal audit heeft een rechtstreekse lijn naar zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen.'



‘Er is op ons geen extra druk omdat beleggers bezorgd zijn over bijvoorbeeld omzet of winst van het bedrijf.’

laatste jaren erg sterk geworden en het komt dan aan op een goede productontwikkeling. Belangrijk daarbij is ook de regelgeving, zoals op het vlak van telecom.” Internal audit kijkt niet of een bepaalde technologie succesvol zal zijn, wel naar de procesmatige kant van onderzoek en ontwikkeling.

Een ander voorbeeld waar verandering management zichtbaar is, is de voorzichtige verschuiving binnen TomTom van hardware naar software. Schiering: “Op softwarevlak kun je meer aan productontwikkeling doen om je te onderscheiden van de concurrent. Een impuls op dit vlak was de overname van Tele Atlas. Internal audit geeft ondersteuning in de vorm van project- en IT-audits.”

DERDE PARTIJEN

Niet alleen is er bij TomTom sprake van een snelle groei, de onderneming staat inmiddels ook bekend om de moderne manier van bedrijfsvoering. Er wordt veel samengewerkt met derde

partijen. Zo is de productie van de navigatiekastjes volledig uitbesteed aan partners in het buitenland en hebben consumenten, door middel van het delen van kennis en ervaringen, een nadrukkelijke rol bij de ontwikkeling van nieuwe producten.

In hoeverre strekt internal audit zich uit tot deze derde partijen? Schiering: “Je moet daarbij echt onderscheid maken tussen wat er intern bij TomTom gebeurt en wat niet. Bij dit laatste is er meestal sprake van een commerciële transactie en is het niet passend dat je als internal audit bij deze commerciële partner over de vloer komt.”

Wel is er uiteraard controle op de kwaliteit van de producten die de partners leveren, stelt Schiering. Dit wordt gedaan door het Quality Assurance Department van TomTom.

FEEDBACK VAN KLANTEN

Ten aanzien van de inbreng van consumenten voor nieuwe productsuggesties,

let de IAD vooral op de werkwijze van klantenservice. “Het staat klanten vrij om met commentaar en opmerkingen te komen. We stimuleren dit uiteraard wel. De internal auditors kijken hoe klantenservice met deze inbreng omgaat en hoe deze kennis vervolgens terechtkomt bij de divisie productontwikkeling.”

Schiering vindt het belangrijk dat TomTom laat zien dat het bedrijf niet doof is voor feedback van klanten. Het werk van de productontwikkelaars moet volgens hem hierop aansluiten. “We kijken er ook vanuit een risicovisie naar. Voor de lange termijn moet je zowel de kwaliteit als je imago bewaken.”

KOERSBEWEGINGEN

Sinds de beursgang heeft de aandelenkoers van TomTom hoge pieken en diepe dalen gekend. Schiering merkt echter geen invloed van de grote koersbewegingen op het werk van de IAD. “Er is op ons geen extra druk omdat grote beleggers of aandelenanalisten bezorgd zijn over bijvoorbeeld omzet of winst van het bedrijf. De enige keer dat we in actie kwamen op het terrein van financiële markten was toen we assistentie verleenden bij de due diligence die werd uitgevoerd door de banken in het kader van de claim-emissie in 2009.”

EFFICIENCY

Voor de komende jaren verwacht Schiering voor het controlewerk een kleine verschuiving in focus. “De laatste jaren is het vooral gegaan over het in goede banen leiden van de groei. De komende tijd is er meer aandacht voor efficiency. Er worden shared services centers gestart voor finance, IT en HR. In het auditplan dat we voor de volgende jaren gaan uitrollen zal hier uiteraard aandacht voor zijn.” □

Zuid-Afrika in Nederland

Robert Schiering is als Zuid-Afrikaans chartered accountant werkzaam in Nederland. Wat voor overeenkomsten en verschillen ziet hij tussen Nederland en zijn thuisland? “Op het gebied van opleiding zie ik veel overeenkomsten. Net als in Nederland is ook in Zuid-Afrika sprake van een bachelor- en mastersysteem en wordt de opleiding vaak gecombineerd met werk. Verschil is dat in Nederland een eindschrijving moet worden gemaakt en in Zuid-Afrika niet.”

Elk jaar komen er volgens Schiering verhoudingsgewijs evenveel RA's als CA's op de arbeidsmarkt. Wel ziet hij op dit vlak een sociaal-cultureel verschil. “In Zuid-Afrika is het heel gebruikelijk dat een CA later terechtkomt in een algemene managementfunctie. De helft van alle ceo's in Zuid-Afrika is CA. In Nederland is dit anders, daar blijven RA's werkzaam in een financiële functie.”