

VAN INTERNAL AUDIT NAAR INTERNAL CAREER?

THEMA: *ANDERS**Tekst: Lieuwe Koopmans Beeld: iStock*

Wordt de internal auditafdeling steeds nadrukkelijker ingezet als opleidingsplaats voor talent? Voor een aantal van zulke afdelingen is dat inderdaad een speerpunt. Verkenning van een andere route om carrière te maken. 'Een ideale plek om je te ontwikkelen en daarna verder te groeien.'

Het zijn allang geen incidentele gevallen meer: internal auditors die na een paar jaar werken binnen de internal auditfunctie (IAF), doorstromen naar een andere functie binnen het bedrijf. Er zijn geen officiële statistieken en de beschikbare cijfers en schattingen lopen weliswaar uiteen, maar gemiddeld genomen lijkt het te gaan om enkele tientallen procenten. John Bendermacher, voorzitter van IIA Nederland, de beroepsvereniging van internal auditors, schat dat 'tien tot twintig procent' van de auditors doorstromen. Bij Heineken ligt dit hoger: ongeveer een derde stapt over naar een andere functie binnen het concern, aldus Jan Joost Bierhoff, director Global Audit bij Heineken. En een onderzoek dat Anneroo Grijpma (zelf doorstromer) enkele jaren geleden deed onder haar voormalige (operational audit) studiegenoten, liet een percentage van 25 zien. Bij haar werkgever AholdDelhaize stapt maar liefst driekwart van de IAF'ers intern over.

SPRINGPLANK

Voor Heineken is het inderdaad een speerpunt, vertelt Bierhoff. "Internal audit moet een springplank zijn naar andere functies binnen het bedrijf. We sturen daar ook nadrukkelijk op. Aan de hand van een dashboard bespreken wij periodiek de IAF-medewerkers. We kijken naar het potentieel en maken op basis daarvan samen met de medewerkers een ontwikkelingsplan." De afdeling presenteert zichzelf als onderdeel van de business, aldus Bierhoff. "Wanneer mensen bij ons beginnen weten ze dus dat er een sterke intentie is tot doorstromen." Ook bij Ahold wordt op deze manier gewerkt. Een verschil met Heineken is dat bij Ahold de HR-afdeling zeer nauw is betrokken bij dit beleid, geeft Grijpma aan. "Ook met een aantal finance-afdelingen werken we op dit punt intensief samen." Bendermacher (IIA) herkent deze geluiden. Hij verwacht dat Nederlandse bedrijven op dit punt de trend zullen volgen die uit de VS is komen over-

waaien. "Daar is werken voor internal audit nu min of meer een voorwaarde om carrière binnen het bedrijf te maken."

NETWERK

Volgens Bendermacher is het *selling point* dat wordt gebruikt om jonge mensen bij internal audit binnen te halen, het gegeven dat je door het hele bedrijf werkt. "Je ziet veel, een ideale plek om je te ontwikkelen en daarna verder te groeien." Daarnaast verwerf je door het werk bij een IAF een groot netwerk, stelt Bierhoff (Heineken). "Wij zijn de enige echt wereldwijde afdeling, je wordt als auditor daardoor in staat gesteld om veel zaken met elkaar te verbinden. Bovendien krijgt het netwerk nog een extra impuls omdat we bij Heineken mensen vanuit de business, bijvoorbeeld vanuit de productie of de verkoop, binnen de IAF laten meedraaien voor een korte periode of enkele audits. Deze zogeheten *rotational audit* zorgt voor veel contactopeningen voor de jonge medewerkers."

RICHTING

Waar komen de mensen die vanuit de IAF een interne carrièrestap maken terecht? Uit het onderzoek van Grijpma onder haar studiegenoten blijkt dat dit hoofdzakelijk de finance hoek is, of functies die daaraan zijn gerelateerd. Iets wat haar niet verbaast: "Bij veel bedrijven zie je ook dat internal audit veel raakvlakken heeft met finance. Bij AholdDelhaize komen ze overigens ook op andere terreinen terecht, zoals commercie en logistiek." Bendermacher en Bierhoff zien dat de doorstroomrichtingen vaak samenhangen met de opleiding en de specialisatie van de betrokken auditor. Register-accountants stromen vaak door naar finance, zoals de functie van controller. EDP-auditors kiezen vaak voor IT of (digitale) beveiliging, terwijl operational auditors niet zelden terechtkomen bij *operational risk management* of *business development*. Soms bereiken internal auditors →

zelfs de raad van bestuur; zoals Henk Timmer, die na een positie als IAF-director van Achmea nu chief risk officer is. En Johan van Hall bij ABN Amro, die na zijn functie van global head IT Audit doorgroeide binnen het management tot vicevoorzitter van de raad van bestuur.

UPGRADE

Ondanks de soms flinke percentages interne overstap- pers blijft toch de helft tot tweederde actief in het auditvak, al dan niet bij hetzelfde bedrijf. Volgens Piet-Jan Boringa, partner bij wervings- en selectiebureau Alterim, heeft dit te maken met de opwaardering van de IAF in de laatste jaren. "Na de welbekende fraudeaffaires is internal audit met haar kritisch observatievermogen bij veel bedrijven veel meer op de kaart komen te staan. In het verleden werd de IAF nog wel eens slachtoffer van een reorganisatie, maar dat is de laatste jaren echt anders geworden. Daarnaast is de positie van internal audit in de organisatie steviger, bijvoorbeeld door het overleg met het audit committee." Het is de ervaring van Boringa dat internal auditors juist wat minder intern binnen een onderneming doorstromen, maar wel doorgroeien in het eigen vakgebied. "Director van een IAF is nu ook voor veel auditors een serieuze eindfunctie. Belangrijk is daarnaast dat met de upgrade van de IAF ook de salarissen zijn meegegroeid, dus dat is geen reden meer om te switchen." John Bendermacher (IIA) ziet ook de toegenomen relevantie van internal auditmedewerkers, iets wat volgens hem ook heeft te maken met de sterke positionering in de herziene Nederlandse Corporate Governance Code. Bovendien wordt de IAF steeds meer als een tweede carrièrestap gezien, bijvoorbeeld na een eerste dienstverband bij een accountantskantoor. "Dat zijn mensen die serieus kiezen voor dit vak."

INHOUDELIJK

Mede door de meer prominente rol van internal audit is het volgens Anneroo Grijpma ook inhoudelijk interessant om daar langer te werken. "Het is een breed vakgebied. Je kan er een behoorlijke tijd je ei in kwijt als auditor." Het kost ook meer tijd om je het vakgebied eigen te maken, stelt Boringa. "In het verleden was de

WAT MAAKT DE INTERNAL AUDITOR INTERESSANT?

- Kritisch observatievermogen
- Veel kennis van de onderneming
- Groot netwerk binnen het bedrijf
- Organisatiesensitiviteit
- Trusted advisor
- Senior Management

ROTATIONAL AUDIT

Een ontwikkeling die bij sommige bedrijven de doorstroompercentages van internal auditors opkrikt is het fenomeen rotational audit.

Hierbij wordt praktische kennis vanuit de onderneming in de IAF gebracht door medewerkers uit de business voor een bepaalde periode bij internal audit te detacheren. Na deze auditperiode stromen zij weer terug het bedrijf in en tellen zij als zodanig mee in de overstapcijfers. Onder meer Heineken, Ahold en Friesland Campina maken van deze werkwijze gebruik. Jan-Joost Bierhoff (Heineken): "Internal auditors zijn zelf meer observators, we zijn niet de beste brouwers of verkopers, dus deze kennis halen we op deze manier in huis." Dit type medewerker heeft volgens John Bendermacher specifieke kennis van producten en/of processen en kan dat dan makkelijker auditeren. "Het is een trend die nog niet zo lang bestaat. Als IIA zouden we graag willen dat ook deze auditors lid worden van het IIA. We zijn bezig om een specifieke, verkorte opleiding voor hen op te zetten."

'MET DE 'UPGRADE' VAN DE IAF ZIJN OOK DE SALARISSEN MEEGEGROEID.'

IAF vaak een stafafdeling van de financieel directeur en werd je als zodanig de organisatie ingestuurd. Nu is het een onafhankelijk orgaan in de organisatie, dat vraagt om een andere, meer diplomatieke houding." Het is misschien ook wel daarom dat internal auditafdelingen hun medewerkers niet zo makkelijk laten gaan, zoals Grijpma in haar onderzoek signaleert. Ook al omdat het voor veel IAF's, waar haar oud-studiegenoten werken, moeilijk is om nieuwe mensen te vinden.

INDIVIDUEEL

Uiteindelijk is de keuze voor wel of niet doorstromen een individuele beslissing, vindt Bendermacher. "Je komt na een aantal jaren werken bij internal audit op een kruispunt: wil ik dit werk langer doen of wil ik naar een ander soort functie in het bedrijf?" Grijpma beaamt dit: "Bij mijzelf had ik na zes jaar internal audit sterk de behoefte om zelf met de voeten in de klei te staan. Om niet alleen aanbevelingen te geven, maar er vooral zelf mee aan de slag te gaan." Maar behalve de motivatie spelen ook de vaardigheden en het potentieel van een IAF-medewerker een rol, stelt Bierhoff (Heineken). "Dat is ook de reden waarom we medewerkers zo intensief volgen en coachen. Hoewel het onze intentie is om medewerkers naar een andere functie binnen het bedrijf te sturen, moet je daar wel de ambitie en juiste capaciteiten voor hebben." ←