

INTERVIEWS | 20 DECEMBER 2021

INTERNAL AUDIT ALS KATALYSATOR VOOR POSITIEVE VERANDERING

Auteur: Raymond Wondergem MSc RO - Sierd Stapersma EMIA EMITA

Beeld: NFP Photography - Terry Vlisidis - Anne Nygard - Etienne Girardet - Michael Dziedzic

Leestijd: 6 min



Als een oud-redactielid bij een internationale organisatie hoofd Internal Audit Nederland is, onderdeel van een global auditfunctie is, én het online thema van dit kwartaal Internationaal is, dan belt Audit Magazine voor een interview. Caroline Macefield, hoofd Internal Audit Group van Aegon, en al genoemd oud-redactielid Paul van der Zwan, over de uitdagingen en successen van een internationale internal afdeling.

Hoe is de internal afdeling van Aegon georganiseerd?

Caroline Macefield (CM): “De Internal auditfunctie (IAF) van Aegon is een wereldwijde afdeling, verdeeld in verschillende strategische businessunits (SBU's), waarmee ook de lokale betrokkenheid is geborgd. Deze SBU's zijn per land georganiseerd, bijvoorbeeld Aegon Nederland en Aegon UK, maar ook Transamerica en Aegon International. Daarnaast is er een Aegon Groep auditafdeling. Hiervanuit wordt de IT-auditfunctie aangestuurd, met gespecialiseerde auditor IT-auditors. Tevens is de auditfunctie van Aegon Asset Management een wereldwijde auditfunctie. Aansturing vindt plaats

AUDIT MAGAZINE

door het hoofd Internal Audit Asset Management. De totale IAF bestaat uit circa 140 fte's."



Caroline Macefield en Paul van der Zwan, Aegon

Paul van der Zwan (PvdZ): "Het doel van de lokale auditfuncties is dat zij dicht bij de business opereren. Op deze manier begrijpen zij de cultuur en weten zij wat er speelt binnen de business en de lokale organisatie. Naast het uitvoeren van de audits zijn de lokale auditfuncties ook verantwoordelijk voor hun eigen interne- en externe stakeholdermanagement (waaronder senior management, raad van commissarissen, toezichthouders en externe accountant) en de jaarlijkse- en ad-hocplanningscyclus."

Wat zijn jullie doelen?

CM: "Ons uitgangspunt is dat audit een katalysator is van een positieve verandering. De problemen van morgen signaleert audit het liefst vandaag. Het is van belang om zichtbaar te zijn en echt toegevoegde waarde te kunnen leveren in situaties en bij objecten waar het ertoe doet. Dit doen we door de lokale IAF's dicht bij deze activiteiten te laten opereren. We duiken de diepte in door het uitvoeren van onze audits en root cause analyses, al dan niet op verzoek van de management board. In mei 2020 trad de nieuwe CEO van AEGON nv aan. Hij is positief over de IAF en ziet de IAF ook als katalysator voor inzicht en verandering. Naast het brengen van een heldere (en soms ook minder goede) boodschap wordt ook verwacht dat wij inzicht geven in culturaspecten. Duidelijkheid verschaffen en focussen op feiten en materialiteit zijn belangrijk daarbij."

Caroline Macefield: "Elke tweede maand hebben we een virtuele 'all auditor meeting' waarin we alle auditors over de hele wereld bijpraten over de laatste ontwikkelingen en toekomstige uitdagingen"

Hoe bereiken jullie deze doelen?

PvdZ: "Het blijven leveren van toegevoegde waarde en het voorkomen van verrassingen zijn onze strategische speerpunten. Het is belangrijk om daarbij aan te sluiten bij de visie, de doelstellingen en de strategie van Aegon Groep als geheel. Aegon wil tevens een datagedreven organisatie worden en dat betekent dat de IAF ook in deze ontwikkeling moet investeren."

CM: "Flexibiliteit is hierbij het toverwoord. Als Aegon, als gevolg van bijvoorbeeld een strategische keuze of structuurwijzigingen, de organisatie verandert, dan is het belangrijk dat de auditfunctie ook verandert. Dat is niet altijd even makkelijk, want resources zijn schaars en het vraagt ook om continue (bij)scholing van de collega's. Bovendien

AUDIT

MAGAZINE

hebben we te maken met de strijd om audittalent in de sector als geheel. Dan is het lastig om de uitvoering van de auditplanning en tevens flexibiliteit te waarborgen.”

“Wat we ook zien is dat een deel van ons auditplan gedreven is door verzoeken vanuit toezichthouders. Dus is het zoeken naar een goede balans tussen de behoeften van het senior management van Aegon, de vraag vanuit de verschillende toezichthouders en het managen van resources.”



Hoe zorgen jullie voor een uniforme werkwijze?

PvdZ: “De global auditfunctie kent één auditcharter. Hierin zijn overkoepelende taken en verantwoordelijkheden en principes voor alle auditafdelingen vastgelegd. Naast het charter hebben wij een uniforme auditaanpak, waarin het hele auditproces is verankerd. Hierdoor proberen we wereldwijd met dezelfde werkwijze ons werk te doen. Bovendien zijn er uitgangspunten geformuleerd voor audit ratings, is het risk managementsysteem hetzelfde en hebben we de opvolging van auditbevindingen en aanbevelingen hetzelfde ingericht.”

CM: “Wij voeren ook reviews uit over de verschillende auditfunctie van de SBU's heen. Aanvullend zijn er templates voor onder andere rapportages. Maar ook hebben we verschillende workstreams waarin auditcollega's van de SBU's vertegenwoordigd zijn. Zo hebben we een workstream Methodologie, maar bijvoorbeeld ook Data Analytics en Talent. Verder hebben wij een global audit leadership team, waarin de hoofden van de verschillende auditfuncties zijn vertegenwoordigd om de uniformiteit te waarborgen.”

Paul van der Zwan: “Het aantrekken van talent is een continue uitdaging. En zodra we talent succesvol hebben aangetrokken, is het de kunst om ze aan je organisatie te blijven binden”

Hoe is jullie werknemersbestand opgebouwd?

CM: In onze hrm-aanpak hebben we een onderverdeling gemaakt in 1) Hire – eigen auditors; 2) Buy – inhuren van experts; 3) Borrow – guest auditors vanuit de Aegon-organisatie. Daarnaast is er een pool van auditors die ingezet kan worden waar zij nodig zijn of waar zij het meest kunnen bijdragen. Dit is nog in ontwikkeling en door corona wat op de achtergrond geraakt. Het doel van deze auditpool is het onderling uitwisselen van capaciteit en expertise tussen de verschillende IAF's. Maar ook voor collega's om ervaringen uit te wisselen en op te doen en de mogelijkheid te bieden om in 'andere keukens' te kijken. De uitdaging hierbij is de afstemming van beschikbare capaciteit en expertise versus de timing van audits.”

En jullie doorsnee auditor...

PvdZ: “Onze auditors zijn veelal opgeleid met een specifieke titel, zoals CIA, CISO, RO, RE of RA. Daarnaast zijn er auditors die zijn doorgestroomd vanuit de business en zodoende kennis en ervaring uit de operatie meenemen. Verder heeft Aegon auditors in dienst met een specifieke achtergrond, zoals psychologie, data-analyse of cybercrime. Bovendien maakt Aegon gebruik van guest auditors vanuit de eigen organisatie en externe inhuur.”



Hoe is het gesteld met de ontwikkeling van talent?

CM: “Ten aanzien van audit talent hebben we recent een global leadership round table opgezet. In deze round table zijn collega's vertegenwoordigd die we in contact willen brengen met elkaar met het doel om kennis, ervaringen uit te wisselen en met creatieve ideeën te komen hoe de auditfunctie nog beter als global auditfunctie kan werken. Tevens is er een talentenprogramma binnen Aegon. Vanuit dit talentenprogramma is recentelijk een collega doorgestroomd naar Internal Audit Nederland. Maar ook bij andere auditfuncties wordt talent ingezet vanuit bijvoorbeeld universiteiten. Hiermee wordt de interne auditfunctie steeds meer gezien en gebruikt als springplank voor de organisatie.”

Caroline Macefield: “Het is zoeken naar een goede balans tussen de behoeften van het senior management van Aegon, de vraag vanuit de verschillende toezichthouders en het managen van resources”

Wat doen jullie op het gebied van soft controls?

PvdZ: “Naast de reguliere audits hebben we onlangs binnen Internal Audit Nederland een onderzoek uitgevoerd gericht op soft controls. Als referentiekader hebben we het model van Muel Kaptein (KPMG) gehanteerd en ons laten ondersteunen door KPMG. In dit onderzoek hebben we geprobeerd onderliggende oorzaken te duiden die ten grondslag liggen aan dagelijks zichtbaar gedrag en handelen.”

“Het was wel even wennen om dit onderzoek te doen, omdat het voor ons nieuw was, maar ook voor het senior management. Omdat je geen assurance geeft maar beelden en percepties teruggeeft, is het cruciaal dat je vanuit internal audit dit proces goed begeleid en communiceert, zodat er geen verrassingen ontstaan over het proces en de uitkomsten. Het onderzoek is goed ontvangen en we willen hier ook op wereldwijd auditniveau mee verder. Een mooie toevoeging aan ons auditpallet.”

AUDIT

MAGAZINE



En het uitwisselen van informatie...

CM: "Informatie-uitwisseling is een belangrijk aandachtspunt in een organisatie met de omvang, reikwijdte en complexiteit van Aegon. In ons global leadership team delen we informatie. Daarnaast kennen we dus meerdere workstreams waaraan auditors van de verschillende landen deelnemen. Zo zorgen we voor informatieoverdracht en kruisbestuiving onderling. Elke tweede maand hebben we ook een 'all auditor meeting'. Dit is een virtuele meeting, waarin we alle auditors over de hele wereld bijpraten over de laatste ontwikkelingen en toekomstige uitdagingen.

Jullie grootste uitdagingen?

CM: "Op dit moment ervaren we twee grote uitdagingen. Allereerst de selectie van de auditonderwerpen met de meeste toegevoegde waarde. Er zijn namelijk veel interessante onderwerpen en internationale thema's waar je naar wilt, kunt en/of moet kijken. Hoe kunnen we dit slim en efficiënt organiseren en hierbij gebruik maken van meer datagedreven methodieken."

Paul van der Zwan: "Het doel van de lokale auditfuncties is dat zij dicht bij de business opereren. Op deze manier begrijpen zij de cultuur en weten zij wat er speelt binnen de business en de lokale organisatie"

PvdZ: "Daarnaast is het aantrekken van talent een continue uitdaging. En zodra we talent succesvol hebben aangetrokken, is het de kunst om hen aan je organisatie te blijven binden. Zo proberen we talent blijvend te motiveren door bijvoorbeeld auditors voor een specifieke opdracht internationaal uit te wisselen binnen de Aegon Groep. Naast een wereldwijd trainingsprogramma trainen we onze medewerkers ook op de verschillende specifieke (nieuwe) onderwerpen."

Tot slot, wat maakt jullie trots?

CM: "Waar we bijzonder trots op zijn is het functioneren van de IAF, dat is geen vanzelfsprekendheid in een internationale organisatie als Aegon. De stakeholders zijn over het algemeen erg tevreden over ons werk. We leveren echt toegevoegde waarde en zien dat dit leidt tot structurele veranderingen. Als laatste zijn we erg trots op het werkethos van onze medewerkers. De gedrevenheid van onze mensen creëert nieuwe energie!"

AUDIT

MAGAZINE

Over

Caroline Macefield is het hoofd Internal Audit van Aegon Groep sinds begin 2019. Eerder werkte zij bij Aegon UK, PwC en Tesco Bank.

Paul van der Zwan is hoofd Internal Audit van Aegon Nederland. Hij vervulde eerder audit- en riskgerelateerde posities bij KPMG, Rabobank en Solutional. Tussen 2016 en 2021 was hij lid van de redactie van Audit Magazine.

Tags: Internationaal

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/internal-audit-als-katalysator-voor-positieve-verandering/>