

ARTIKELN | 1 OKTOBER 2020

EEN KIJKJE BIJ MEDIAHUIS

Auteur: Naeem Arif RO EMIA – Drs. Paul van der Zwan RO EMIA

Leestijd: 7 min



Telegraaf Media Groep, onderdeel van Mediahuis, is een van de vooraanstaande mediabedrijven van ons land. Wij spraken met Cindy van der Giezen. Zij geeft ons, op basis van eigen ervaring, een inkijkje in de bedrijfsvoering van een mediabedrijf.

Hoe bent u bij Telegraaf Media Groep terechtgekomen?

“In 2004 ben ik gestart bij TMG op de auditafdeling. Het betrof een nieuwe afdeling, die vooral vanuit corporate-governanceperspectief was opgezet. TMG was immers een beursgenoteerd bedrijf en vanuit dat oogpunt was het wenselijk dat er een auditafdeling kwam. Petra de Bie, het toenmalige hoofd, was net een half jaar gestart toen ik er als tweede auditor bijkwam. Eigenlijk ben ik via het IIA bij TMG gekomen. Daar leerde ik immers Petra kennen en zo kwam de vacature ter sprake. Zij zocht een tweede auditor.”

U hebt een bank- en verzekeringsachtergrond. Hoe anders is een mediabedrijf?

“Ik kwam uit een financeorganisatie (ABN-AMRO) en dan is media zeker even wennen. ‘Hoezo proces, morgen moet gewoon die krant uit’ versus de gestructureerde audit/risikaanpak bij een financiële instelling. Daarnaast waren we nu met z’n tweeën, waar ik bij ABN-AMRO toentertijd een van de zeshonderd auditors was. Daar was altijd wel iemand om mee te sparren en van te leren. Bij de bank had je een aandachtsgebied en daar wist je alles van. Bij TMG was er niets en startten we van ‘scratch’ af aan.”

Hoe zijn jullie van start gegaan in een nog niet audit minded organisatie?

“Dat was zeker een uitdaging. Wie waren die twee dames die wel even gingen vertellen hoe deze mediabusiness werkt. Immers, audit kende men niet, dat waren toch de controleurs/politieagenten. ‘Audit, dat werkt hier niet, daar is deze organisatie veel te praktisch voor’, zo werd gezegd. Het starten van risicomanagement is hierbij voor ons essentieel gebleken. Eerst strategisch risicomanagement en later operationeel risicomanagement. Dit was de manier om de business aan te laten haken. ‘Waar liggen we nu ’s nachts wakker van en wat fijn dat er organisatiebreed inzicht in risico’s is.’ Het hielp bij het smart krijgen van de doelen in de jaarplannen, het hielp bij het bespreekbaar maken van de risico’s en vandaaruit plannen te maken om dit aan te pakken. Het gaf het management houvast in hun sturing. We konden zo onze toegevoegde waarde aantonen en de beeldvorming omtrent audit en risk veranderde.”



Cindy van der Giezen

Het opstarten is één ding, maar op een gegeven moment is de nieuwigheid eraf. Hoe ontwikkelde de afdeling zich daarna?

“Zowel voor audit als voor risk kwam steeds meer draagvlak. Het auditteam werd versterkt met een derde auditor en de grootste businessunit kreeg een eigen risicomanager. De organisatie was nu qua audit/risk volwassen genoeg om audit en risk te splitsen. Een tweede en een derde lijn. Audit kon zich nu echt weer op zijn onafhankelijke rol richten. Zelf ging mijn hart meer uit naar risicomanagement. Aan de hand van het risicoraamwerk organiseerden we per proces en per businessunit risicoanalyses. Eerst voor de primaire en later voor de ondersteunende processen. Er kwamen actieplannen en de organisatie ging van start met ‘key control testing’.”

Nu heeft de mediasector de afgelopen jaren niet stilgestaan. Wat was de invloed hiervan op jullie afdeling en de interne beheersing?

“Het medialandschap veranderde en verandert nog steeds snel. Het belangrijkste was wel de omslag van print naar digitaal. Dit had impact op businessmodellen, meer datagedreven, steeds afhankelijker van ICT, marges kwamen onder druk te staan en consolidaties in medialand vonden plaats. Dit vergde aanpassing van de strategie van TMG, met de bijbehorende structuurwijzigingen en reorganisaties. Dit had zeker impact op ons risicolandschap. Daarnaast werden we vanuit risicomanagement steeds meer gevraagd voor het faciliteren van veranderprogramma’s. We kenden immers de organisatie en processen door en door, gingen planmatig te werk, konden de impact bepalen en zorgden vooral voor borging.”

Hoor ik hier een stap voor u naar de lijn?

“Voor mijzelf merkte ik dat in risicoanalyses bepaalde projecten en acties steeds terug kwamen. Ik merkte dat mijn wens

AUDIT

MAGAZINE

om issues op te lossen steeds sterker werd. In een gesprek met de owner van deze risico's, vroeg hij mij of ik geen programmamanager wilde worden. Er moest een nieuwe salesstrategie geïmplementeerd worden, inclusief aanpassing van de organisatie en de processen. Zo gezegd zo gedaan. Ik werd programmamanager Commercie. Ontzettend leerzaam, omdat ik zo aan de andere kant ook echt ervaarde hoe moeilijk dit soms is. Aangeven wat niet goed gaat, is een ding, maar ga het maar eens oplossen. Aan de andere kant merkte ik ook zeker voordelen. Als men dacht: we zijn klaar, kwam ik weer met de dooddoener: maar we moeten het wel borgen. Je kunt altijd terugvallen op je audit/riskbasis."

"Ik kreeg te horen: 'Audit, dat werkt hier niet, daar is deze organisatie veel te praktisch voor'"

Toch bent u weer teruggegaan naar audit...

"Na twee jaar programmamanagement werd ik gevraagd als hoofd Audit en Risk bij TMG. Ik ben ook blij dat ik deze rol pas ben gaan doen nadat ik zelf in de lijn heb gewerkt. Dit gaf zeker begrip en commitment vanuit de business. Door organisatiewijzigingen werden audit en risk weer samengevoegd. Ik kon weer een nieuw team opzetten, met name de combi tussen audit en risk met een klein team in de sterk veranderende omgeving die aanbleef, was interessant. We hebben een mooie systematiek kunnen opzetten waar audit en risk elkaar versterkten, met aandacht voor beide disciplines. Het auditteam van TMG is altijd nauw betrokken geweest bij het IIA en bij PAS (Professionele Audit Solisten), waar we het als kleinere auditororganisatie belangrijk vonden te voldoen aan de IIA Standaarden. Dat is passen en meten, maar we hebben hier onze weg in weten te vinden. Daarnaast was het werken met de raad van bestuur en de auditcommissie voor mij nieuw. Weer een zeer leerzame periode die ik zeker niet had willen missen. Maar na tweeënhalf jaar wilde ik weer terug met de poten in de modder en terug naar de lijn."

Wat is belangrijk als auditor/risicomanager bij een mediabedrijf

"In mijn tijd als hoofd Internal Audit & Risk heb ik aantal (gast)auditors en risicomanagers in mijn team gehad. Niet elke auditor past bij een mediabedrijf. Een praktische instelling is essentieel, goed het 'waarom' kunnen uitleggen. Puur vanuit de theorie alleen werkt het niet. Je zult verbinding moeten maken met de organisatie, maar wel met een rechte rug, je moet kunnen omgaan met 'cowboys' en de 'oude' cultuur. Niet te lange audits met te veel auditpunten (die krijg je niet over de Bühne), en zeker twee stapjes vooruit en een stapje terug. Eigenschappen die voor elke auditor in elke organisatie van belang zijn, maar bij TMG voelde je het direct wanneer je hier niet goed mee kon omgaan. Ik zei ook altijd: 'Als je kunt auditen bij TMG, kun je dit overal'. Het is een superleerschool geweest. En iemand met een audit/riskachtergrond met deze instelling past ook vaak goed in de lijn. Een mooie vervolgstap om door te stromen en zo kennis omtrent interne beheersing in je organisatie te borgen."

En toen kwam de overname van Mediahuis. Wat betekende dit voor u?

"TMG kwam in een overnamestrijd tussen Mediahuis en Talpa terecht. Het was een pittige periode voor TMG, waarbij de toenmalige raad van bestuur wegging. Er kwam een interim-CEO die bleef tot de overname gereed was. Vanuit de raad van commissarissen hadden ze mijn naam doorgegeven, aangezien ik de organisatie en processen goed kende, zowel vanuit de staf als vanuit de business. De interim-CEO vroeg of ik tijdens zijn interimperiode met hem mee wilde lopen en of ik mij wilde ontfemen over de operationele bedrijfsvoering. In die tijd heb ik een mooie stap kunnen maken. Bij het aantreden van Mediahuis werd er een nieuwe businessunit opgezet: Media Services, waar ik directeur van werd."

Wat was uw rol als directeur Media Services en had u voordeel van uw audit/riskachtergrond?

AUDIT

MAGAZINE

“Door alle wijzigingen moest er vooral weer aandacht uitgaan naar de klant (de adverteerder en de consument). Om dit te borgen werden de operationele activiteiten die te maken hadden met de coreprocessen: advertenties, consumenten (losse verkoop/abonnementen) en redactie bij Media Services gezet. Daardoor kon de b2b-b2c-redactie zich richten op de adverteerder en consument. Zo had iedereen focus, waarbij we wel naar hetzelfde doel werkten. Vanuit Media Services voerden wij verschillende projecten door om de processen te optimaliseren: processen en systemen werden geüniformeerd, effectief en efficiënt ingericht en de organisatie werd aangepast. Dit betekende ook een forse reductie van medewerkers, geen prettige maar wel noodzakelijke stap. We werkten nauw samen met b2b-b2c-redacties: wat is onze strategie, hoe zetten we de klant centraal, en wat betekent dit voor onze processen en mensen? Dit deden we op een praktische wijze, plan matig, conform het principe van meten is weten, en met leanprincipes. Die rugzak met audit- en riskennis, die kon ik zeker goed gebruiken.”

En nu?

“Inmiddels zijn we twee jaar verder. De nieuwe strategie staat, processen zijn zodanig aangepast dat een separate businessunit Media Services niet meer nodig is. We hebben besloten activiteiten weer terug te leggen in de business, zodat de lijnen nog korter worden. Als de organisatie niet op orde is en er is veel te doen, kan een separate businessunit, waar procesoptimalisatie centraal staat, essentieel zijn om snelheid te maken en te zorgen voor borging van de activiteiten. Nu is het belangrijk dat de business dit verder omarmt en gaat ‘fietsen zonder zijwieltjes’. Ik ben trots op wat we als team hebben kunnen neerzetten. Na vijftien jaar werd het voor mij tijd voor iets nieuws en heb ik het bedrijf verlaten. Met TMG/Mediahuis Nederland in mijn hart en audit/risk in mijn rugzak. Want je kunt het meisje wel uit audit/risk halen, maar audit/risk niet uit het meisje.

Per 1 juni ben ik gestart als CFO bij Spaarnelanden, waar ik mij ga ontfermen over de interne bedrijfsvoering daar. Leuk, weer een nieuwe sector met nieuwe kansen en risico's!”

Over

Cindy van der Giezen RO werkte vijftien jaar bij Mediahuis Nederland, voorheen Telegraaf Media Groep, onder meer als hoofd Audit & Risk, manager Projectbureau en directeur Media Services. Per 1 juni 2020 is zij gestart als CFO bij Spaarnelanden. Daarnaast is zij penningmeester bij VNO-NCW West.

Tags: Media, Three lines model

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/een-kijkje-bij-mediahuis/>