

INTERVIEWS | 14 AUGUSTUS 2023

WAT EEN FUSIE MET JE DOET

Auteur: Max Lodder CISA – Nicole Engel RA

Beeld: NFP Photography

Leestijd: 8 min



De inkt van het auditjaarplan 2023 was nog niet droog of er werd bekend gemaakt dat a.s.r. de intentie heeft om de activiteiten van Aegon Nederland over te nemen. Wat doet zo'n bericht en proces met een werknemer? Paul van der Zwan, chief audit executive (CAE) van Aegon Nederland, vertelt over het effect van de transitie op zijn team en hemzelf.

Hoe werd u geïnformeerd over de beoogde intentie van a.s.r.?

"Door mijn werk bij Aegon krijg ik vooraf hier en daar al wel aanknopingspunten mee die ik aan elkaar link, maar de aankondiging op 27 oktober 2022 was voor mij wel echt nieuws. Ik kreeg die dag allerlei berichten vanuit de organisatie, van collega's en ook van vrienden, die in het nieuws de aankondiging van a.s.r. en Aegon hoorden. De ochtend (en dag) stond verder in het teken van senior management calls en het informeren van het team. Ik weet nog goed dat ik die dag in Disney Parijs liep met mijn gezin en vanuit daar een teams call had met mijn team, dat was een onwerkelijk gevoel."

Wat gaat er nu gebeuren?

"Aegon Groep is een internationaal opererende verzekeraar met verschillende juridische entiteiten en met activiteiten in Nederland, Amerika, Spanje, Hongkong, Brazilië en het Verenigd Koninkrijk. Elk van deze entiteiten heeft een auditfunctie. Aegon nv (de groep) heeft in dit geval de activiteiten van Aegon Nederland aan a.s.r. verkocht. De global CAE van Aegon heeft vooraf kennis gehad van de aanstaande verkoop en is vanuit die functie ook betrokken geweest

AUDIT

MAGAZINE

bij het due-diligenceproces van de kopende partij. De verkoop van de Nederlandse activiteiten is wel bijzonder. Aegon, van origine een Nederlands bedrijf, dat wordt verkocht door Aegon Groep. Het is even wennen natuurlijk, Aegon bestaat immers al meer dan honderd jaar. Er is een stevige en complexe vervlechting met de hele Aegon Groep. Aan de ene kant moet je je dus afsplitsen van je moederbedrijf en aan de andere kant integreren met a.s.r. Ook de internal auditfunctie van Aegon Nederland gaat mee in de deal”.

“De auditfuncties van Aegon Nederland en a.s.r. zijn ongeveer even groot en verschillen ook qua opzet niet zoveel van elkaar”

Wat is uw betrokkenheid bij de splitsing en integratie?

“Met de overname zijn er twee enorm belangrijke processen gestart die elk een eigen belang en doelstelling hebben. Enerzijds moet Aegon Nederland zo zuiver mogelijk ontvlecht worden uit Aegon Groep om zo recht te doen aan de overname. Anderzijds is het proces van integratie in a.s.r. gestart om de activiteiten van Aegon Nederland zo goed mogelijk te laten landen in de nieuwe organisatie. Daarin moeten door beide partijen afspraken gemaakt worden. Als CAE neem ik zitting in de werkgroep voor de ontvlechting van Aegon Nederland met Aegon Groep Audit. Mijn rol is voornamelijk faciliterend en om te fungeren als klankbord. Daarnaast ben ik ook betrokken bij de werkgroep Integratie. Daarin heeft a.s.r. als kopende partij de leiding. Zij komen met een integratieplan, waar wij natuurlijk veel in kunnen betekenen. Onze kennis van de Aegon-organisatie is cruciaal en nodig om de integratie goed vorm te geven.”

En hoe zit het met de beoogde auditfunctie na de integratie?

“De auditfuncties van Aegon Nederland en a.s.r. zijn ongeveer even groot en verschillen ook qua opzet niet zoveel van elkaar. Ik ken de collega-directeur audit van a.s.r. goed en we hebben al jaren contact vanuit het landelijk auditoverleg met verzekeraars. Momenteel spreken we elkaar om de twee weken en bedenken we samen hoe we straks het best de twee auditfuncties kunnen integreren. Hierbij worden collega's van onze teams uitgenodigd, zodat ook een deel kennismaking is gestart.”

Wat zijn de gespreksonderwerpen?

“Het gaat dan bijvoorbeeld om de te hanteren auditmethoden, auditcharter en diverse onderwerpen als data analytics en het gebruik van soft controls. Toen de overname nog geen feit was, waren we zeer zorgvuldig met het delen van informatie, aangezien hier streng mededingingsrecht op van toepassing is. Nadat de zogenoemde closing (overdracht van aandelen) in juli 2023 heeft plaatsgevonden, hebben we de twee auditfuncties laten samenwerken en bouwen we aan een nieuw team.”

Paul van der Zwan, Aegon: “De overname is een complexe operatie en er moet veel gebeuren. Het zorgt ook voor onduidelijkheid in de organisatie bij medewerkers”

Welk effect had de beoogde transitie op het auditjaarplan en de risicoanalyse?

“In de zomer van 2022 voor de aankondiging, zijn we, zoals bij ons gebruikelijk, al gestart met het herijken van de

risicoanalyse. We hebben input opgehaald in de organisatie en medio oktober 2022 waren de presentaties voor het jaarplan klaar. Alles was gereed ter bespreking met het bestuur en de raad van commissarissen. Een week later werd de transitie aangekondigd. We kregen natuurlijk direct de vraag hoe het auditjaarplan nog aansloot op de nieuwe werkelijkheid. Hoewel er nog weinig bekend was, hebben we toen een aanvullende risicoanalyse uitgevoerd en de timing van enkele audits aangepast. We wisten bijvoorbeeld dat de planning van de closing medio 2023 zou zijn, en hebben daarom sommige aan governance gerelateerde audits naar de tweede helft van het jaar verplaatst. En in overleg met bestuur en toezichthouders meer focus gelegd op enkele hoogrisico-auditobjecten en enkele adviesopdrachten op het vlak van separatie en integratie.”

“De planning voor de tweede helft van het jaar hebben we in potlood getekend, zodat we flexibel kunnen zijn en op basis van een herijking van onze risicoanalyse in het tweede kwartaal het plan kunnen aanpassen. Dit bijgestelde jaarplan is goedgekeurd en volgen we nog steeds. Daarnaast bevat het auditjaarplan voor een deel verplichte audits die je sowieso moet uitvoeren, en zijn er zelfstandige onderdelen zoals Knab en TKP met een eigen jaarplan, die nagenoeg ongewijzigd zijn.”

Wat was het effect van de aangekondigde transitie op de auditees?

“Ik merkte dat we vanuit audit steeds meer moeite hadden om de geplande audits te starten naarmate we dichterbij de closing kwamen. Dat komt omdat de organisatie echt enorm druk was, en nog steeds is met de splitsing- en integratiewerkzaamheden. Het is een complexe operatie, er moet veel gebeuren. Het zorgt ook voor onduidelijkheid in de organisatie bij medewerkers. Het is een bijzondere situatie als je na het afronden van een audit de verbeterpunten en acties wil monitoren met de wetenschap dat in de nieuwe organisatie ander senior management aanwezig zal zijn. We hebben ons hierop goed voorbereid. Vanuit onze rol moeten we natuurlijk zorgen dat we ons jaarplan kunnen uitvoeren, met alle nuances en begrip voor de situatie en organisatie. In gesprekken met toezichthouders merk ik ook dat het van groot belang is om in de business as usual te werken en relevant te blijven vanuit audit voor alle stakeholders.”

“Voor de een is het een geweldige kans om in een mooie nieuwe organisatie te werken, voor de ander is het eng en spannend”

Is er een extra onzekerheid op het gebied van people risk?

“People risk is een onderwerp dat we al langer in de organisatie bespreken, maar die nu extra relevant lijkt. Wat nieuw is, is de onzekerheid bij mensen over hun toekomst. Ook bij onze auditors. Alle auditors bij ons wisten dat ze meegaan naar de nieuwe organisatie. We hebben momenteel een aantal vacatures en ik weet dat a.s.r. ook altijd plek heeft voor talenten. Toch is het voor iedereen een verandering waar ieder weer op zijn eigen wijze mee omgaat. Voor de een is het een geweldige kans om in een mooie nieuwe organisatie te werken, voor de ander is het eng en spannend. Als leidinggevende ben je veel bezig om iedereen op een zo goed mogelijke manier in de combinatie te brengen, zowel op de inhoud als ook mentaal.”

Straks zijn er twee culturen die samengaan, kan audit daar nog een bijdrage aan leveren?

“Momenteel voert de organisatie een cultuuronderzoek uit om in te spelen op de twee culturen die samengaan. Dit is essentieel voor het slagen van de integratie. We zijn bij dit cultuuronderzoek nu niet direct betrokken. Wel proberen we zelf bij al onze audits de soft controls (cultuuraspecten) mee te nemen in ons onderzoek. Deze waarnemingen kunnen helpen en extra inzichten geven in de nieuwe combinatie. Als we straks geïntegreerd zijn, dan is het mogelijk heel interessant om ook het gedrag en de nieuwe cultuur in de organisatie te auditen.”

Heeft de overname effect op de ontwikkeling van de medewerkers van het auditteam?

“Iedere medewerker van internal audit Aegon Nederland heeft een persoonlijk ontwikkelplan. Met de aanstaande overname hebben we de medewerkers extra ruimte geboden voor eigen ontwikkeling en opleiding om ervoor te zorgen dat iedereen het beste uit zichzelf naar boven haalt en zich kan voorbereiden op de nieuwe situatie. Voor sommige collega's is het nieuws ook een wake up call in die zin dat het mensen (extra) aan het denken zet over hun toekomst. Dat leidt tot een grotere behoefte aan opleiding en training. Deze investering in onze medewerkers doen we om ze te blijven boeien en binden. Sommige medewerkers hebben behoefte aan een loopbaancoach. Anderen zien de overname juist als mogelijkheid om bij a.s.r. als grootste pensioenleverancier in Nederland verder door te groeien.”

Paul van der Zwan, Aegon: “De overname doet met mij hetzelfde als waar iedere medewerker van Aegon nu doorheen gaat. Ik heb zelf ook de onzekerheid te managen, en dat zet aan tot nadenken”

Verhuizen van Den Haag naar Utrecht. Zien medewerkers dat zitten?

“Over huisvesting is nog niets bekend. De verwachting is dat voor de corporate functies zoals risk, compliance en audit Utrecht de standplaats zal zijn. Voor sommige medewerkers zal het verder weg zijn en voor anderen weer dichterbij. Voor mensen die al langer in Den Haag werken heeft een verplaatsing van het kantoor een grote impact. Ook de voortdurende onzekerheid kan leiden tot afleiding van je werk en mogelijk ook tot extra verloop. Als leidinggevende is het de kunst om dit continu te adresseren in je team, bespreekbaar te maken en een-op-eengesprekken te intensiveren, gericht op gevoel, interpretatie en verbinding. Het mooie is dat ik een aantal nieuwe collega's heb kunnen aantrekken, juist vanwege het toekomstperspectief. Zo zie je maar weer dat we allemaal anders zijn.”

Wat doet het met u dat er slechts één functie van CAE overblijft?

“Dat doet met mij hetzelfde als waar iedere medewerker van Aegon nu doorheen gaat. Ik heb daarin zelf ook de onzekerheid te managen, en dat zet aan tot nadenken over hoe graag je het wilt. Richting mijn team probeer ik heel transparant te zijn en mijzelf kwetsbaar op te stellen. Dat is niet per se leuk, maar ik zie het als onderdeel van mijn takenpakket om de afdeling zo goed mogelijk te laten overgaan en mijzelf hierin niet te verliezen. Tegelijkertijd heb ik als mens ook te maken met emoties. Het leidt ertoe dat je na jaren keihard werken weer met een frisse blik naar jezelf kijkt.

AUDIT

MAGAZINE

Wat mij ook helpt is dat ik in mijn carrière een dergelijke situatie vaker heb meegemaakt. Ervaring geeft rust en de wetenschap dat je vertrouwen hebt in je eigen kunnen maakt het ontspannen. Het helpt echt om met die ervaring het gesprek met je mensen aan te gaan, zodat je iedereen die het nodig heeft een klankbord kunt bieden.”

“Onderdeel zijn van de nieuwe combinatie vind ik inspirerend. Om daar je stempel op te kunnen drukken is hartstikke mooi”

Wat vindt u van de integratie?

“Vanuit het perspectief van de auditor is de integratie natuurlijk fantastisch. Het is een prachtige kans om onderdeel te zijn van een organisatie met veel dynamiek, specialisme en mooie producten. De nieuwe combinatie Aegon-a.s.r. heeft straks een grote pensioenportefeuille en is een van de grotere verzekeraars en hypotheekaanbieders in Nederland. Om daar onderdeel van te zijn vind ik inspirerend. En om daar als auditor je steentje aan bij te mogen dragen en er je stempel op te kunnen drukken, is hartstikke mooi. Vooruitkijkend hoop ik van harte dat we een topauditfunctie kunnen neerzetten als geïntegreerd geheel. Er gebeurt veel en er gaat nog veel gebeuren. Het perspectief dat dit biedt is enorm interessant.”

Over

Paul van der Zwan is CAE van Aegon Nederland. Hij vervulde eerder audit- en riskgerelateerde posities bij KPMG, Rabobank en Solutional. Daarnaast is hij bestuurslid bij IIA Nederland en was hij tussen 2016 en 2021 lid van de redactie van Audit Magazine.

Tags: human capital

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/wat-een-fusie-met-je-doet/>