

Wendbaarheid,
continu
verbeteren en
innoveren zijn
sleutelwoorden

Astrid Langeveld-Vos





Audit Magazine sprak met Astrid Langeveld-Vos, groepsdirecteur Internal Audit van Achmea, over de wijze waarop Achmea Internal Audit inspeelt op het veranderende pensioenlandschap.

Astrid Langeveld-Vos:

“Pensioen is een **strategisch** onderwerp”

Wat doet Achmea op pensioengebied?

“Achmea is al lang met diverse labels en bedrijfsonderdelen, zoals Centraal Beheer en Syntrus, actief op het gebied van pensioenen. Wij zijn actief op wat de tweede en derde pijler worden genoemd in het pensioenstelsel, namelijk de gezamenlijke pensioenregelingen en allerlei individuele aanvullingen. Wij bieden pensioenverzekeringen en levenproducten, maar voeren ook activiteiten uit op het gebied van de dienstverlening aan pensioenfondsen. Dat laatste betreft zowel de uitvoering en administratie van pensioenfondsen, het pensioenbeheer, als ook het vermogensbeheer en specifieke investeringen in vastgoed en hypotheek.

Je kunt stellen dat wij behoorlijk veel ervaring hebben met pensioenen. Het is voor ons geen statisch, maar een strategisch onderwerp, er is heel veel gaande. Wij moeten bij onze producten en diensten steeds kijken naar wat er gebeurt in de markt en op het gebied van wet- en regelgeving. We passen als gevolg daarvan van tijd tot tijd onze producten, diensten en werkwijze aan. De kranten staan de laatste tijd bol van berichten over dekkingsgraden, dalende rentes en stijgende pensioenleeftijden. Wij hebben daar als organisatie die actief is in de pensioensector natuurlijk ook mee te maken. Vroeger

had je allerlei garanties over wat je uitgekeerd kreeg bij je pensioen. Nu ziet het landschap er heel anders uit: de AOW (de eerste pijler) en het werkgeverspensioen (de tweede pijler) zullen in de toekomst voor veel mensen ontoereikend zijn. Aanvullende producten om het inkomen bij pensioenering aan te vullen worden dan ook steeds belangrijker.”

Wat zijn de ontwikkelingen binnen Achmea op pensioengebied?

“Een van de ontwikkelingen is dat Centraal Beheer dit jaar een aanvraag heeft ingediend bij DNB voor de oprichting van een APF, een Algemeen Pensioenfonds. Dit is een nieuw type pensioenorganisatie in de zogenoemde tweede pijler dat sinds 1 januari van dit jaar door de overheid mogelijk is gemaakt. Wij zien dit als een mogelijkheid om een hele mooie nieuwe propositie in de markt te zetten. Een APF kent een andere governancestructuur en heeft een hele andere vorm van risicodeling. Dat verdient dus ook onze aandacht.

Deze nieuwe APF-organisatie en andere ontwikkelingen zijn ondergebracht in de nieuwe propositie, genaamd ODV (oude-dagsvoorziening). Hiermee bundelen we onze producten en diensten en werken we met deze initiatieven aan onze toekomstbestendigheid op pensioengebied in zowel de tweede als de derde pijler. De APF als tweede pijler en de andere ODV-producten als derde pijler voor verdere individuele aanvulling voor de deelnemers.”

Hoe is Internal Audit hierop ingericht?

“Deze veranderingen hebben natuurlijk effect op de hele organisatie. De diverse takken van de organisatie werken steeds hechter samen, zeker richting een APF. Vermogensbeheer gaat bijvoorbeeld diensten aanbieden aan het APF. Ook heeft Centraal Beheer APF straks een eigen bestuur. Dat betekent

Over...

Drs. Astrid Langeveld-Vos RA CISA is groepsdirecteur Internal Audit bij Achmea.

wel wat voor de governance en beheersing en dus ook voor de werkzaamheden van Internal Audit.

Wij volgen deze en andere organisatieontwikkelingen op de voet, verwerken dit in ons auditplan en passen ook onze structuur hierop aan. Voorheen waren we georganiseerd naar de diverse bedrijfsonderdelen, de business lines. Nu richten we ons vooral op ketens en thema's. We zijn onze teams daarom in clusters gaan indelen die zoveel mogelijk aansluiten op de nieuwe structuur van de marktgerichte ketens van Achmea. Verder hebben we de verantwoordelijkheden lager in het team belegd. Voorheen hadden de accountmanagers het contact met de bedrijfsonderdelen en waren zij ook bij elke audit binnen een bedrijfsonderdeel betrokken. Nu wordt per specifieke audit een auditleider aangewezen, vaak wel een ervaren auditor. Die is verantwoordelijk voor die specifieke audit. We zijn minder in functies gaan denken en meer in rollen. Het betekent ook minder denken in vaste carrièrepaden en meer in groei- en ontwikkelpaden.

Deze veranderingen zijn per 1 januari van dit jaar ingegaan, maar voor een deel moet het zichzelf nog wel gaan zetten. We hebben expres niet alles tot in de details uitgewerkt. Soms is het beter dat zaken zich in de praktijk verder uitkristalliseren. Zelfsturing en initiatief zijn hierbij belangrijk, maar ook vertrouwen en samenwerken. Verder vergt het soms ook het loslaten van oude manieren van werken.”

Wat betekent dit voor de werkwijze van Internal Audit?

“Wij denken zoveel mogelijk aan de voorkant mee met de eerdergenoemde ontwikkelingen, bijvoorbeeld wat het betekent om een APF op te richten. Wij kijken dan naar zaken als de inrichting en beheersing van de online pensioenstraat of de wijze waarop Straight Through Processing is vormgegeven. We richten ons zowel op de beheersing van deze projecten, bijvoorbeeld door analyse van businesscases, als ook inhoudelijk op de ‘deliverables’. Onze rol is meedenken en de spiegel voorhouden. Fris, maar ook met de ervaring met de ‘oude’ situatie. Het ‘oude’ onderdeel Pensioenbeheer zal langzaam worden ingevlochten in de nieuwe divisie ODV. Wij moeten vanuit Internal Audit onze bijdrage leveren aan het beheersen van zowel de oude als de nieuwe wereld.

Onze bevindingen en aanbevelingen nemen we periodiek mee in het auditmemorandum, een soort interne management letter. Wij brengen deze uit aan de hele organisatie. Voorheen hadden we per bedrijfsonderdeel een apart auditmemorandum, nu kijken we veel meer ketengericht en geaggregeerd en brengen we een centraal auditmemorandum uit. Het auditmemorandum is niet alleen een product voor de

raad van bestuur en de raad van commissarissen, maar ook voor de rest van de organisatie. Bovendien vormt het audit-memorandum ook een reflectie op ons werk. Het helpt ons met het beantwoorden van de vraag of we zelf het geheel nog goed overzien.

De veranderingen in de organisatie zorgen niet alleen voor een verandering in de werkwijze, maar ook voor extra werk. Met een kleinere groep auditors dan voorheen moeten we wel het hele audituniversum afdekken. Dat betekent dus keuzen maken. Internal Audit bestaat momenteel uit ongeveer 74 medewerkers. Om efficiënter te kunnen werken en te doen waarvoor we primair zijn opgelijnd, kijken we steeds meer naar wat de echte derdelijns taken zijn en wat meer business support is. We werken nu meer geaggregeerd en bieden meer een ketengerichte helikopterblik.

Aan de ene kant zien we verandering in de werkwijze als gevolg van het versimpelen van producten, diensten en processen. Aan de andere kant speelt digitalisering een steeds meer belangrijke rol. Ook zijn vele veranderingen in producten, diensten en processen rechtstreeks het gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving. Toezichhouders hebben veel belangstelling voor de sector, van woekerpolissen tot dekkingsgraden. Deze ontwikkelingen beïnvloeden onze werkzaamheden en focuspunten. Wij maken wel zelfstandig onze risicoanalyses, maar stemmen die af met de business en bijvoorbeeld de externe accountant. Ook houden we rekening met de focuspunten van de externe toezichthouders. Als Achmea hebben we erg veel externe toezichtsorganen. Zo hebben we te maken met zowel de NZA voor de zorgtak als ook de AFM en DNB voor het bancaire en verzekeringsdeel.”



supercommunicatieve auditors. De kracht zit in de kennis en kunde van het collectief en de goede samenwerking. We hebben ook gewoon gedegen mensen met goede kennis van een sector of product nodig, natuurlijk wel met de goede vaardigheden. Wij vinden softe elementen als eigenaarschap, leergierigheid en flexibiliteit belangrijk. Dat betekent dus wel het nodige voor het aannamebeleid en hoe we training en coaching inrichten.”

Welke belangrijke ontwikkelingen voor Internal Audit ziet u?

“Wendbaarheid, continu verbeteren en innoveren zijn sleutelwoorden. Ik heb tot nu toe niet vaak meegemaakt dat we een auditprogramma van een voorgaande audit zo uit de kast

Softe elementen als eigenaarschap, leergierigheid en flexibiliteit vinden wij belangrijk

Wat betekent dit voor de mensen van Internal Audit?

“Verandering betekent dat iedereen breed en flexibel inzetbaar moet zijn. Dit maken we steeds explicieter. Zeker de jongeren bij Internal Audit moeten over de verschillende clusters kennis opdoen en niet direct bij de start al vastzitten aan een bepaald cluster. Voor de relatiebeheerders is het overigens wel prettig als ze binding hebben met een bepaald onderdeel van de organisatie.

Door deze toenemende flexibiliteit kunnen we steeds vaker met medewerkers uit verschillende clusters thema- of ketenaudits uitvoeren naar bijvoorbeeld productontwikkeling of centrale thema-onderwerpen, zoals Solvency 2. Zo delen we intern ook steeds beter onze kennis en wordt de kruisbestuiving sterk verbeterd.

Wij hebben bij Internal Audit als slogan: ‘Wij willen de vertrouwde adviseur van het management zijn die actief objectieve inzichten biedt om om te gaan met onzekerheden en doelstellingen te bereiken’. We kijken in dit kader heel sterk naar de competenties van onze auditors. Belangrijk is dat we geen eenheidsworst willen van bijvoorbeeld alleen

konden halen en het een-op-een opnieuw konden uitvoeren. Dat is een teken dat zowel de organisatie als de omgeving continu veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen rondom Solvency 2, andere manieren van werken (Agile), veranderende klantbehoeften en de steeds veranderende aandachtsgebieden van toezichthouders. Je onderzoekt daarbij niet alleen of schade conform de voorwaarden wordt uitgekeerd, maar ook of het klantbelang centraal is gesteld. Verder is digitalisering steeds meer een issue, denk maar aan het gebruik van DigiD voor allerlei diensten. We hebben dan ook geen statisch beroep. Wij geven niet alleen assurance over reeds bestaande zaken, maar ook over zaken die nog in ontwikkeling zijn.

Wij maken een risicogebaseerd auditplan met veel ambitie. Tegelijkertijd blijft het een uitdaging om voldoende tijd over te houden en flexibiliteit te creëren voor bijzondere verzoeken en nieuwe ontwikkelingen. Het auditplan is dan ook niet statisch. Een aantal zaken is een must. Bijvoorbeeld zaken rondom Solvency 2 en sommige vragen van toezichthouders, die kun je niet altijd doorschuiven. <<