

Robeco centraliseert internal audit

De internal audit-afdeling van Robeco breidt uit.

John Bendermacher, hoofd van deze afdeling, over de veranderingen, de redenen, de relatie met de Rabobank en de toekomst.

LIEUWE KOOPMANS

Internal Audit van Robeco, de grootste beleggingsinstelling in Nederland, maakt een aanzienlijke expansie en professionalisering door. Het aantal medewerkers steeg in een jaar van zes naar elf. Die ontwikkeling was duidelijk nodig, vindt internal auditor John Bendermacher. "In het verleden koos Robeco voor een tamelijk decentraal model. Er was een kleine centrale internal audit-afdeling, die rapporteerde aan Group Risk Management. Daarnaast waren er binnen diverse business units en buitenlandse vestigingen medewerkers bezig met audit, interne controle en compliance, maar zonder dat er sprake was van duidelijke taakafbakening en voldoende afstemming met de centrale afdeling."

Rapport Winter

Dit model had duidelijk nadelen en ondervond ook kritiek van toezichhouders. Tegelijk met de komst van George Möller als ceo, in juli 2004, werd besloten de positie van Internal Audit aanzienlijk te versterken.

Het op verzoek van de Autoriteit Financiële Markten opgestelde rapport Winter en de daar-

in opgenomen kritiek op het beheer van beleggingsinstellingen, speelde ook een rol bij de verandering.

Die kritiek betrof onder meer de transparantie omtrent de kosten, de kwaliteit van de interne controle en administratieve organisatie, en de toetsing daarvan.

Bendermacher vindt de kritiek van Winter absoluut begrijpelijk, maar plaatst wel een kanttekening, omdat de lat in het verleden bepaald minder hoog lag.

Upgrade

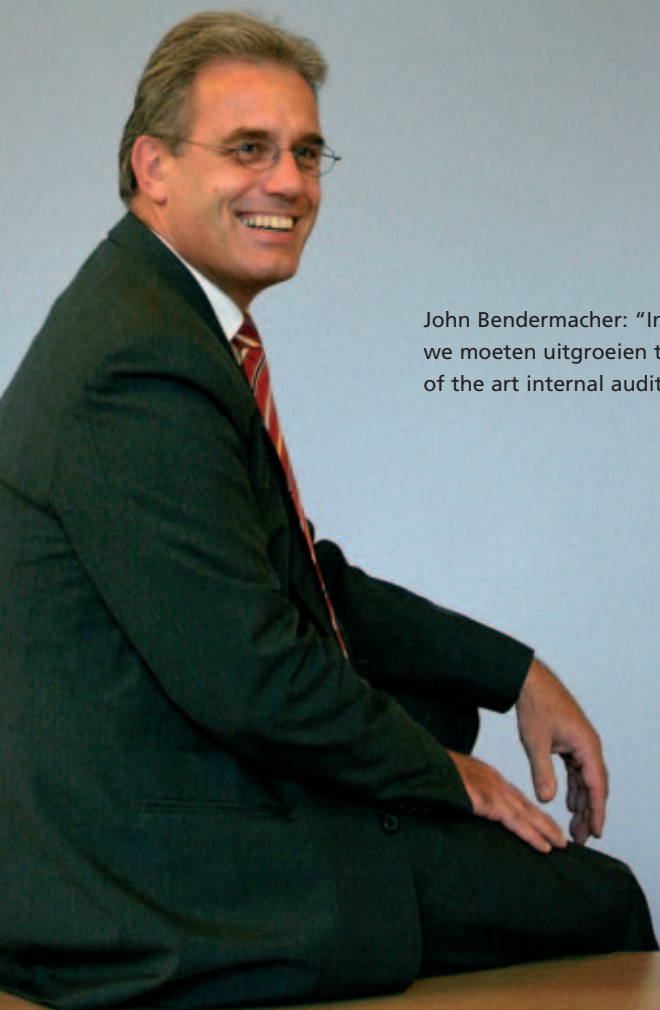
Bendermacher: "De omslag in het belang dat toezichhouders hechten aan een actuele organisatie- en procesbeschrijving kwam erg plotseling. Maar inhoudelijk heeft de AFM wel gelijk. Procesbeschrijvingen waren vaak summier en beschrijving van de interne beheersingsmaatregelen ontbrak vaak.

Binnen Robeco worden daarom alle procesbeschrijvingen en interne controlemaatregelen in 2005 ge-upgrade en wordt de uitvoering van de interne controle voldoende gedocumenteerd."

Volgens Bendermacher behoort het tot de taak van Internal Audit om vast te stellen dat de interne risicobeheersing niet alleen adequaat is beschreven maar ook adequaat functioneert. Binnen beleggingsinstellingen hoort daar eveneens bij dat wordt vastgesteld of aan wetten regelgeving wordt voldaan. Een voorbeeld is

inspired

investing



John Bendermacher: "In 2006 zullen we moeten uitgroeien tot een state of the art internal audit-afdeling."

de zorgplicht die financiële instellingen voor hun klanten hebben.

Bendermacher: "Internal Audit bekijkt of de documentatie rond zorgplicht, zoals het vastleggen van risicoprofielen van klanten, voldoende is ingebed in de processen en beoordeelt de werking van deze processen."

Wereldwijd

Allereerst werd besloten dat Internal Audit rechtstreeks rapporteert aan de voorzitter van de management board. Bendermacher benadrukt dat dit niet slechts een positionering op papier is maar dat er feitelijk een rechtstreekse lijn is. 'Concreet is er elke week een overlegmoment met George Möller. Daarnaast is er een rapportagelij naar het audit committee van de raad van commissarissen."

Een andere belangrijke verandering is de centralisering van Internal Audit. Er is nu sprake van een *global mandate*, wat betekent dat Bendermacher functioneel verantwoordelijk is voor alle internal audit-activiteiten die wereldwijd binnen Robeco Groep worden uitgevoerd. Dit betekent niet alleen dat bepaalde audit-activiteiten uit de business units worden gehaald en worden gecentraliseerd. Ook internal auditors van buitenlandse vestigingen - New York, Toledo en Parijs - rapporteren nu rechtstreeks aan Bendermacher.

Verbeteracties

Het global mandate kreeg gestalte in een nieuw Internal Audit charter. Maar, om ook feitelijk één gezicht te tonen naar alle business units, zowel nationaal als internationaal, is bovendien in het eerste halfjaar de werkwijze geüniformeerd en vastgelegd in een Internal Audit Manual. Daarbij gaat het om zaken als risicoanalyse, audit planning, audit approach, dossiervorming, rapportering, follow-up monitoring en klanttevredenheidsmeting. Ook is op alle locaties de samenwerking met externe accountant Ernst & Young versterkt. Bendermacher merkt op dat hij zich bij de professionalisering van zijn afdeling, naast alle ►

FOTO: SIMONE VAN ES

NIVRA-regels, in ruime mate heeft bediend van de Standards for professional practices en het Position Paper van het Institute of Internal Auditors. Een belangrijk 'zelf ingebracht' aspect is het werken met verbeteracties in plaats van aanbevelingen. Naar zijn mening zijn aanbevelingen te vrijblijvend.

Relatie met Rabobank

Robeco is een zelfstandige dochter van de Rabobank Groep, met eigen vergunningen, een eigen beheersingsapparaat en een eigen raad van commissarissen.

Ondanks deze zelfstandigheid moet de internal audit-afdeling van de Rabo kunnen steunen op het internal audit-werk van Robeco. Dit komt mede voort uit het beleid van Rabobank om in de gehele organisatie *in control* te zijn.

Bendermacher: "Begin dit jaar werd daarom een *service level agreement* afgesloten met Audit Rabobank Groep. Deze overeenkomst stelt ons in staat om als volledig zelfstandige audit-afdeling te opereren binnen de gekozen governance-structuur, terwijl het Rabobank in staat stelt om input te leveren voor en toezicht te houden op onder meer risicoanalyse en audit planning."

Verder kan de Rabobank *quality reviews* verrichten en is er maandelijks overleg.

Bendermacher spreekt van 'een goed evenwicht tussen zelfstandigheid en toezicht'.

Kerninformatie Robeco (boekjaar 2004)

Beheerd vermogen	€ 113 miljard
Beleggingsresultaat	€ 4,6 miljard
Totale baten	€ 743 miljoen
Bedrijfsresultaat	€ 187 miljoen
Nettowinst	€ 145 miljoen
Aantal medewerkers	1.539



Ook internal auditors van vestigingen in New York, Toledo en Parijs rapporteren nu rechtstreeks aan Bendermacher.

De samenwerking met Ernst & Young, dat verantwoordelijk is voor de financial audit, zal verder worden uitgebouwd.

Verbeteracties met duidelijke eigenaren en deadlines voegen veel meer waarde toe en maken het meten van follow-up een stuk eenvoudiger.

Toekomst

Bendermacher verwacht dat zijn afdeling in het komende jaar verder groeit naar vijftien of zestien arbeidsplaatsen. "In 2006 zullen we de beloften waar moeten gaan maken en moeten uitgroeien tot een *state of the art* internal audit-afdeling. Naast operational en IT-audits zullen we een grotere rol spelen in het SAS 70 audit-werk en zullen we audits doen op de integriteit

van de managementinformatie. Daarmee zal de samenwerking met Ernst & Young, dat verantwoordelijk is voor de financial audit, verder worden uitgebouwd."

Of de afdeling daarna nog verder zal groeien, is volgens hem afhankelijk van de efficiency die in de audits bereikt kan worden en van de capaciteit die nodig is om ad hoc- en non cyclische audits te verrichten. Voorbeelden van deze audits zijn project reviews, implementatie reviews van nieuwe processen of applicaties en fraudeonderzoeken. "Deze audits vormen nu ruim een kwart van het totale audit-werk."

Bendermacher benadrukt dat groei voor hem geen doel op zichzelf is. Kwaliteit is dat wel. "Als wij door middel van onze audits continu bijdragen aan procesverbeteringen, waardoor Robeco aan aandeelhouder, toezichthouders en - last but not least - alle beleggers eenvoudig kan laten zien dat het *in control* is dan pas doen we het goed." ■

VERA

VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Sarbanes-Oxley 404

Datum: 7-8 november 2005

Locatie: Huis ter Duin, Noordwijk aan Zee

Internationaal congres SARBANES-OXLEY

404: How to Comply with New Internal Control Reporting Requirements.

Engelstalig. Nederlandse RA's krijgen twintig procent korting.

Enkele onderwerpen:

- Het organiseren en prioriteren van het compliance-proces
- Europese perspectieven en de Achtste EU-richtlijn
- Het updaten van de jaarlijkse interne-controletest

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera. Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.