

INTERNAL AUDIT NUTRECO

Strategie en risico's als basis

Terwijl veel ondernemingen zich uitsluitend richten op operational audit, heeft internal audit bij diervoederproducent en -handelaar Nutreco naast operationele aspecten ook blijvend veel aandacht voor financial en IT-audit.

TEKST: LIEUWE KOOPMANS | BEELD SIMONE VAN ES

Deze keuze vloeit voort uit de strategie van Nutreco, stelt Arwin Goedhart, director Group Internal Audit. “Nutreco wil organisch groeien maar groeit ook door overnames in opkomende markten zoals Latijns-Amerika, Azië, Rusland en Afrika. In deze regio's liggen de beste groei-kansen voor diervoeding en visvoerproducten.” Het is bij zo'n strategie belangrijk dat het financiële framework staat als een huis. “Nutreco is een innovatief bedrijf dat kwaliteit hoog in het vaandel heeft staan. Een hoge kwaliteit van de interne processen en van internal audit horen daarbij.”

De reviews en audits richten zich daarom onder meer op financiële processen en IT-systemen, essentiële onderdelen van het framework. “Maar ook operationele aspecten zoals inkoop en verkoop behoren nadrukkelijk tot onze scope.”

Juiste mix

Goedhart beaamt dat auditafdelingen van andere ondernemingen vaak meer aan operational audit doen dan bij Nutreco het geval is. “Ik spreek echter ook afdelingen die meer financial audits uitvoeren. We proberen bij Nutreco een goede mix te vinden tussen financial, IT, compliance en operational reviews. In de laatste categorie kijken we naar onderwerpen die voor de business belangrijke toegevoegde waarde hebben.” Voorbeelden zijn de selectie en evaluatie van leveranciers en het bepalen van inkoopbehoeften, kredietwaardigheid van klanten, verkoopprijzen en -condities en de inhoud van contracten. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de procedures rond voorraadverschillen en er worden regelmatig reviews uitgevoerd op investeringsprojecten. Een belangrijke ontwikkeling is de wereldwijde implementatie van één ERP-systeem en de standaardisatie van business processen. Internal audit vervult een belangrijke, in dat project, quality assurance-rol.

'IN EEN AANTAL LANDEN WERKT INTERNAL AUDIT NAUW SAMEN MET EY, WAARMEE EEN CO-SOURCING-CONTRACT IS AFGESLOTEN.'

Overnames

Dat er sprake is van een mix, blijkt onder meer tijdens acquisitie. De internal auditafdeling is hier nauw bij betrokken. Voorafgaand aan een overname, wanneer een over te nemen bedrijf in het vizier is, kijkt Goedhart mee met de business case die de finance-afdeling heeft opgesteld en met de *due diligence* die door externen wordt uitgevoerd. De belangrijkste rol speelt internal audit nadat de overname is geëffectueerd.

“We doen binnen zes maanden na de overname een zogeheten *entrance review* om de stand van zaken te inventariseren. Bij de meeste overnames, vooral die in opkomende markten, is het belangrijk dat de operationele en financiële kwaliteitsnormen van Nutreco op korte termijn worden geïntroduceerd en geïmplementeerd zodat het fundament goed staat.”

Goedhart signaleert regelmatig dat geautomatiseerde systemen verbetering behoeven, waardoor bijvoorbeeld centraal kan worden ingekocht in plaats van lokaal of waarmee de treasury-activiteiten kunnen worden geoptimaliseerd.

Samenwerking

Bij *entrance reviews*, maar ook bij andere reviews en audits, werkt internal audit in de planningsfase nauw samen met andere corporate-afdelingen zoals Treasury, Tax, Legal en Compliance: “Om dubbel bezoek te voorkomen, krijgen we van deze afdelingen attentiepunten mee om te bekijken of op bepaalde gebieden verbeteringen nodig zijn. Vanuit risico-oogpunt kij-



Trouw Nutrition International acquires a majority share in Mexican premix and specialty feed company Tenusa.

2006



Trouw Nutrition International takes over Chinese producer and nationwide distributor of feed specialties Beijing Dejia Animal Husbandry Technology Co Ltd.

Kwaliteitscontrole diervoeding en visvoer

De kwaliteit en veiligheid van diervoeding en visvoer van Nutreco is van essentieel belang. Dit wordt niet geaudit door internal audit maar door kwaliteitsmedewerkers binnen de verschillende divisies en werkmaatschappijen. Zij zijn verantwoordelijk voor de controle op grondstoffen, halffabrikaten en eindproducten, die door middel van monsters in laboratoria worden getest. De afdeling Health, Safety & Environment (HSE), die twee wereldwijd opererende auditors telt, voert daarnaast periodieke inspecties uit waarbij de staat van fabrieken en operationele (productie)processen worden doorgelicht. De kwaliteitsmedewerkers en HSE rapporteren aan het verantwoordelijke management, divisie management en (samengevat) aan de raad van bestuur.



ken we uiteraard ook naar zaken als ethisch gedrag, fraude en corruptie. Opvattingen over dit soort zaken kunnen per cultuur verschillen. We gaan wanneer dit nodig is op dit punt de dialoog aan met het zittende management en beoordelen of nadere acties of trainingen noodzakelijk zijn.”

De meeste reviews en audits monden uiteindelijk uit in een rating, die aangeeft of de processen, systemen en beheersingsmaatregelen voldoen aan de normen van Nutreco. Is de rating onvoldoende dan wordt de voortgang van verbeteracties bewaakt en bezoekt internal audit de desbetreffende entiteit het jaar erna opnieuw.

Risk-based

De selectie van de te bezoeken bedrijfsonderdelen is gebaseerd op risicoanalyses. Praktisch gezien is dit ook nodig, aangezien Nutreco in dertig landen productielocaties heeft en in tachtig landen haar producten verkoopt.

Goedhart: “In het verleden werkten we voor onze bezoeken met een regulier roulatiesysteem, maar met negentig entiteiten is dat niet langer een zinvolle en effectieve manier van werken. We kiezen daarom voor een risicogebaseerde benadering.”

Om te bepalen welke locaties bezocht moeten worden kijkt internal audit onder meer naar de volatiliteit van de resultaten, de corruptie-index in een land, de bevindingen van eventuele eerdere bezoeken en de mate

'ALLEEN MAAR OPTREDEN ALS POLITIEAGENT IS NIET EFFECTIEF.'

Opschuiven naar risk management?

De laatste jaren is er een trend zichtbaar dat internal audit meer onder risk management komt te vallen en zich ook actief met dit onderwerp bezighoudt. Arwin Goedhart ziet veel raakvlakken, maar onderkent ook het gevaar dat verantwoordelijkheden door elkaar gaan lopen. Hij refereert aan het *three lines of defence*-model. “Risk management zit bij Nutreco in de eerste en tweede ‘verdedigingslinie’, internal audit in de derde.”

De scheiding tussen de twee functies heeft volgens Goedhart wel degelijk nut en de praktijk leert dat het liniemodel goed werkt doordat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn. “Internal audit doet vanuit haar rol aanbevelingen voor het verbeteren van risk management. Wel kan ik me voorstellen dat binnen kleinere bedrijven risk management en internal audit meer worden gecombineerd. Zo’n combinatie kan daar kostenefficiënt en effectief zijn, het gaat uiteindelijk om het business belang.”

Kerncijfers Nutreco 2012

Nutreco produceert en handelt in diervoeding en vlees, verkoopt producten in tachtig landen en heeft productielocaties in dertig landen. In totaal werken er ongeveer tienduizend mensen.

Omzet	€ 5,2 miljard
Bedrijfsresultaat	€ 235 miljoen
Nettowinst	€ 178 miljoen
Aantal werknemers	9.654 fte
Omvang internal audit	4 RA's (waarvan één ook bijna als RO is afgestudeerd), 1 RE en een studerende auditor

'WE DOEN BINNEN ZES MAANDEN NA DE OVERNAME EEN ENTRANCE REVIEW OM DE STAND VAN ZAKEN TE INVENTARISEREN.'

waarin het management noodzakelijke veranderingen doorvoert. Goedhart: “Hoe hoger de risico's, hoe groter de kans dat we een locatie gaan bezoeken.” De bedrijfsonderdelen die internal audit in een jaar niet bezocht worden gemonitord met behulp van self-assessments en rapportages die de externe accountant KPMG maakt in het kader van de jaarrekeningcontrole.

Ondersteuning

In een aantal landen werkt internal audit nauw samen met een derde partij, Ernst & Young, waarmee een co-sourcing-contract is afgesloten. Het gaat met name om landen waar de taal een barrière is voor goede communicatie. “Bijvoorbeeld in China worden we ondersteund door lokale auditors van E&Y in gesprekken met het management, het lezen van documenten en om specifieke lokale wet- en regelgeving beter te begrijpen. Deze mensen van E&Y werken dus mee met internal audit maar wel onder onze eindverantwoordelijkheid.”

Geen afstandelijkheid

Goedhart rapporteert elk kwartaal aan de ceo en ten minste driemaal per jaar aan het audit committee en hij heeft nagenoeg wekelijks contact met de cfo. Hij merkt dat het management het belang van internal audit onderkent en de afdeling steunt in haar rol, en door de formele rapportagelijnen naar de ceo en het audit committee is de onafhankelijkheid geborgd. Wel vindt hij dat internal audit moet oppassen dat onafhankelijkheid door de business niet als afstandelijkheid wordt ervaren. “Alleen maar optreden als politieagent is niet effectief. Ons motto is *Help the business improve*. Uiteindelijk willen we ervoor zorgen dat processen en controls op orde zijn en de kwaliteit van de business verbetert.” □