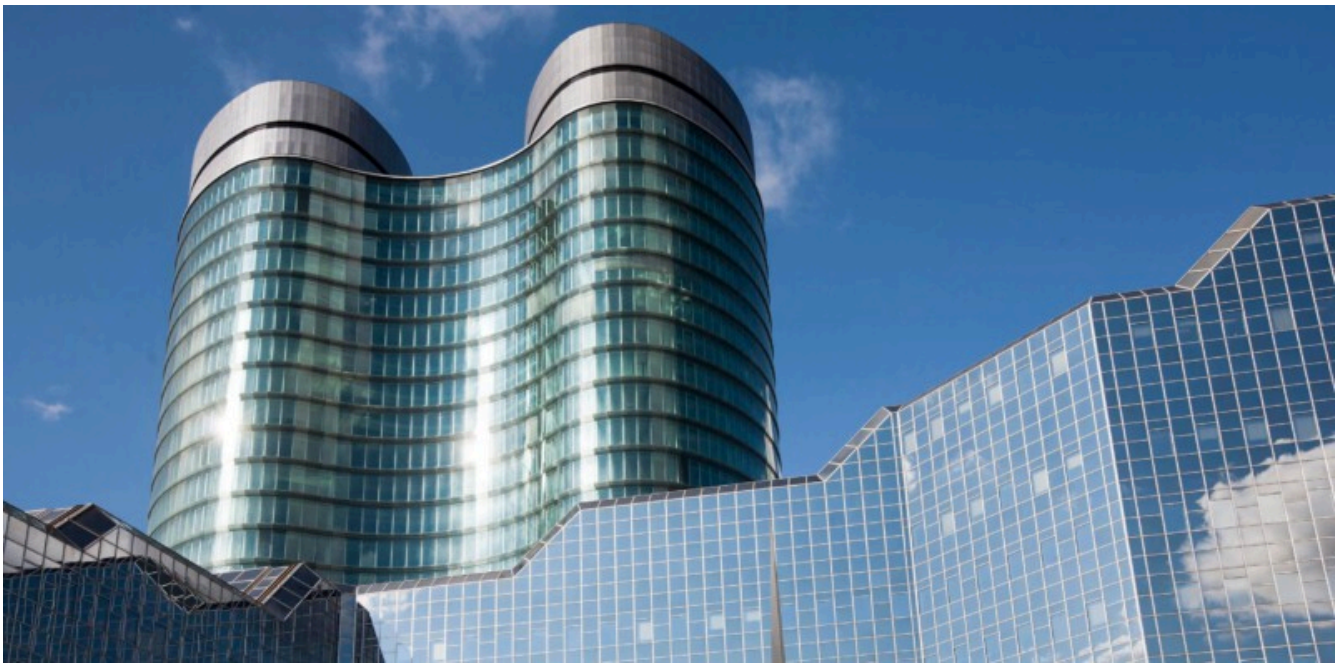
AUDIT MAGAZINE

ARTIKELEN | 22 NOVEMBER 2021

DE DYNAMIEK VAN EEN INTERNATIONALE AUDITAFDELING

Auteur: Rudi Kleijwegt
Beeld: Rabobank - Konstantin Evdokimov
Leestijd: 7 min



De auditafdeling van de Rabobank is gevestigd in 37 landen. Welke dynamiek brengt dit met zich mee? En welke consequenties heeft dat internationale karakter voor de auditafdeling in de praktijk? Hoe worden bijvoorbeeld audits georganiseerd?

Allereerst iets over de Rabobank zelf. De welbekende missie van de Rabobank is: ‘Growing a better world together’. Dit heeft betrekking op het verduurzamen van de manier waarop we leven, werken en voedsel produceren. Dit is de grote uitdaging van vandaag. Vanuit deze gedachte richt de bank zich op drie grote wereldwijde transities: de voedseltransitie, inclusiviteit en de klimaat & energietransitie.

Activiteiten

Rabobank heeft 9,6 miljoen klanten, waarvan 8,9 miljoen in Nederland en 0,7 miljoen in het buitenland. De belangrijkste activiteit is kredietverlening. In Nederland bestaat het grootste deel uit hypothecaire kredietverlening, te weten: € 188,8 miljard. Daarnaast zijn er omvangrijke kredietportefeuilles in Food& Agri (€ 40,3 miljard) en Handel, Industrie en

© AuditMagazine.nl

Dienstverlening (€ 79,4 miljard). In het buitenland verstrekt Rabobank geen hypotheken. De Food & Agri-portefeuille bedraagt € 65,2 miljard en Handel, Industrie, Dienstverlening en Commercieel Vastgoed (HID) € 32,3 miljard. Daarnaast heeft Rabobank nog een omvangrijk leasebedrijf, DLL, met een Nederlandse portefeuille van € 1,4 miljard en een internationale portefeuille van € 30,5 miljard.

Rabobank is vertegenwoordigd in 37 landen. Van de internationale activiteiten zit relatief het grootste deel in de Verenigde Staten (32,3%). Europa en Australië/Nieuw-Zeeland zijn eveneens relatief omvangrijk met een aandeel van respectievelijk 29,4% en 21,2%. De activiteiten in Zuid-Amerika en Azië en Afrika zijn bescheidener met een respectievelijk aandeel van 10,2%, 6,4% en minder dan 1%.

Onderbrenging activiteiten

De activiteiten in het buitenland zijn ondergebracht in zowel bijkantoren als in dochterondernemingen. In sommige landen hebben de dochters een zelfstandige bankvergunning met een eigen bestuur met onafhankelijke leden. Voorbeelden daarvan zijn de Verenigde Staten (VS), Australië en Nieuw-Zeeland. In Europa zijn veel activiteiten ondergebracht in bijkantoren. De bank staat onder het geconsolideerde toezicht van de Europese Centrale Bank (en van De Nederlandsche Bank, Autoriteit Financiële Markten en andere toezichthouders voor specifieke aspecten). Daarnaast zijn in alle landen waar de bank acteert ook lokale toezichthouders verantwoordelijk met een eigen mandaat en specifieke regelgeving.



Lokale Rabobank

Organisatie van de auditafdeling

De auditafdeling van de Rabobank (inclusief haar dochters) bestaat uit 272 auditors in tien landen. Het grootste deel van de medewerkers werkt in of vanuit Nederland (ongeveer driekwart). Internationaal bestaan omvangrijke teams in de VS en Australië/Nieuw-Zeeland (ongeveer vijftien medewerkers) en kleinere teams in Europa (buiten Nederland), Zuid-Amerika en Azië. In sommige landen zijn er slechts enkele auditors gestationeerd (bijvoorbeeld India en Turkije). Zowel de medewerkers als leidinggevenden zijn vrijwel altijd lokale collega's.

De auditactiviteiten voor een flink aantal landen worden verricht vanuit regionale teams in andere landen, dan wel vanuit Nederland. De grotere teams hebben eigen specialisten, bijvoorbeeld op het gebied van kredietverlening, compliance of IT. De kleinere teams maken gebruik van de ondersteuning van specialisten vanuit de centrale organisatie. Daarnaast zijn in alle lokale teams vooruitgeschoven posten voor datagedreven auditen en gedrag & cultuur.

De mate van centralisatie van de auditwerkzaamheden verschilt per risico of type activiteit

Hiërarchisch versus functioneel

In de auditcharter van de Rabobank is opgenomen dat de rapportagelijn tussen de lokale hoofden en de chief audit executive (CAE) een hiërarchische rapportagelijn is, tenzij dit vanwege juridisch redenen niet mogelijk is. In enkele gevallen is een hiërarchische rapportagelijn juridisch inderdaad niet mogelijk gebleken. In die situaties is er sprake van een (sterke) functionele rapportagelijn tussen het lokale hoofd en de CAE van de Rabobank. In de praktijk maakt dit formele onderscheid nauwelijks verschil.

De lokale boards hechten er in het algemeen veel waarde aan dat de lokale teams onderdeel uitmaken van een grote professionele organisatie, waarbij gebruikgemaakt kan worden van centrale, hoogwaardige expertise. Er wordt dan ook goed rekening gehouden met de wensen en instructies vanuit de centrale organisatie. Ook wordt veel waarde gehecht aan de centrale kwaliteitscontroles.



Rabobank richt zich op voedseltransitie

Organisatie van audits

De mate van centralisatie van de auditwerkzaamheden verschilt per risico of type activiteit. Als voorbeeld voor volledig gecentraliseerde activiteiten gelden de (kwantitatieve) modelaudits. In Utrecht bestaat een team van een tiental specialisten die deze modelaudits uitvoeren.

Operationele audits op lokale processen of governance, risk & compliance (GRC) worden daarentegen nagenoeg volledig lokaal uitgevoerd. Daarnaast komen twee mengvormen regelmatig voor, namelijk centrale audits met participatie van lokale auditors en lokale audits met participatie van centrale auditors. De exacte vorm wordt per geval bepaald, afhankelijk van de aard en scope van de audit.

Ondersteuning en kwaliteit

Op centraal niveau bestaat een team dat verantwoordelijk is voor het beheer van en de verdere ontwikkeling van onze auditsystemen, voor onze rapportages en voor specifieke risicomanagementtaken. Deze taken hebben met name betrekking op het gebied van control, operationeel risicomanagement, compliance, privacy, datatransfers en informatiebeveiliging. Voor zover mogelijk worden vereiste risk- en controlactiviteiten (vanuit het perspectief van audit als eerste lijn) centraal uitgevoerd.

De lokale boards hechten er veel waarde aan dat de lokale teams onderdeel uitmaken van een grote professionele organisatie, waarbij gebruikgemaakt kan worden van centrale, hoogwaardige expertise

GRC-systeem voor risk- en controleactiviteiten

Binnen de Rabobank hanteren we een (GRC-)systeem voor alle risk- en controleactiviteiten van de eerste, tweede en derde lijn. Dat systeem is een paar jaar geleden ingevoerd. De auditmodule van het pakket was relatief basaal en nieuw. Bij de implementatie van het systeem is het pakket geschikt gemaakt om te gebruiken als kernsysteem voor zowel voor risicoanalyse, audituitvoering en workflow. Dit werd gerealiseerd in samenwerking met de leverancier en de eigen ICT-organisatie.

Het systeem wordt binnen de Rabobank wereldwijd gebruikt. Een voordeel daarvan is dat er centraal inzicht bestaat in alle auditdossiers. Dit is afhankelijk van de toegekende toegangsrechten en de specifieke eisen die daarvoor over en weer gelden. Niet in alle landen is het mogelijk om standaardinzicht te krijgen in de lokale auditdossiers. Die dossiers zijn dan afgeschermd. Vergelijkbare problematiek geldt bijvoorbeeld voor het toegang geven tot persoonsgegevens (klant of personeel) die centraal worden beheerd.

Kwaliteitsborging en -bewaking is eveneens gecentraliseerd in een separaat team: quality, knowledge and innovation (QKI). Dit team is verantwoordelijk voor het beheer en de vernieuwing van het auditbeleid, de procedures en standaarden, de trainingsprogramma's en het kwaliteitsprogramma. Alle werkzaamheden hebben een wereldwijd bereik. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat de Rabo 'summerschool' twee keer wordt aangeboden: één week met tijden van 14.00-21.00 CET voor de Noord- en Zuid-Amerika en Europa en één keer van 7.00-14.00 CET voor Azië/Australië/Nieuw-Zeeland en Europa.



Ontwikkeling samenstelling van de afdeling

Vanwege het internationale karakter van de auditafdeling en de gemengde samenstelling van de auditteams, is Engels de voertaal van de auditafdeling bij de Rabobank. Dat neemt niet weg dat in Nederland ook audits worden uitgevoerd en gerapporteerd in het Nederlands. Alle brede afdelingscommunicatie vindt echter plaats in het Engels.

De introductie van Engels als voertaal voor de afdeling vond ongeveer vijf jaar geleden plaats. Bijkomend effect hiervan was dat er in Nederland steeds meer collega's werken met een internationale achtergrond (waarvan Nederlands dus niet hun primaire taal is). Inmiddels geldt dat voor meer dan 13% van onze in Nederland werkzame collega's (en 12%

van de leidinggevenden). Sommigen daarvan zijn gestart bij een lokale auditafdeling van de Rabobank en zijn daarna in Nederland komen werken, anderen hebben rechtstreeks bij de Rabobank in Nederland gesolliciteerd.

We hebben in Nederland collega's van over de hele wereld: van Brazilië tot Syrië, van Mexico tot India, van Italië tot China, van Tsjechië tot Zuid-Afrika. Een impuls aan deze beweging is gegeven door ons Young Professionals Program. Relatief veel jonge mensen met een internationale achtergrond kwamen in dienst via dit programma. Het is een enorme verrijking voor de afdeling: deze brede, diverse afdeling past goed bij de ambities van de Rabobank om te streven naar een inclusieve organisatie.

De verschillende ontwikkelingen hebben de Rabobank geen windeieren gelegd op het gebied van de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers. Sinds 2017 is de score van de periodieke engagementscan gestegen van 54,8% naar 73,7%.

We hebben in Nederland collega's van over de hele wereld: van Brazilië tot Syrië, van Mexico tot India, van Italië tot China, van Tsjechië tot Zuid-Afrika. Dat is een enorme verrijking voor de afdeling

Cultuur en cultuurverschillen

De Rabobank is een Nederlandse coöperatieve bank met sterke wortels in lokale (agrarische) gemeenschappen. De cultuur van de bank is daardoor gevormd. De sterke focus op lokale agrarische gemeenschappen treffen wij ook aan bij onze kantoren in de VS, Australië en Brazilië. Verder is er sprake van een professionele bancaire cultuur die herkenbaar is voor veel bancaire medewerkers in andere landen. Ook is er sprake van een sterke vakmatige cultuur.

Dat neemt niet weg dat er ook cultuurverschillen zijn waar aandacht voor is. Zo is de positie en rol van leidinggevenden in Nederland bijvoorbeeld anders dan in veel andere landen. Nederland is egalitair en de afstand tussen leiders en de werkvloer is klein. We vinden coachend en faciliterend leiderschap erg belangrijk.

Nederland kent ook veel aandacht voor de rol van leidinggevenden en medewerkers. Er is aandacht voor cultuur en de effecten daarvan op prestaties of carrièrekansen. Er worden in Nederland trainingen voor leidinggevenden op dit vlak gegeven, maar ook voor internationale en Nederlandse biculturele collega's (met het oog op hun groei en ontwikkeling). Deze trainingen worden hoog gewaardeerd.

Ook bij de uitvoering van auditwerkzaamheden is het belangrijk oog te hebben voor de cultuurverschillen. In de gemengde auditteams loopt de samenwerking in de praktijk eigenlijk vrijwel altijd goed. Vooral in de wijze van benaderen van de auditees is het goed om op de hoogte te zijn van de lokale gebruiken. Gemengde auditteams zijn daarbij in het voordeel ten opzichte van volledig centrale teams die worden ingevlogen.



COVID-19 en de periode daarna

De coronapandemie heeft de manier van werken aanzienlijk veranderd. Pre-corona werd het veldwerk nagenoeg altijd op locatie uitgevoerd, wat leidde tot een groot aantal (internationale) reisbewegingen. De afgelopen anderhalf jaar kwam dat volledig tot stilstand. De audits vonden plaats vanuit huis. Dit geldt zowel voor de centrale als de gemengde audits. Dat leverde soms echter wel wat bijzondere werktijden op. Als voorbeeld geldt een kredietaudit in Nieuw-Zeeland (+10 uur tijdverschil). Voor de Nederlandse participanten in het auditteam waren dat vroege ochtenden.

Hoewel het auditen vanuit huis niet altijd ideaal is, hebben we toch ook kunnen zien dat het wel kan. Die ervaringen nemen we ook mee naar de toekomst. Naar verwachting zal post-COVID het aantal reisbewegingen aanzienlijk lager zijn dan pre-COVID.

Eén van de belangrijkste verworvenheden was dat er door het ontbreken van fysieke contacten veel meer tijd en aandacht is besteed aan de virtuele contacten, bijeenkomsten en sociale gebeurtenissen. Daarbij zaten de Nederlandse en de buitenlandse collega's allen in hetzelfde schuitje. Gevoelsmatig heeft dat de buitenlandse collega's een stuk dichterbij gebracht: een verworvenheid die wij in de toekomst niet willen verliezen!

Over
Rudi Kleijwegt is sinds 2016 directeur Audit bij de Rabobank. Daarvoor was hij directeur Toezicht & Compliance bij de Rabobank en bekleedde hij diverse functies bij de De Nederlandsche Bank.

Tags: Internationaal

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/de-dynamiek-van-een-internationale-auditafdeling/