AUDIT
MAGAZINE

ARTIKELEN | 16 DECEMBER 2020

DE INVLOED VAN CORONA OP HET WERK

Auteur: Drs. Nicole Engel-de Groot RA - Liane Lambert Mendez-van Eerde MSC RO
Beeld: Lowie Vanhoutte
Leestijd: 8 min



Corona beïnvloedt het hele land, zo ook internal audit. Hoe vergaat het internal audit in tijden waarin alles anders is? Vier hoofden internal audit vertellen over hoe zij omgaan met de invloed van corona op hun werkzaamheden.



Marco Rozenberg – SVP & chief Audit Officer Booking Holdings

Wat is het effect van corona op de organisatie?

“De effecten van corona zijn enorm en dat zal voorlopig niet veranderen. Over de eerste zes maanden van het jaar

hebben wij een operationeel verlies van $ 793 miljoen geboekt vergeleken met een winst van $ 1803 miljoen vorig jaar. De laatste keer dat we een verlies rapporteerden was in 2001. De reisindustrie is hard geraakt. Herstel zal lang duren en afhankelijk zijn van het beschikbaar komen van vaccins en medicatie. Onze bedrijven in Amerika en Azië hebben al een herstructurering uitgevoerd en voor Booking.com is dit recentelijk aangekondigd voor de tweede helft van het jaar. Daarnaast is extra financiering van zo'n vier miljard dollar aangetrokken om de financiële gezondheid te kunnen waarborgen."

Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?

"Het omschakelen naar thuiswerken en de herstructurering resulteren in een aantal nieuwe risico's rondom cybersecurity, continuïteit, integriteit en de financiële verslaglegging. In Q1 en Q2 hebben wij assessments gefaciliteerd inzake deze risico's en de resultaten ook gedeeld met ons audit committee. We hadden al een audit op businesscontinuïteit in ons jaarplan opgenomen. Deze audit hebben we verder toegespitst op de impact van corona en de lessen die we inmiddels hebben geleerd."

In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?

"Wij zijn niet gestopt met het uitvoeren van audits in de eerste helft van het jaar. De omschakeling naar thuiswerken verliep soepel aangezien wij reeds in verregaande mate digitaal werken, geen fysieke supply chain hebben en al veelvuldig gebruikmaken van videoconferencing. Daarnaast merken we dat onze teamleden (maar ook anderen in het bedrijf) geneigd zijn extra uren te werken in de thuissituatie. Werk en privé lopen erg in elkaar over en de crisis heeft voor extra urgentie en energie gezorgd. Op de langere termijn is dit echter niet duurzaam. Aangezien het thuiswerken nog wel enige tijd gaat duren, is het belangrijk hier oog voor te hebben en dit in goede banen te leiden."

Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?

"Wij zijn positief verrast over de productiviteit van onze teams en de kwaliteit van de audits in de thuiswerksituatie. Wel hebben we gemerkt dat audits meer tijd kosten en dat met name de relatie met onze stakeholders extra aandacht behoeft. Feitelijk zijn we aan het interen op de relaties die wij in het verleden hebben gebouwd. Postcorona zullen we extra moeten investeren in deze relaties. We merken dat de integratie en communicatie tussen ons team in Amsterdam en ons team in de VS eenvoudiger zijn geworden, omdat alle communicatie nu virtueel is. In het verleden was het lastig voor de teamleden die niet fysiek in de meeting room aanwezig waren om volwaardig deel te nemen aan de discussie. Zodra een deel van het team weer op kantoor gaat werken, moeten we alert zijn dat dit niet verslechtert."



George de Booij – directeur NS Audit

Wat is het effect van corona op de organisatie?

"Gigantisch. Ons hele businessmodel stond opeens op zijn kop. 2019 was het beste jaar ooit qua reizigerswaardering en

de NS stond er goed voor. Reizigersaantallen namen alsmaar toe en de trein werd gezien als een duurzame wijze van transport. Campagnes waren erop gericht om meer reizigers – ook gedurende de dag – aan te trekken. Dan moet een bedrijf plotsklaps terugschakelen naar een inzet voor nationaal belang. Alleen de vitale beroepsbeoefenaars werden uitgenodigd om nog met de trein te reizen. Reizigersaantallen liepen terug met 90% en de winkels op de stations ontvingen nauwelijks nog klanten. Evenals andere bedrijven heeft de NS tijdelijk een coronacrisisorganisatie opgezet. Afgelopen mei heeft de business onder leiding van de raad van bestuur een aantal daaruit voortgekomen werkstromen overgenomen."

Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?

"Vanaf half maart zijn veel auditwerkzaamheden on hold gezet. De vrijgekomen capaciteit is ingezet bij de crisismanagementorganisatie, bij finance en ter ondersteuning van het secretariaat van de raad van bestuur. Halverwege mei is het besluit genomen om het auditplan te 'resetten' en vanaf juni de audits weer op te starten. Daartoe is het bestaande auditjaarplan met de individuele verantwoordelijke managers besproken en op een aantal gebieden aangepast. Bepaalde onderwerpen zijn komen te vervallen en nieuwe onderwerpen zijn toegevoegd. Opvallend is dat de bestaande trend van digitalisering en data-analyse lijkt te versnellen. Met name in die hoek zijn nieuwe auditonderwerpen naar voren gekomen."

In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?

"De kennis en kunde van de auditors wordt op dezelfde wijze aangesproken als voor de crisis. Het interviewen via videoconferences was in het begin wel wennen. Toch doen we daarin meer en meer ervaring op en gaat dat steeds beter."

Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?

"Het leven is geen constant voortgaand proces. De wereld is sneller geworden en ook de internal auditafdeling moet vaker gedurende het jaar nagaan of de voorgenomen auditwerkzaamheden nog relevant zijn. De afstemming hierover zorgt voor meer leuke contacten binnen de business die als zeer waardevol worden ervaren. Juist in een crisisperiode is het waardevol je te realiseren wat de bijdrage van internal audit is aan de organisatie. In ons geval is dat met name de ondersteuning van de crisismanagementorganisatie geweest. Een crisissituatie maakt het ook mogelijk dat besluitvorming op bepaalde zaken sneller gaat dan voorheen. Dat is ook iets wat we geleerd hebben. Neem de goede, nieuw ontstane werkwijze mee naar de toekomst."



Ronald Jansen – manager Group Internal Audit Ingka Group (380+ IKEA-winkels)

Wat is het effect van corona op de organisatie?

"De verspreiding van het coronavirus heeft bij IKEA wereldwijd voor een aanzienlijke ontwrichting gezorgd. De meerderheid van de 381 IKEA-winkels in alle 32 landen zijn gesloten, in reactie op corona en om de veiligheid van de

klanten en medewerkers te beschermen. Eerst was China aan de beurt en werden daar alle dertig winkels gesloten, gevolgd door alle shopping centres, pick up points, distributiecentra en natuurlijk onze kantoren in Shanghai. Als vervolgens bijna alle vestigingen in onze landen gesloten moeten worden, komt onze organisatie voor een groot deel stil te staan. Gelukkig kon een deel van de omzet via online sales opgevangen worden. De vloeren in de winkels werden tijdelijk omgebouwd om online bestelde pakketten klaar te zetten en te verzenden. Transport naar onze klanten werd de nieuwe bottleneck, maar ook de voorraad raakte op. Daar hebben we nog steeds last van op het moment van dit schrijven (september). De productie op de verschillende locaties in de wereld is ook voor een belangrijk deel verstoord geraakt. De impact voor IKEA was dus ook in financiële zin behoorlijk groot te noemen. Na de heropening hebben we gelukkig een fors deel van de achterstand weer kunnen inlopen."

Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?

"Niet echt. Het risico voor een pandemie staat in ons risk register al een tijdje op een vrij hoge plek. Het was een beetje een slapende reus: zolang deze slaapt, hoef je er niet veel mee... We hadden ons niet goed voorbereid op dit risico. Ik bedoel, als je een risico serieus 'hoog' acht, moet je ook scenario's voorbereiden voor de situatie dat zo'n risico zich gaat openbaren. Business continuity management is hiermee wel hoger op de agenda komen te staan."

In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?

"Het is evident dat reizen niet meer mogelijk was en ook op dit moment wordt reizen tot het minimum beperkt. Gelukkig werk ik met mijn team samen met twee co-sourcingpartners (CSP) zodat ik eigenlijk – net als voor corona – audits in onze landen kan blijven uitvoeren. Zo hebben we een safe place audit uitgevoerd in 32 landen met medewerking van guest auditors (in 15 landen) en een co-sourced team (in 17 landen). De guest auditors waren afkomstig van een internationaal IKEA-verificatieteam dat zich normaliter richt op naleving van contractuele afspraken door onze suppliers. Deze mensen hebben al affiniteit met audittechnieken en het was vrij eenvoudig hen in te zetten voor specifieke waarnemingen ter plaatse. De audit was een groot succes."

Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?

"Ik prijs mij gelukkig met de flexibiliteit die ik in mijn team en de werkwijze heb georganiseerd. Hierdoor was ik tijdens corona in staat om op een voor ons normale manier audits te realiseren. De beschikbaarheid van auditees vormde in eerste instantie een beperking; zij waren vooral met crisismanagement bezig. Mijn audit leaders kunnen met hulp van onze CSP's audits blijven realiseren zonder zelf te reizen."



Astrid Langeveld-Vos – hoofd IAF Achmea

Wat is het effect van corona op de organisatie?

"Dat was tweeledig, enerzijds merkten we natuurlijk een effect op de interne organisatie en anderzijds op de business.

Het meest zichtbare effect op de organisatie was het massaal thuiswerken. Dat is eigenlijk heel soepel gegaan. We merkten zelfs dat de performance thuis soms beter is dan op kantoor. We hadden weinig hick-ups, een groot compliment voor IT dus. Gelukkig hadden we ook al geïnvesteerd in digitale klantbediening, dat betaalt zich nu uit. We hadden eigenlijk van tevoren de crisis voor zover we konden al zo goed mogelijk gemanaged. Wat betreft de business hebben we niet echt grote aanpassingen nodig in de werkprocessen. Wel merkten we een verschuiving van werkdruk. Bijvoorbeeld bij schadeclaims: waar de autoschades minder werden kwamen er meer claims voor reisannuleringen en verzuim. Dit zorgde voor een personeelsverschuiving. Financieel gezien heeft corona ook een enorme impact, met name door de onzekerheid die ermee gepaard gaat. We kunnen dit jaar ook niet voortborduren op historische ontwikkelingen; alles is anders."

Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?

"We hebben ons jaarplan behoorlijk omgegooid. We hebben het oorspronkelijke jaarplan in buckets verdeeld, zoals wettelijk verplichte audits, audits die we graag uitvoeren in verband met hoge risico's en/of verhoogd risico in verband met corona en audits met een midden- of laag risico. Op basis daarvan hebben we bepaalde audits naar de laatste categorie doorgeschoven. We hebben per bedrijfsonderdeel geïnventariseerd wat op dit moment de toprisico's zijn vanuit de verhoogde risico-indicatoren fraude, vertrouwelijkheid data en de betrouwbaarheid informatie als gevolg van corona (thuiswerken en businessontwikkelingen). Dit heeft geleid tot extra auditactiviteiten (van globale analyses tot deep dives). De eerste lijn heeft samen met de tweede lijn ook de risico's van de bedrijfsonderdelen in kaart gebracht. Vanuit de IAF hebben we de corona-risicoanalyses vanuit een onafhankelijke rol beoordeeld. Daarnaast hebben we de totstandkoming van de informatievoorziening over corona beoordeeld."

In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?

"We hadden wel wat productiviteitsverlies ingecalculeerd door het thuiswerken en de verhoogde frequentie van teamoverleggen en updates. Ook merken we dat elementen zoals soft controls lastiger op afstand zijn te auditen. Je weet niet wat je tussen de lijnen niet ziet, de cultuur op een afdeling is nu lastiger te observeren en je mist de dynamiek van wat mensen bij het koffieapparaat vertellen. Voor het grootste deel is het business as usual. Wel merken we een kleine toename van ontevredenheid van de business over auditrapporten of de kwalificatie van de bevindingen. Dat zijn denk ik echt nuances, normaal gesproken drinken we dan een kop koffie en komen we vaak tot overeenstemming, dat is met een digitale kop koffie toch net wat lastiger."

Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?

"Dat we toch wel heel flexibel zijn als het moet. We hebben veel werk afgerond in een hele korte tijd en we zijn korter op de bal gaan zitten, van langdurige audits naar snelle terugkoppeling. We hebben ook de business van advies voorzien in plaats van assurance, waar we ons normaal gesproken meer mee bezig houden. We zagen dat dit ook erg door de business werd gewaardeerd en dat er zelfs verzoeken kwamen om mee te denken. Ik heb wel geleerd dat het belangrijk is om mensen mee te nemen in beslissingen die genomen worden door het MT. We hadden ons van tevoren niet goed genoeg gerealiseerd welke impact deze crisis op onze medewerkers zou hebben. Waar wij met enthousiasme ons auditplan opnieuw bekeken en indeelden, bracht deze periode natuurlijk ook een hoop onzekerheid met zich mee. Goed communiceren helpt dan, dat gaan we voortaan nog meer doen."

Tags: CAE

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/de-invloed-van-corona-op-het-werk/