

Rola audytu wewnętrznego w dobie koronawirusa

20 marca 2020 r.

W ciągu ostatnich tygodni pandemia koronawirusa (COVID-19) destrukcyjnie wpływa na całe społeczeństwa i poszczególne jednostki. Destabilizuje także rynki kapitałowe, ogranicza możliwość podróżowania oraz ma negatywne skutki psychologiczne.

Obecna sytuacja rodzi wiele pytań bez odpowiedzi na temat krótko – i długoterminowych konsekwencji dla organizacji, niezależnie od położenia geograficznego czy sektora w którym działają. Zachęcamy Państwa do oceny możliwych scenariuszy, w których koronawirus może mieć wpływ na Państwa zespół, współpracowników, klientów i prowadzoną działalność. W niniejszej publikacji chcemy zwrócić uwagę na kilka praktycznych kwestii istotnych dla menedżerów audytu wewnętrznego, które dotyczą realizacji planu audytu, sposobu wykonywania pracy i zarządzania ich zespołami.



O czym myśleć w pierwszej kolejności?

Ważnym elementem najbliższej przyszłości jest odpowiedzialne zarządzanie swoją pracą w sposób najlepszy dla całej firmy i jej pracowników. Może się to okazać trudne, z uwagi na dynamicznie rosnącą skalę problemu oraz fakt, że firmy uruchamiają plany reagowania kryzysowego. Członkowie Państwa zespołu będą się zmagać z różnymi problemami, stresem i przemyśleniami wynikającymi z ich zawodowych i osobistych doświadczeń związanych z sytuacją w jakiej się znaleźli. Jest to czas osobistej dyscypliny, w którym menedżerowie audytu wewnętrznego mogą dawać innym dobry przykład. Kluczowe jest utrzymanie jasnej i spójnej komunikacji z zespołami oraz przypominanie o konieczności podejmowania niezbędnych działań, w celu ochrony własnej i własnych rodzin.

Istotne jest również, stosowanie się do zaleceń firmowych i komunikatów Ministerstwa Zdrowia oraz Głównego Inspektora Sanitarnego, aby unikać rozprzestrzeniania się niepotrzebnych obaw. Należy również utrzymywać komunikację w zakresie miejsca pobytu oraz stanu zdrowia członków zespołu audytorów. Większość dużych organizacji, takich jak KPMG, posiada procedurę działania awaryjnego dla pracowników. Zachęcamy do poświęcenia czasu na zapoznanie się z tymi procedurami, upewniając się, że są one odpowiednie do panującej sytuacji i przypominania członkom zespołu o tym, jak ważne jest przestrzeganie procedur. W przypadku braku ustalonego procesu, menedżer audytu wewnętrznego może opracować proces ad hoc w celu monitorowania miejsc pobytu członków zespołu i zapewnienia im odpowiedniej pomocy. Jednocześnie jest to również czas dokonania przeglądu planów ciągłości działania poszczególnych działów i firmy oraz szybkiego zaangażowania pracy własnej i całego zespołu w realizację tych planów, o ile zajdzie taka potrzeba. Jeżeli obecny program zarządzania kryzysowego w firmie nie przewiduje scenariusza pandemii, to doświadczenie, narzędzia jakimi dysponuje dział audytu wewnętrznego i wiedza jego pracowników mogą okazać nieocenioną pomocą w momencie opracowywaniu takiego planu.



Nadzwyczajne czasy wymagają nadzwyczajnego przywództwa

Ważne jest, aby menedżerowie audytu wewnętrznego zwracali się do innych i oferowali pomoc swojego zespołu. Na przykład, Państwa firma może przekierować krytyczne operacje do innego zakładu zlokalizowanego w innym miejscu lub wprowadzić redukcje w swoim łańcuchu dostaw w celu osiągnięcia efektu skali. Takie zmiany operacyjne mogą prowadzić za sobą dodatkowe ryzyko, które należy wziąć pod uwagę. Zmiany zachodzące w firmach w wyniku obecnych wyzwań, stwarzają możliwość udoskonalenia i wzmocnienia procesów zarządzania ryzykiem w celu lepszej ochrony organizacji. Podejmowane działania związane z zagrożeniem, jakie rodzi COVID-19, są ważnym przypomnieniem, że zarówno plany audytu, jak i sposoby realizacji tych prac można zmienić. Należy dokonać analizy tych planów oraz zmienić priorytety wszystkich przyszłych audytów biorąc pod uwagę ich znaczenie, wymogi prawne i możliwość ich realizacji w potencjalnie zakłóconym środowisku. W miarę rozwoju sytuacji i dalszych ograniczeń w podróżowaniu, konieczne będzie podjęcie decyzji, jak przeprowadzić audyt bez fizycznej obecności w firmie.



O czy myśleć w dłuższej perspektywie czasu?

W dłuższej perspektywie czasowej kluczowe stanie się regularne łączenie doświadczeń pracowników wykonujących zdalną pracę z założonymi celami. Pracownicy mogą czuć się zagubieni, gdy jako zespół nie mogą ze sobą współpracować w łatwy sposób. Jeżeli zostanie podjęta decyzja o konieczności pracy z domu, pracownicy będą potrzebowali odpowiednich zasobów technologicznych i wytycznych, jak należy się zachować w tym nietypowym czasie. Należy zastanowić się, w jakim modelu operacyjnym działa Państwa zespół i co należy zmienić aby zrealizować zaplanowane działania. Wskazane jest opracowanie podstawowych zasad dotyczących sposobu postępowania. Menedżerowie powinni rozważyć następujące zmiany, które mogą mieć wpływ na ich zespoły:

- Pojawi się konieczność organizowania większej liczby wirtualnych spotkań w różnych strefach czasowych oraz częstszego sprawdzania postępów prac. Zespół musi o tym wiedzieć i zrozumieć nowe zasady. Ułatwi to ich przyjęcie zgodnie z intencją z jaką zostają wprowadzone i faktem, że menedżerowie pozostają odpowiedzialni za wydajność pracy w swoich zespołach.

- Członkowie zespołów pracujących zdalnie mogą mieć dodatkowe obowiązki poza pracą. Potencjalne wyzwania może stanowić opieka nad starszymi osobami czy zamknięcie szkół i usług opieki dziennej. Menedżerowie audytu wewnętrznego muszą komunikować się ze swoimi zespołami i współpracować z resztą firmy, aby rozumieć nowe wyzwania i zapewnić odpowiednie wsparcie swoim pracownikom.
- Planowanie najbardziej efektywnego wykorzystania czasu zespołu. W niektórych firmach wprowadzono już zakaz podróży, kolejne mogą to dopiero wdrażać. Stanowi to dobry pretekst do przededefiniowania stylu pracy i myślenia wśród członków zespołu. Wstrzymanie normalnej działalności firmy wpłynie na pracę audytu wewnętrznego, co może doprowadzić do znaczącego wzrostu produktywności członków zespołu. Stwarza to okazję dla audytorów wewnętrznych do nadrobienia zaległości w niezrealizowanych zadaniach, a co ważniejsze, do wywarcia jeszcze większego wpływu na zdolność organizacji do zarządzania ryzykiem na wiele nowych, różnorodnych sposobów.

Wreszcie, w jaki sposób można wykorzystać strategię oparte na technologiach cyfrowych, aby zapewnić przedsiębiorstwu większą pewność i dostęp do informacji? Firmy poszukują nowych i innowacyjnych sposobów kontaktu z klientami, dostawcami i pracownikami. Konferencje z dziesiątkami tysięcy uczestników przechodzą na całkowicie cyfrowy format – wiele organizacji dokonuje tego przejścia w czasie krótszym niż kilka tygodni. Menedżerowie powinni zastanowić się, jak te same technologie mogą poprawić sposób dostarczania niezbędnych informacji przez ich dział.

Zachęcamy do zastanowienia się nad następującymi obszarami, w których cyfrowe strategie mogą odegrać kluczową rolę, nie tylko w utrzymaniu wydajności pracy związanej z reagowaniem na wyzwania związane z koronawirusem, ale także w określeniu usprawnień audytu wewnętrznego, które mogą okazać się bardziej zwinne i efektywne w porównaniu z działaniami podejmowanymi w niedawnej przeszłości:

- Dokładnie rozważ, w jaki sposób analizować dane wykorzystując scentralizowane systemy źródłowe, umożliwiając w ten sposób przeprowadzenie audytów wewnętrznych bez konieczności fizycznej obecności w biurze. Na przykład, wykorzystując analizy można dokonać oceny oddziało lub procesów, które wykazują bardziej dojrzałe środowisko kontroli oparte na historycznych wynikach w porównaniu z tymi, które stanowią większe ryzyko dla organizacji.
- Pomyśl o zastąpieniu spotkań stacjonarnych wideokonferencjami i oprogramowaniem do zarządzania projektami, aby skrócić czas potrzebny na czytanie i odpowiadanie na e-maile.
- Dokonaj przeglądu planu audytu wewnętrznego i zrewiduj podejście do niego. Jeżeli pracownicy

audytu wewnętrznego nie mają fizycznej możliwości wejścia do biura, należy znaleźć inny sposób planowania pracy, aby minimalizować ryzyko. Na przykład, jeśli zakłady produkcyjne dysponują nadzorem wideo, to czy audyt wewnętrzny będzie mógł wykorzystać te kanały do sprawdzenia, czy kluczowe kontrole fizyczne nadal działają?

- Zaplanuj wirtualny teambuilding i działania integracyjne w taki sam sposób, jak w biurze. Stwórz otwarty format, w którym ludzie chętnie dzielą się najnowszymi doświadczeniami, co pozwala budować poczucie przynależności i czerpać przyjemność z bycia częścią zespołu.

Chociaż oczekuje się, że to menedżerowie będą wyznaczać kierunek i budować zaufanie, istnieją inne sposoby zarządzania zespołami w kryzysowej sytuacji, które mogą być wspólnym efektem pracy całego zespołu. Menedżerowie nie powinni zapominać, że zespoły, którymi kierują, składają się z kreatywnych profesjonalistów, którzy osiągają nieskończenie lepsze wyniki, gdy są zaangażowani w opracowywanie rozwiązania problemu, w przeciwieństwie do tych, którym narzuca się sposób, w jaki mają wykonać swoją pracę.

Kontakt



Krzysztof Radziwon
Doradztwo biznesowe
Partner

E: kradziwon@kpmg.pl
T: +48 508 047 500



Wojciech Bieliński
Doradztwo biznesowe
Starszy menadżer

E: wbielinski@kpmg.pl
T: +48 519 118 080

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

ul. Opolska 114
31-323 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 22
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Szczytnicka 11
50-382 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 36
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

ul. Składowa 35
90-127 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

mam pytanie@kpmg.pl

[kpmg.com/socialmedia](https://www.kpmg.com/socialmedia)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. NDP072112-1A

Material jest tłumaczeniem broszury KPMG LLP: "Coronavirus and role of internal audit leaders" opublikowanej 20 marca 2020. Skład i modyfikacje treści w języku polskim KPMG w Polsce.

© 2020 KPMG in Poland