

Fugro levert als toeleverancier binnen de olie- en gasector specialistische services aan nationale en internationale oliebedrijven.

Het auditteam van Fugro blikt terug op de afgelopen drie jaar waarin het team is opgericht en vormgegeven.

De ontwikkeling van het auditteam van Fugro

De uitdaging voor de internal auditafdeling is relevant te blijven en actuele risico's te blijven benoemen

Bij de woorden olie- en gasector wordt al snel gedacht aan grote oliiegiganten als Shell, BP, Exxon, et cetera. Daarentegen is er in de sector ook nog een groot aantal toeleveranciers die specialistische services verlenen aan internationale en nationale oliebedrijven. Fugro is er daar een van. Fugro is betrokken bij de diverse stadia die een oliemaatschappij doormaakt door middel van het uitvoeren van bodemonderzoek en het onderzoeken en duurzaam onderhouden van (offshore)bedrijfsbezittingen. In 2016 was Fugro voor ongeveer 65% van haar omzet afhankelijk van de olie- en gasindustrie.

Fugro is een van origine Nederlands bedrijf, opgericht in 1962 en genoteerd aan de Amsterdamse beurs. De omzet over 2016 bedroeg € 1,8 miljard met 10.500 werknemers, opererend in 60 landen. Vanaf 1 januari 2017 is de organisatie ingedeeld in drie divisies: Land, Marine en Seabed Geosolutions (een joint venture met CGG).

Onafhankelijke internal auditafdeling

In 2014 is binnen Fugro, als onderdeel van een 'finance improvement roadmap', een onafhankelijke internal auditafdeling opgericht. Het doel is de interne beheersing van de organisatie te versterken en daarmee op de lange termijn prestaties te verbeteren. Centraal staat het op gestructureerde wijze beoordelen van de effectiviteit van risk management, interne beheersing, governanceprocessen én het adviseren hoe deze te verbeteren.

De internal auditafdeling van Fugro voorziet het management en het auditcommittee van informatie omtrent de kwaliteit van het interne beheersingssysteem. Daarnaast worden de internal audits gebruikt als een middel om het lokale management te helpen om de verbetermogelijkheden in de interne beheersing in kaart te brengen en hierover te adviseren. Hierbij worden ook concrete verbeterpunten voorgesteld die het lokale management richting geeft in het verder ontwikkelen van hun organisaties. Een belangrijke toegevoegde waarde is het kunnen delen van best practices die in alle audits over de hele wereld verzameld zijn en die een synergievoordeel opleveren.

Sinds de start van de afdeling in 2014 zijn de richtlijnen van het IIA met betrekking tot het functioneren van een internal auditafdeling leidend geweest voor de inrichting van de afdeling. In oktober 2016 is de internal auditafdeling met een positief resultaat getoetst door het toetsingsorgaan van het IIA.

Werkzaamheden

Fugro is van origine een decentrale organisatie met meer dan 150 werkmaatschappijen. Dit is de basis geweest voor het voornamelijk uitvoeren van reviews op geselecteerde werkmaatschappijen. De te reviewen werkmaatschappijen werden geselecteerd op basis van een organisatiebrede risk assessment. In deze reviews worden de operationele processen in een werkmaatschappij gereviewed en, indien de risk assessment hiertoe aanleiding geeft, uitgebreid met specifieke werkzaamheden. Gefocust wordt op tien gestandaardiseerde hoofdprocessen (van inkoop tot financial reporting).

Het resultaat is een rating per werkmaatschappij.

Gaandeweg is de scope van de afdeling uitgebreid met reviews op de grotere projecten. De projectreviews richten zich op strategische projecten die actueel zijn. Bij deze projecten kunnen meerdere werkmaatschappijen betrokken zijn. Bij deze reviews wordt vooral gekeken naar de projectmanagementprocessen en een aantal mogelijke projectrelevante processen binnen de werkmaatschappijen. Het interne Fugro Project Management Handboek is hierbij leidend.

Tot slot worden er ook ad-hocreviews (special reviews) uitgevoerd. Deze reviews, vaak compliancegerelateerd, zijn heel divers en worden voornamelijk vanuit het management of de business voorgesteld. Een voorbeeld is een onderzoek naar klokkenluidersmeldingen. Het doel van deze reviews is om zaken onafhankelijk te beoordelen en op te treden als sparingpartner opdat het management zorgvuldige beslissingen kan nemen.

In 2016 heeft Internal Audit in totaal 27 reviews uitgevoerd bestaande uit reviews op werkmaatschappijen, projectreviews en special reviews. Voor de technische kennis die soms nodig is voor het uitvoeren van deze reviews hebben wij projectmanagementcursussen aan de Fugro Academy gevolgd en nemen wij regelmatig gastauditors mee vanuit de business.

Ontwikkelingen

De olie- en gasector beleeft momenteel een roerige tijd. Ook voor Fugro is de impact van de oliecrisis helaas nog niet voorbij. Dit heeft gevolgen gehad voor de werknemers. Fugro moest wereldwijd kostenbesparingen doorvoeren, onder andere door het aantal werknemers te reduceren van 14.500 naar 10.500. Als gevolg hiervan zijn supportprocessen gecentraliseerd en relevante werkmaatschappijen in landenorganisaties samengevoegd. Op die manier is een efficiëntieslag gerealiseerd en zijn kosten gereduceerd.

Momenteel staan verandering en flexibiliteit centraal. Fugro

Maarten Schönfeld (voorzitter audit committee Fugro nv) op de AvA d.d. 1 mei 2017: "Als ik terugkijk naar het jaar 2016, dan denk ik dat we veel geleerd hebben en derhalve profijt hebben gehad van het feit dat we een volledig bezette interne auditdienst hebben. Degenen die al wat langer bij de onderneming betrokken zijn in de vorm van aandeelhouderschap, weten zich nog wel te herinneren dat een aantal jaren geleden eigenlijk de interne auditdienst niet bestond. Ik wil niet zeggen dat er destijds niet aan interne audit werd gedaan, maar dat is nu veel beter gestructureerd en we kunnen ons meten naar de best practice. Daar ben ik wel trots op, maar het is nog belangrijker dat dat ook de positieve waardering van het bedrijf intern tot uitdrukking brengt."

heeft gesneden in de kosten en veel processen, opdrachten en projecten kregen een andere invulling of zijn anders begeleid. Deze flexibiliteit was niet mogelijk zonder de stevige fundering van het bedrijf en de verbondenheid van de mensen. De internal auditafdeling heeft ten aanzien van het optimaliseren van flexibiliteit als ondersteunende functie gediend voor het identificeren van risico's en het monitoren van de opvolging aan de geïdentificeerde risico's.

Met de meer centrale aansturing is ook onze risk assessment verschoven van werkmaatschappijgedreven naar meer focus op service lines, divisies, supportorganisaties (shared service centres) en Fugrobrede thema's zoals het forecastproces. Dit betekent dat bestaande werkprogramma's niet meer of minder relevant zijn en dat nieuwe aanpakken worden ontwikkeld. De uitdaging voor de internal auditafdeling is om blijvend relevant te zijn, de actuele risico's te blijven benoemen en als interne adviseur te fungeren voor het management.

Ook het internal auditteam heeft zich ontwikkeld en is zelfs drastisch gewijzigd. In 2014 startte Pieter Goudriaan en hij heeft vier mensen mogen werven waarvan een binnen de Fugro-organisatie. Twee waren naast RA ook RE aangezien het duidelijk was dat er op IT-gebied expertise nodig was. Twee jaar later besloten twee teamleden Fugro te verlaten voor een mooie internal auditkans elders en had een persoon een interne overstap naar group control gemaakt. Gelukkig stond de aanpak inmiddels goed en zijn recent twee junior internal auditors begonnen en is het team weer volledig bezet met voldoende groei- en ontwikkelpotentieel.

Lessons learned

De oliecrisis heeft de urgentie betreffende organisatieverbeteringen duidelijk gemaakt en versneld. Naast de ontwikkeling die de individuele leden van de internal auditafdeling hebben doorgemaakt is ook de afdeling zelf gegroeid en zijn er lessen geleerd om op verder te bouwen.

Daarnaast is het waardevol gebleken om te spreken met peers in andere organisaties en hier lering uit te halen. Het IIA is daar een mooi kanaal voor, maar ook een-op-eengesprekken met andere internal auditafdelingen hebben ervoor gezorgd dat er kennis is gedeeld die anders zelfstandig ontwikkeld had moeten worden.

Een laatste constante les c.q. aandachtspunt is dat het startpunt van een internal audit het beantwoorden van de auditvraag moet zijn. De auditvraag komt van de stakeholders waarbij bij de beantwoording gelet wordt op de goede punten die al zijn aangetroffen en de zaken die verder ontwikkeld kunnen worden. Door dit met veel gedrevenheid, enthousiasme en menselijkheid te doen ontstaat een omgeving van en voor continue verbetering! <<

De auteurs werken bij Fugro. Pieter Goudriaan is head of Internal Audit. André Schuurmans is lead internal auditor. Anne Tissink is internal auditor. Miran Khidir is internal auditor.
