

ARTIKELN | 20 DECEMBER 2021

INTERNAL AUDIT BIJ ARTSEN ZONDER GRENZEN – EEN ANDERE WERELD?

Auteur: Minke Kesting

Beeld: Artsen zonder grenzen

Leestijd: 9 min



In hoeverre is werken als internal auditor bij Artsen zonder Grenzen anders dan bij andere internal auditfuncties? Hoe waarborg je de kwaliteit en waar moet je rekening mee houden wanneer je audits uitvoert in landen waar Artsen zonder Grenzen projecten heeft?

Artsen zonder Grenzen (AzG) is een internationale non-gouvernementele hulporganisatie (ngo). We bieden medische noodhulp in conflictgebieden, bij natuurrampen en bij uitbraken van dodelijke ziekten. Wij vinden dat ieder mens recht heeft op medische zorg. Juist de mensen die zijn getroffen door conflicten, natuurrampen of uitbraken van dodelijke ziekten hebben daar, vaak door de situatie waarin ze zich bevinden, geen toegang toe.

AUDIT

MAGAZINE



Theedrinken met communityleiders en dorpsoudsten in Ethiopië

Medische hulp in noodsituaties

Onze teams van artsen en hulpverleners zetten zich vol overgave in om medische hulp te bieden aan mensen in noodsituaties. Dit betekent dat in alle landen waar wij medische projecten hebben, er iets aan de hand is. Denk aan landen als Afghanistan, waar we ondanks de huidige situatie nog steeds in staat zijn om de bevolking medisch te ondersteunen, maar ook de Democratische Republiek Congo, Zuid-Soedan, Venezuela, Myanmar en vele andere. In totaal werkt AzG Nederland gemiddeld in 25 tot 30 landen.

Naast AzG Nederland zijn er ook nog andere AzG-organisaties die medische projecten uitvoeren, zoals AzG Frankrijk, België, Spanje en Zwitserland. Ondanks dat we allemaal juridisch onafhankelijke organisaties zijn, werken we nauw samen. Wereldwijd zijn we vaak bekend als Médecins Sans Frontières (MSF), omdat de eerste Artsen zonder Grenzen-organisatie dit jaar precies vijftig jaar geleden in Frankrijk is opgericht.

Als je in de landen waar AzG actief is een audit 'op zijn Hollands' insteekt, dan kom je niet erg ver. Veel mensen in de wereld vinden de Nederlandse directheid erg ingewikkeld en vaak onprettig

Internal audit

Net als bij elke andere organisatie is de beheersing van onze processen essentieel voor het bereiken van de doelstelling. Dus ook bij AzG is het belangrijk om een goed functionerende internal auditfunctie te hebben. Deze functie bestaat al zo'n twintig jaar, we blijven deze voortdurend ontwikkelen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de veranderende wereld. De doelstelling van onze internal auditfunctie wijkt in essentie niet af van de meeste auditfuncties. De uitvoering zal in veel gevallen wel anders zijn dan wat de meeste internal auditors gewend zijn.

De internal auditfunctie is momenteel nog relatief klein met ongeveer twee fte, maar we hebben de ambitie om de komende jaren uit te breiden. De auditdoelstelling is op dit moment om per jaar in ongeveer vier tot zes van onze projectlanden de activiteiten te auditen. Daarnaast voeren we ook auditactiviteiten uit op ons kantoor in Amsterdam. Uiteraard heeft ook bij AzG COVID-19 – en de bijbehorende reisbeperkingen – roet in het eten gegooid in het behalen van de veldplanning. Maar over enkele weken mogen we weer op pad! Zo'n audit in het veld is natuurlijk niet in alle opzichten een standaard audit. Waar loop je dan zoal tegenaan?

AUDIT

MAGAZINE



De kinderafdeling van het ziekenhuis in het vluchtelingenkamp in Bentiu

De theorie versus de praktijk

Voordat ik bij AzG kwam, werkte ik bij PwC en daar heb ik ook mijn opleiding afgerond. Daardoor was mijn auditbenadering in de eerste maanden vooral beredeneerd vanuit de geautomatiseerde en ontwikkelde omgeving en gebaseerd op de theorie. Ik kwam er bij AzG al vrij snel achter dat dit in onze projectlanden niet altijd realistisch is en dat ik slimmer en flexibeler moest gaan nadenken dan enkel de standaard aanpak te verwachten of aan te bevelen.

Om een paar simpele voorbeelden te noemen: facturen zijn soms handgeschreven, leveranciers en goederen zijn niet altijd beschikbaar, wet- en regelgeving is niet altijd duidelijk (en/of verandert regelmatig) en in noodsituaties is het doorlopen van voorgeschreven stappen of standaardprocedures niet altijd mogelijk.



Overnachten in een tukul in Uganda

Terug naar de basis

Het interessante aan dit soort omstandigheden is dat je – ook als internal auditor – gedwongen wordt om terug te gaan naar de basis van procesbeheersing en risicomanagement. Als de standaardoplossing of aanpak niet mogelijk is, hoe zorg je dan toch dat een proces effectief en doelgericht is, en de risico's wel voldoende worden afgedekt? En wat is voldoende? Hoe zorg je dat de risicoafweging goed uitgevoerd wordt, zodat het overgebleven risico weloverwogen (en op het juiste niveau in de organisatie) genomen wordt?

Cultuur

Wat ik ook interessant vind aan een organisatie als AzG is dat je met ontzettend veel verschillende mensen te maken hebt. Met verschillende achtergronden. Op verschillende plekken in de wereld. Hoe ga je om met de bijbehorende (cultuur)verschillen? Het is goed om je te realiseren dat de context waarin we werken van invloed is op hoe je de audit moet aanpakken. Het heeft invloed op de risicoanalyse, hoe je de werkzaamheden uitvoert en hoe je met de mensen omgaat.

Het is goed om je te realiseren dat de context waarin we werken als Artsen zonder Grenzen van invloed is op hoe je de audit moet aanpakken

De cultuur van het land waarin we werken bepaalt voor een deel ook wat normaal en geaccepteerd is in die betreffende context. In sommige landen is het bijvoorbeeld gangbaar om een klein bedrag te betalen om iets gedaan te krijgen. Binnen het beleid van AzG zien we dat als onwenselijk. Het is dus heel belangrijk om duidelijkheid te verschaffen richting onze (lokale en internationale) medewerkers en lokale overheden over het beleid van AzG. Soms houdt dat ook in dat sommige (bureaucratische) processen langer duren, juist om de rechte rug te houden.

Een ander voorbeeld is dat het in sommige landen en culturen in het recruitmentproces heel gebruikelijk is om familieleden of vrienden een baan te gunnen. Daar zit geen enkele kwade bedoeling achter, het wordt gezien als vanzelfsprekend dat je elkaar helpt. Ook hierbij is het belangrijk om ons beleid goed uit te dragen, zodat het recruitmentproces transparant en eerlijk verloopt. Mocht het zo zijn dat er mensen met een bepaalde onderlinge relatie binnen de organisatie werken, dat dan wel de juiste functiescheidingen en controlemechanismen zijn ingericht om eventuele gerelateerde risico's voldoende af te dekken.



Uitgifte van medicijnen in de Somali-regio in Ethiopië

AUDIT

MAGAZINE

Omgangsnormen

Een ander element dat van invloed kan zijn, is de diversiteit aan de individuen waar je mee te maken krijgt. In mijn ervaring helpt het enorm om een goede relatie op te bouwen met degenen die betrokken zijn bij de audit, om een internal audit zo efficiënt en effectief mogelijk te laten zijn. Dit betreft zowel iedereen die bij het auditproces betrokken is en jou aan betrouwbare informatie moet helpen, als ook het management, dat uiteindelijk iets met jouw bevindingen moet doen.

Aangezien we als organisatie – ook op ons kantoor in Amsterdam – een grote diversiteit aan mensen met verschillende achtergronden (culturen, nationaliteiten, religies, et cetera) hebben, vereist dat sensitiviteit en begrip voor elkaar. Als je de tijd neemt om elkaar te begrijpen, helpt dat enorm in het bereiken van de gezamenlijke doelen.



In Bentiu, Zuid-Soedan, wonen onze internationale medewerkers en bezoekers in tenten

‘Op zijn Hollands’

Als je in de landen waar AzG actief is een audit ‘op zijn Hollands’ insteekt, dan kom je niet erg ver. Veel mensen in de wereld vinden de Nederlandse directheid erg ingewikkeld en vaak onprettig. In veel landen is de relatie heel belangrijk, het is noodzakelijk die eerst op orde te hebben voordat je ‘ter zake’ kunt komen. Dat houdt in dat er vaak theegedronken wordt met de mensen waar je mee werkt, of met de mensen van de gemeenschap. Dit is overigens – als je de vaak gehaaste Nederlandse mentaliteit even los kunt laten – een ontzettend waardevolle ervaring.

Zo kan ik me mijn allereerste audit in Pakistan nog goed herinneren. Dit was een aantal maanden na een verwoestende aardbeving, waarbij de mensen in de getroffen regio overwegend in tentenkampen woonden. Bij mijn eerste bezoek aan een van de kampen werden we bij enkele bewoners op de thee uitgenodigd, waar we gastvrij werden ontvangen met thee en koekjes. Deze mensen waren alles kwijtgeraakt door de aardbeving. Toch deelden ze hun kostbare thee en koekjes met ons terwijl ze ons niet kenden. Op dat soort momenten leer ik meer waardevolle lessen dan tijdens enig moment van mijn theoretische opleiding.



Het tentenkamp in Pakistan na een aardbeving

Is ja wel ja? Of toch nee?

Overigens is het ook handig om te begrijpen hoe de communicatievormen ter plaatse zijn. In sommige culturen zullen mensen altijd 'ja' antwoorden op jouw vraag, ook als het antwoord eigenlijk 'nee' zou moeten zijn, of als ze het antwoord niet weten. Aan de ene kant kan dat zijn omdat men graag het wenselijke antwoord geeft (of de baas niet wil afvallen). Soms is het omdat aangeven dat je iets niet weet gezien wordt als een tekortkoming of falen. Als je je dat soort belangrijke culturele invloeden niet realiseert, is er een grote kans dat je werkzaamheden niet tot de juiste bevindingen leiden en dat je wellicht niet de juiste conclusies trekt.

Ik heb weleens halsoverkop een locatie in Zuid-Soedan moeten verlaten. Op zo'n moment houd je dan je closing meeting in de auto en op de airstrip. Enige flexibiliteit als auditor is dus wel vereist, zowel in de aanpak als in het oplossend vermogen

Het bezoeken van veldlocaties

Een aanvullende uitdaging bij het werk van AzG kan ook ontstaan door beperkingen om bepaalde plaatsen te bereiken. In sommige landen waar we werken is de situatie erg onveilig. Dit komt dan bijvoorbeeld omdat er een actief conflict speelt waarbij regelmatig geweld wordt gebruikt. Je kunt hierbij denken aan landen als bijvoorbeeld Yemen, Syrië en Afghanistan. Dit zijn landen die voor internal audit daarom soms ook lastig te bezoeken zijn.

Een oplossing die we daarvoor bedacht hebben, enigszins gestimuleerd door COVID-19, is het ontwikkelen van remote auditactiviteiten, zodat we ook vanaf andere locaties onze activiteiten kunnen auditen. Maar mijn voorkeur blijft altijd om de projectlanden te bezoeken, simpelweg omdat het extra inzichten verschaft die je op afstand nooit kunt bereiken.



Patiënten wachten bij de kliniek in Maban, Zuid-Soedan

Beperkte infrastructuur

De reisbeperkingen komen overigens niet enkel door de onveiligheid. Het kan ook komen door een beperkte infrastructuur of door het klimaat waarin perioden van extreme weersomstandigheden het reizen beperken. In veel landen is het lokale commerciële vliegverkeer te onveilig, daar vliegen we soms met eigen vliegtuigjes of maken we gebruik van de logistieke systemen van andere non-gouvernementele organisaties. In het regenseizoen kunnen deze vliegtuigjes vaak niet landen op de lokale landingsbanen. Want op de plaatsen waar we werken is vaak geen luchthaven, maar enkel een onverharde landingsbaan, waar voor de landing eerst de mensen en dieren van de baan gestuurd moeten worden. Deze landingsbanen worden helaas soms onbegaanbaar gedurende het regenseizoen.

Op plaatsen waar we helemaal niet met vliegtuigen kunnen komen, gaat de reis over land of over water. Die reizen zijn niet kort, de enkele reistijd kan wel oplopen tot anderhalve dag. Die reis is, door de slechte infrastructuur, vaak niet comfortabel. Maar meestal wel heel indrukwekkend en soms zelfs overweldigend.



De landingsbaan van zand in Zuid-Soedan

Goede voorbereiding

Dit alles vereist vooral een degelijke voorbereiding en planning, dan heb je er als internal auditor niet al te veel last van. Maar ik heb weleens een projectlocatie in Tsjaad niet kunnen bereiken, omdat men bang was dat de terugvlucht door de start van het regenseizoen niet meer uitgevoerd kon worden en ik daar weken vast zou komen te zitten. Ook heb ik weleens halsoverkop een locatie in Zuid-Soedan moeten verlaten, omdat het vluchtschema op het laatste moment was veranderd. Op zo'n moment houd je dan je closing meeting in de auto en op de airstrip, je werkt met de situatie zoals die zich voordoet. Enige flexibiliteit is dus wel vereist, zowel in de aanpak als in het oplossend vermogen als internal auditor bij AzG.

Facturen zijn soms handgeschreven, goederen zijn niet altijd beschikbaar, wet- en regelgeving is niet altijd duidelijk, in noodsituaties is het doorlopen van standaardprocedures niet altijd mogelijk. Hoe zorg je dan toch dat een proces effectief en doelgericht is?

Toekomst en ambities

Ook al heb je binnen onze organisatie te maken met een heel dynamische omgeving en soms onverwachte zaken. Veel is op te lossen met een goede voorbereiding en een degelijke planning. Bijvoorbeeld een goede risicoanalyse, inclusief alternatieve aanpak indien nodig. Soms ook een praktische en pragmatische aanpak ten aanzien van het reizen, door bijvoorbeeld de heftigste periode van het regenseizoen te mijden. Als je met dat soort zaken voldoende rekening houdt, is het heel goed mogelijk om hele effectieve en efficiënte audits uit te voeren.



Medicijnuitgifte vanuit de apotheek in Borno State, Nigeria

Ook bij AzG staat de ontwikkeling niet stil. Vanuit internal audit keken we altijd al naar alle basisprocessen, zoals management en organisatie (waaronder compliance), logistiek, hr, financieel management en een deel van de medische – meer administratieve – processen. Sinds vorig jaar breiden we onze activiteiten uit naar het auditen van medische kwaliteit (in samenwerking met onze medische afdeling). Ook information security, inclusief data protection, speelt een steeds grotere rol.

Ondanks de soms wat primitievere omstandigheden is onze internal auditfunctie een professionele functie, die bijdraagt aan het behalen van onze doelstelling, namelijk het verlenen van medische zorg aan de mensen die dat het hardst nodig hebben. En daar ben ik trots op!

AUDIT

MAGAZINE

Wil je meer weten over de werkzaamheden van Artsen zonder Grenzen, kijk dan eens op www.artsenzondergrenzen.nl.

Over

Minke Kesting werkt sinds 2005 bij Artsen zonder Grenzen, voornamelijk in de rol van internal auditor. Zij startte haar carrière bij PwC.

Tags: Internationaal

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/internal-audit-bij-artsen-zonder-grenzen-een-andere-wereld/>