AUDIT
MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 APRIL 2016

INTERNAL AUDITING IN SURINAME: EEN AANZET TOT DISCUSSIE

Auteur: Oscar Kajansie BBA - Arie Molenkamp RO
Beeld: Adobe Stock - Adam Kontor - Tima Miroschnichenko
Leestijd: 7 min



Dit artikel bevat de resultaten van een onderzoek dat door de auteurs in juni 2015 in Suriname is uitgevoerd. Doel van het onderzoek was vast te stellen in hoeverre Surinaamse ondernemingen beschikken over een onafhankelijke toetsende functie.

Voor het verkrijgen van de daarvoor benodigde gegevens is een aantal hoofden van interne controlefuncties en interne auditfuncties (IAF's) benaderd. Met enkelen is een kort interview gehouden; anderen is verzocht een vragenlijst in te vullen. Bij de keuze van de te enquêteren personen is uitgegaan van een spreiding over de sectoren financiële instellingen, handelsondernemingen, telecommunicatiebedrijven en industriële organisaties. Voor wat betreft de betekenis van internal auditing is een werkdefinitie gehanteerd.

Conclusie

De enquête leverde naar het oordeel van de auteurs voldoende eenduidige informatie op om uitspraken te kunnen doen over de status van Internal Audit in Suriname. De ge-ënquêteerden schetsten een herkenbaar en bruikbaar (wens)beeld

© AuditMagazine.nl

van de stadia van planvorming, ontstaan, groei en professionalisering van de IAF. Binnen kleine en middelgrote (non-finance)organisaties beperkt men zich in Suriname traditioneel tot het in het primaire proces inbouwen van transactiegerichte interne controlemaatregelen (vier-ogenprincipe). Bij de categorie van transactierijke organisaties, zoals banken, treffen we vooral de gegevensgerichte inspectiefunctie of backoffice aan. Deze categorie komt naar ons oordeel veel in het spectrum voor. In een volgend stadium van internal governance manifesteert zich de verbijzonderde interne controlefunctie (vic), waarbij vooral op basis van steekproeven wordt gewerkt. Deze vic-functionarissen voeren soms ook internal audits uit. Slechts enkele grote ondernemingen beschikken over een concern-IAF die nagenoeg voldoet aan de gehanteerde werkdefinitie.

Het merendeel van de bestuurderspopulatie lijkt nog maar beperkt op de hoogte te zijn van de mogelijkheden die een onafhankelijke toetsende functie biedt

Aanbeveling

Wij bevelen aan om binnen Suriname de meeste aandacht nu te laten uitgaan naar die categorie van organisaties, waarbij de (verbijzonderde) interne controlefunctie ook een beperkt aantal internal audits uitvoert. Binnen die organisaties bestaat naar onze overtuiging het gevaar dat de geplande groei naar een IAF niet van de grond komt als het management die ontwikkeling niet actiever ondersteunt. De ondernemingsleiding ziet de auditor nu veelal nog als waakhond of politieagent. Deze in-betweensituatie maakt de afdeling kwetsbaar, waardoor de doorgroei naar een professionele, onafhankelijke, IAF stagneert. Het instellen van een IAF vereist een participatieve managementcultuur, een zekere onderzoekservaring en het vermogen om veranderingen door te voeren. In Suriname zijn deze ingrediënten binnen ondernemingen nog niet altijd voorhanden.

Barrières bij de totstandkoming van de IAF

Gebleken is dat niet het topmanagement als initiator van Internal Auditing kan worden aangemerkt, maar dat het initiatief doorgaans uitgaat van de auditfunctionaris. Hoewel er natuurlijk directeuren zijn die het instrument Internal Audit op waarde weten te schatten, lijkt het merendeel van de bestuurderspopulatie nog maar beperkt op de hoogte te zijn van de mogelijkheden die een onafhankelijke toetsende functie biedt. De verwachting is dat vooral externe toezichthouders, in het bijzonder binnen de financiële sector, Internal Audit zullen gaan propageren dan wel invoering ervan gaan afdwingen. Verder is niet gebleken dat raden van commissarissen een betekenisvolle rol spelen bij het initiëren van een IAF dan wel bovenmatig geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van onderzoeken als de organisatie wel over een IAF beschikt. Omdat het aantal concerncomités op het gebied van compliance, risicomanagement of audit in Suriname nog zeer bescheiden is, gaat ook van die instituten geen grote invloed uit. Binnen bestaande auditcomités, die zich overwegend nog richten op de totstandkoming van het jaarverslag en de jaarrekening, lijkt wel van een kentering sprake te zijn.



Ook de auditors van organisaties die formeel tot invoering van een IAF hebben besloten blijken in de praktijk de verwachtingen niet waar te kunnen maken. Voor zover we hebben kunnen vaststellen ligt dat meestal niet aan de intenties van het management, aan de kwaliteit van de auditcharters of aan de kennis en kunde van de auditmedewerkers. Wel blijkt dat de auditor zich lastig los kan maken van zijn traditionele taakstelling om inspecties uit te voeren, kwaliteitsmetingen te verrichten of ondersteuning te verlenen bij werkzaamheden (financial audits) in het kader van de jaarrekening.

Inzetten voor inspecties

Uit de gehouden interviews kwam ook naar voren dat toezichthouders de beschikbare auditcapaciteit graag inzetten voor het uitvoeren van inspecties. Toezichthouders die er alle belang bij hebben dat het systeem van interne controle binnen de ‘onder toezicht staande’ organisatie adequaat functioneert. Vaak oefent ook de externe accountant een alleszins begrijpelijke invloed uit. Vertrouwd geraakt met de hulp die interne controlefunctionarissen sinds jaar en dag op het terrein van de jaarrekeningcontrole bieden, ligt het voor de hand te veronderstellen dat de externe accountant die inzet wenst te continueren. Dat de IAF bij bepaalde organisaties niet van de grond komt heeft daarnaast mede als achtergrond dat de opdrachtgevende instantie nog immer de chief financial officer is. Om onafhankelijk onderzoek te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk dat de directievoorzitter opdrachtgever is. Ook het selecteren van de onderzoeksobjecten, een taak die in het algemeen door de auditafdeling wordt uitgevoerd, dient expliciet bij de directie te worden belegd.

Veel organisaties verkeren overigens nog in het stadium dat de inrichting of performance van het primaire proces veel aandacht van staffunctionarissen vraagt. De uitvoering van de processen kan met veel verstoringen gepaard gaan, de noodzakelijke prestaties worden niet gehaald of de kwaliteit van de verleende diensten of geleverde producten voldoet niet aan de gestelde normen.

De concerncontroller als grote afwezige

Een transitie van verbijzonderde interne controle naar Internal Auditing impliceert dat het aanspreekpunt voor de externe accountant dient te verschuiven naar de controller. De praktijk is natuurlijk weerbarstig. Veel organisaties beschikken niet over een controller en dan is het hoofd van de boekhouding de aangewezen functionaris. In veel organisaties lijkt de centrale controlfunctie nog onvoldoende ontwikkeld; concerncontrol als adviseur van het

lijnmanagement, als coördinator van de tweede lijn en als counterpart van de externe accountant is daarmee nog een brug te ver.

Hoewel theoretisch uit te sluiten, fungeert het hoofd Internal Audit in de praktijk nog veelvuldig als aanspreekpunt voor de externe accountant of andere toezichthouders

Internal auditor en de externe accountant

Hoewel theoretisch uit te sluiten, fungeert het hoofd Internal Audit in de praktijk nog veelvuldig als aanspreekpunt voor de externe accountant of andere toezichthouders. Een omstandigheid die de ontwikkeling van de IAF nadelig beïnvloedt. De argumentatie achter de opvatting dat de extern accountant zich bij de controlfunctie heeft te vervoegen is drieërlei. In de eerste plaats moet Internal Audit worden gezien als een strategisch feedbackinstrument van de directievoorzitter. De inzet van de op die taak afgestemde organisatiekundige internal auditors bij de controle van financiële systemen lijkt niet doelmatig. In de tweede plaats liggen de risico's waarmee organisaties worden geconfronteerd vooral op non-financialonderwerpen als strategieontwikkeling, reorganisaties, compliance, continuïteitsverstoringen, interne communicatie en veiligheid. In de derde plaats is juist de controlfunctionaris, in casu het hoofd boekhouding, verantwoordelijk voor het systeem van internal governance. En daarmee per definitie aanspreekpunt voor externe toezichthouders.

De rechte rug van de auditor

De partij die naast ondernemingsleiding en toezichthouders een belangrijke positie inneemt bij het wel of niet slagen van de transitie naar een IAF is de internal auditor zelf. Tenslotte wordt deze professional met een heus dilemma geconfronteerd. Enerzijds lonkt de uitdaging om voor de directie of het auditcomité de op ondernemingsrisico's gebaseerde onderzoeken te gaan uitvoeren. Anderzijds kan de directie of de chief financial officer blijvend aandringen op het uitvoeren van interne controles, het analyseren van de performance van processen of onderzoek doen naar geconstateerde of vermeende onregelmatigheden als misbruik, oneigenlijk gebruik en fraude.

Grenzen aan het kunnen van de auditor

Als de auditor wil voldoen aan het brede verwachtingspatroon dan dient hij over een breed scala aan kwaliteiten te beschikken. Focussen op de performance van de bedrijfsvoering vereist inhoudelijke kennis van producten, van proces-eigenschappen en van handelingen binnen het primaire proces. Volwaardig inzetten op audit als onafhankelijk managementinstrument betekent kennis van, ervaring met en inzicht in organisatiestrategie, organisatiestructurering en veranderingsprocessen. Ook zal de auditor kennis en ervaring worden toegedicht op thema's als informatievoorziening, risicoanalyse, compliance, doelstellingsrealisatie en informatietechnologie. Voorts zal hij moeten beschikken over houdings- en gedragseigenschappen die hem in staat stellen om op een overtuigende wijze op alle organisatieniveaus te communiceren en te rapporteren. In het bijzonder zal hij in staat moeten zijn om oplossingsgericht interventies te plegen en managers te confronteren met mogelijk inconsequent handelen met betrekking tot sturing en beheersing. Dus ook al uit het oogpunt van beperkt beschikbare competenties zal de auditor een duidelijke keuze moeten maken over de positie die hij wenst in te nemen. Een besluit dat uiteindelijk zowel de organisatie als hemzelf dient.



Organisatiegedrag en de rol van Internal Auditing

Tijdens het onderzoek diende zich ook de vraag aan of het niveau waarop en het gedrag waarmee Internal Auditing interventies pleegt moet zijn afgestemd op de heersende organisatiecultuur. Over de wijze waarop medewerkers worden geacht met elkaar om te gaan moet een zeker 'level of understanding' zijn. Dat is nodig om de communicatie tussen de organisatieleden onderling, maar ook met de omgeving, op een eenduidige en voor iedereen herkenbare en werkbare wijze te laten plaatsvinden.

De hoogste leiding is verantwoordelijk voor deze grondhouding of toonzetting. Dat houdt vooral ook in dat managers het beoogde gedrag zowel in woord, een gedragscode bijvoorbeeld, als in feitelijke uitspraken en gedragingen, bewust in de praktijk moeten brengen. Het is vooral de internal auditor die het management kan helpen bij het doorvoeren van een overeengekomen leiderschapsstijl, een voorgenomen verandering van organisatiegedrag of een door toezichthouders afgedwongen cultuuromslag. Zou blijken dat de wijze van leidinggeven in de organisatie gekenmerkt wordt door uiterst centrale besluitvorming, sterk hiërarchisch gedrag en een zekere willekeur waar het de aansturing en de feedbackacties van de leiding betreft, dan dient de auditor zich af te vragen of interventies vanuit een onafhankelijke kritische blik niet contraproductief werken. Met andere woorden, mogelijk is het juiste moment om een IAF in te stellen nog niet aangebroken...

Afsluiting

Met dit artikel trachten we een bijdrage te leveren aan de gedachtevorming over het fenomeen internal auditing binnen ondernemingen in Suriname. Naar blijkt zijn er organisaties die zich hebben voorgenomen om de transitie naar een managerial auditfunctie op enig moment in gang te zetten. Dat het zover nog niet is gekomen heeft onder meer maken met belemmeringen als de heersende centralistische organisatiecultuur, de gereserveerde houding van toezichthouders, de beperkte ervaring met verandermanagement en het niet beschikken over adequate auditcapaciteit. Daarnaast zijn er organisaties die de eerste stappen in de richting van een IAF wel zeker hebben gezet en het veranderingsproces naar behoren lijken te beheersen. In zeer beperkte mate is er ook sprake van een IAF die conform het three-lines-of-defensemodel is ingericht en als zodanig functioneert. In het algemeen kan worden gesteld dat een substantieel deel van de binnen organisaties beschikbare internal auditcapaciteit nog immer lijkt te worden aangewend om vraagstukken op het gebied van interne controle en bijzonder onderzoek het hoofd te kunnen bieden.

Over
Oscar Kajansie is senior auditor bij nv Grassalco. Hij studeerde MOB Economie en daarna hbo Accountancy en is al vijftien jaar in het vak auditing werkzaam. Vanuit zijn passie voor Internal Audit schreef hij samen met Arie Molenkamp dit artikel.

Arie Molenkamp is zelfstandig organisatieadviseur, auteur en trainer. Zijn interesse voor de internal auditprofessie heeft al veel artikelen, boeken, vlugschriften, columns en blogs opgeleverd. Op http://publicauditing.nl zijn deze publicaties te vinden.

Tags: onderzoek

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/internal-auditing-in-suriname-een-aanzet-tot-discussie/