



Arie Molenkamp RO is organisatieadviseur, auteur en trainer. Initiator van internal auditing in Nederland

Controllersrol bij guest auditing

Veel conferenties en publicaties ten spijt is de functie van de controller nog steeds niet eenduidig gedocumenteerd. De praktijk laat diverse verschijningsvormen zien. Datzelfde lot treft overigens de internal auditor. In het Three lines of defence-model is voor de beide functies wel een eigen domein gereserveerd. De controller reguleert en structureert het resultaatverantwoordelijke management; de internal auditor vervult de onafhankelijke, toetsende functie. Terwijl in de praktijk de auditor en controller tamelijk los van elkaar opereren, toont het model juist aan dat er sprake is van communicerende vaten. Bij een hoge kwaliteit van interne beheersing is er beperkt vraag naar aanvullende zekerheid biedende audits; bij het haperen van de bedrijfsvoering zal meer auditcapaciteit worden ingezet. Intensieve samenwerking tussen controller en auditor lijkt dus geboden. Het recept: guest auditing.

Guest auditing houdt in dat de omvang van de auditgroep beperkt blijft tot auditmanagement. Bij de bemensing van audits wordt structureel gebruik gemaakt van de kennis en ervaring die binnen de organisatie beschikbaar is. Voor de duur van een audit worden medewerkers uit het te onderzoeken domein aan het auditteam toegevoegd. Ook van stafafdelingen wordt inzet gevraagd; een controller, een compliance officer of een risk manager. Guest auditing vertoont overeenkomst met het kweekvijvermodel; daarmee doet aanstormend managementtalent organisatielering op. Bij guest auditing prevaleert de effectiviteit van de onderzoeksfunctie; het kweekvijverconcept draagt vooral bij aan carrièrevorming.

Waarom guest auditing?

Het toepassen van guest auditing kan schommelingen in de vraag naar auditcapaciteit opvangen en de betrokkenheid van de doelorganisatie vergroten. Met een minimale vaste auditbezetting kan toch een omvangrijk onderzoeksprogramma worden ingevuld. Ook kan op incidenten beter worden ingespeeld; de reguliere auditplanning wordt niet aangetast. Tijdelijke participatie van medewerkers uit de eerste en tweede lijn bevordert efficiënt bronnenonderzoek en verstevigt het fundament onder de oordeelsvorming. Het markeert ook de verantwoordelijkheid van het management voor het houden van evaluaties en het toepassen van zelfreflectie.

Welke consequenties voor de controller?

Het doorvoeren van guest auditing vereist dat de driehoek ondernemingsleiding, controller en internal auditor de toepassing van guest auditing als auditstrategie heeft aanvaard. De uitwerking van die strategie heeft wel consequenties voor de drie betrokkenen. De rol van de ondernemingsleiding als opdrachtgever verandert niet wezenlijk; wel opent guest auditing de mogelijkheid om meer dynamiek in de auditplanning te brengen. Auditmanagement zal vooral aanspreekbaar zijn op haar professionele en coördinerende capaciteiten; naast het coachen van de ondernemingsleiding gaat het daarbij om teambuilding, training-on-the-job en kwaliteitsborging. De belangrijkste verandering is voorbehouden aan de controller. Die is gehouden om, in samenspraak met de internal auditor, het concept van guest auditing zodanig uit te werken dat het als wenkend perspectief door de medewerkers van de organisatie wordt aanvaard. Dat betekent duidelijkheid over carrièreperspectief, opleidingsmogelijkheden en de condities waaronder selectie en inzet van medewerkers in het auditprogramma gaat plaatsvinden.

Perspectief

De ondernemingsleiding en de auditor hebben veel baat bij guest auditing. Met een beperkte vaste auditbemensing kan toch een substantiële bijdrage worden geleverd aan het toetsend vermogen van de organisatie. In tijden van economische neergang is de auditfunctie bovendien gevrijwaard tegen personele reducties.

Maar guest auditing heeft vooral ook toegevoegde waarde voor de controller. Hij kan zijn medewerkers meer ontplooiingsmogelijkheden bieden, terwijl er een beter draagvlak wordt gecreëerd voor de conclusies en aanbevelingen uit de auditrapportages. Met dit laatste verbetert ook de kwaliteit van inrichting en functioneren van management control.

De controller zou de intrede van 'nieuwe' functies als compliance, risk management en audit veronachtzaamd hebben. Guest auditing biedt de controller een uitgelezen mogelijkheid tot partiële herkansing.