

# Guest auditing

A. Molenkamp RO

Het onderwerp guest auditing staat in de belangstelling. Vooral bij kleine auditafdelingen. Niet dat het begrip nieuw is. Al geruime tijd passen small audit shops en een enkele middelgrote auditgroep het construct met succes toe. Grote auditafdelingen kijken de kat nog uit de boom.

## Wat is guest auditing?

Guest auditing houdt in dat bij de uitvoering van audits structureel gebruik wordt gemaakt van de kennis en ervaring die binnen de organisatie aanwezig is. Voor de duur van een audit worden medewerkers uit het te onderzoeken domein aan het auditteam toegevoegd. Deze aanvullende capaciteit wordt bij een doorsnee audit ontleend aan functies als controlling, compliance, research en account management. Bij vraagstukken op strategisch niveau, zoals due diligence audits, wordt een beroep gedaan op juridische zaken of corporate finance. Guest auditing vertoont een zekere overeenkomst met het kweekvijvermodel. Daarbij wordt aanstormend managementtalent in de gelegenheid gesteld om tijdelijk vanuit audit de organisatie te leren kennen. Beide modellen werken met mixed auditteams. De drijfveer bij guest auditing is de effectiviteit van de onderzoeksfunctie, het kweekvijverconcept draagt vooral bij aan carrièrevorming.

## De voordelen van guest auditing

Het toepassen van guest auditing betekent vooral dat schommelingen in de vraag naar auditcapaciteit goed kunnen worden opgevangen. Met een beperkte vaste auditbezetting kan desondanks een groot onderzoeksprogramma worden ingevuld. In een voorkomend geval kan direct op incidenten worden ingespeeld, zonder de reguliere planning geweld aan te doen. Tijdelijke participatie van specialisten en ervaringsdeskundigen betekent niet alleen een efficiënt bronnenonderzoek; het legt ook een

stevig fundament onder waarheidsvinding en oordeelsvorming. Naast het verkrijgen van draagvlak wordt de budgettaire component als belangrijke toegevoegde waarde van guest auditing gezien. In haar ultieme vorm beperkt de auditfunctie zich tot één persoon. Deze auditor fungeert als aanspreekpunt en coach voor de ondernemingsleiding en verzorgt tevens de dagelijkse coördinatie van de onderzoeken.

## Te vervullen randvoorwaarden

De primaire voorwaarde is dat de nieuwe auditstrategie door de leiding van de onderneming wordt aanvaard; geloofwaardig auditmanagement is daartoe een vereiste. Ook is het van belang dat de concerncontroller, in samenspraak met auditmanagement, het concept nader uitwerkt tot een uitdagend carrière-, beoordelings- en beloningsperspectief voor potentieel in te zetten medewerkers. Een gedegen trainingsprogramma dient beschikbaar te zijn, alsmede heldere regelgeving over de condities waaronder de selectie en inzet van organisatie-medewerkers kan plaatsvinden.

De uitvoering van de onderzoeken stelt hoge eisen aan de kwaliteit en inzet van auditmanagement, te weten het motiveren, coachen en beoordelen van de auditcrew, het bevorderen van teambuilding en het borgen van de proces- en productkwaliteit. Deze inzet van auditmanagement is zeer bepalend voor het vertrouwen dat van concerncontrolling, van proceseigenaren en van de tijdelijk in te zetten medewerkers moet worden verkregen.

Een voorwaarde is ook dat het formatieparadigma binnen de organisatie niet dominant is. Bij grote organisaties en bij de rijksoverheid wordt de auditcapaciteit overwegend nog formeel en procedureel bepaald door de beschikbare auditmenschkracht en niet in eerste instantie door het potentieel aan gewogen risico's.

## Perspectief

Het doorvoeren van guest auditing lijkt van eminent belang voor de continuïteit van de kleine auditfunctie binnen ondernemingen en bij de lokale overheid. Met een beperkte vaste auditbemensing kan toch een substantiële bijdrage worden geleverd aan het toetsend vermogen van de organisatie, waarbij in tijden van economische neergang de auditkern voor een personele reductie gevrijwaard blijft.

Enige zorg baart nog wel het objectief en onafhankelijk kunnen reviewen van de internal auditkern. De SAS-gemeenschap heeft plannen in voorbereiding om door middel van zelfevaluatie en het organiseren van peer reviewing, ook in dit opzicht de toekomst van de kleine auditfunctie veilig te stellen.