

IIA Commissie Professional Practices

Effectiviteitsmeting Internal Auditfunctie

Praktische handvatten voor internal auditors



**Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

© IIA Nederland, Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA AMSTERDAM



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1 Wet- en regelgeving, eisen en voorschriften	7
1.1 Beroepseisen	7
1.2 Wet- en regelgeving	7
1.3 Banken	8
1.4 Verzekeraars	9
1.5 IA Ambition Model	9
Hoofdstuk 2 Effectiviteit en efficiency	11
Hoofdstuk 3 Stakeholders	12
Hoofdstuk 4 Meetinstrumentarium	13
4.1 Aandachtspunten bij het opstellen van een meetinstrumentarium	13
4.2 Effectiviteitsindicatoren	14
4.3 Meetmethoden	21
Bijlage I BCBS-principes met betrekking tot de Internal Audit functie in banken	23
Bijlage II EIOPA richtlijnen met betrekking tot de Internal Audit functie bij verzekeraars	25
Bijlage III Voorbeelden van dashboards	26
Bijlage IV KPI's Group Audit	29

Voorwoord

In 2013 voerde De Nederlandsche Bank (DNB) een onderzoek uit naar de internal audit functie (IAF) bij de Nederlandse banken. Daarbij kwam op een bepaald punt de uitdagende vraag naar voren: “Wanneer is een IAF eigenlijk als effectief te beschouwen?”. In de gesprekken die we als IIA-bestuur met DNB daarover hadden, worstelden we aan beide kanten met deze vraag. Duidelijk was toen al wel dat er vele facetten zijn die in het antwoord op deze vraag een rol spelen.

Ongeveer anderhalf jaar geleden startte een aantal internal auditors, afkomstig uit de financiële industrie, met een discussie over dit onderwerp. Nationaal en internationaal werd geïnventariseerd wat er beschikbaar was aan normenkaders, best practices en performance-indicatoren. Veel gesprekken en veel discussies vonden plaats om te duiden wat in welke mate kon bijdragen aan de zojuist weergegeven uitdagende vraag. Een dankwoord is dan ook verschuldigd aan eenieder die vanuit zijn of haar eigen achtergrond input heeft geleverd om tot dit resultaat te komen. Omdat die groep nogal wisselend is geweest, laat ik naamvermelding achterwege. Een naam die echter wel genoemd moet en mag worden, is die van Dennis Webbers. Hij was namelijk degene die zich onvermoeibaar toonde op de momenten dat het onderwerp even te diffuus leek om af te ronden. ‘When the going gets tough, the tough get going’.

Zijn we erin geslaagd om een antwoord te geven op de vraag wanneer een IAF effectief is? Ik durf het niet met zekerheid te zeggen, omdat het antwoord op deze vraag van vele factoren afhankelijk is, bijvoorbeeld: in welke industrie opereer je, hoe is je missie verwoord, en hoe werk je samen met bestuur, commissarissen en de externe accountant? Hoe dan ook kan iedereen die kennis neemt van dit boekwerk, daarna voor zichzelf een aantal relevante indicatoren selecteren en komen tot een volwassen performance-meting en rapportage daarover. En dat is een enorme winst!

Veel leesplezier!

John Bendermacher

Voorzitter IIA Nederland

1 Inleiding

De eisen die door interne en externe stakeholders aan de Internal Audit functie (IAF) worden gesteld, lijken alsmear toe te nemen. Door de financiële crisis is nieuwe wet- en regelgeving ingevoerd binnen de financiële sector en hebben toezichthouders hun toezicht aangescherpt en uitgebreid. Daarnaast is het maatschappelijk verkeer kritischer geworden op de opzet en werking van de governance van ondernemingen alsook de verslaglegging over niet-financiële informatie. Aangezien de IAF een belangrijke rol speelt in het governance-raamwerk, zijn de eisen die aan de IAF worden gesteld navenant toegenomen. Verschillende belanghebbenden publiceren met enige regelmaat interessante documenten waarin aanvullende eisen worden gesteld aan de kwaliteit van de IAF.

Recent heeft de monitoringcommissie Corporate Governance Code (de Code) haar herzieningsvoorstellen gepresenteerd. Daarin is aan de IAF een prominente positie toegekend in, zijnde 'complementair aan de externe accountant'. De Commissie Van Manen schrijft: *"Van belang is een goed samenspel tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de audit commissie, evenals goede communicatie met de interne audit functie en de externe accountant"*. Een belangrijk element van de voorstellen, in relatie tot effectiviteit van de IAF, is ook opgenomen in guidance 1.5.1 waarin is aangegeven dat de Audit Committee toezicht dient te houden op *"de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en externe accountant"*.

De kwaliteit van een IAF heeft vooral te maken met effectiviteit. Hoe effectief is een IAF en hoe kun je dat meten? Het meten van de effectiviteit van een IAF is niet eenvoudig. Naast kwantitatieve aspecten spelen ook veel kwalitatieve aspecten een rol. Daarbij hebben de diverse stakeholders verschillende, deels conflicterende, verwachtingen ten aanzien van de rol en taak van de IAF. Verder lijkt het aantal stakeholders en belanghebbenden toe te nemen, waarmee de reikwijdte, en daarmee het belang van de IAF, verder wordt vergroot. Tot slot maakt het ook uit of de IAF werkzaam is in bij een financiële instelling, handel/industrie of overheid. Het is daarom belangrijk de functie duidelijk te positioneren, af te bakenen en de rol te borgen in een helder statuut (charter), zoals voorgeschreven in de IIA-standaarden. Een dergelijk statuut dient vervolgens door het Audit Committee van de Raad van Commissarissen¹ goedgekeurd te worden. Het statuut moet een 'mission statement' bevatten waarin de taakopdracht van de IAF uiteengezet wordt. Dit biedt een belangrijk aanknopingspunt voor het vaststellen en meten van de effectiviteit van de functie.

In dit document wordt een overzicht gegeven van de eisen die stakeholders stellen aan de effectiviteit van de IAF. Uit deze eisen worden vervolgens praktische prestatie-indicatoren afgeleid, die door IAF's kunnen worden gebruikt om verantwoording af te leggen over (de effectiviteit van) hun functioneren.

Het document is mede tot stand gekomen via een consultatieronde onder de volgende partijen:

- IIA Nederland, Commissie Professional Practices;
- Nederlandse Vereniging van Banken, Werkgroep Audit;
- Verbond van Verzekeraars, Klankbordgroep Internal Audit

Naast bovenstaande partijen hebben diverse individuele auditors waardevolle input geleverd bij het document.

Omdat financiële instellingen in het algemeen voorop lopen qua regelgeving en toezicht, is in dit document allereerst het toezichthouderslandschap verkend (toegevoegd als bijlagen 1 en 2). Deze regelgeving is overigens gebaseerd op het International Professional Practices Framework (IPPF) van het IIA.

¹ In dit document wordt uitgegaan van het in Nederland gebruikelijke 'Rijnlandse model' met een 'two tier Board structure', bestaande uit een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de begrippen effectiviteit en efficiency om daarna in hoofdstuk 3 de voor de IAF relevante stakeholders te identificeren. In hoofdstuk 4 wordt tot slot ingegaan op de aandachtspunten bij het opstellen van een meetinstrumentarium en worden voorbeelden van prestatie-indicatoren gepresenteerd. Het is niet de bedoeling dat elke IAF over al deze indicatoren gaat rapporteren; een eigen keuze dient te leiden tot een handzaam dashboard en/of performance-rapport. In een bijlage zijn ter illustratie enkele voorbeelden van dashboards opgenomen.

1 Wet- en regelgeving, eisen en voorschriften

1.1 Beroepseisen

Bepaalde kenmerken en eigenschappen van een IAF staan vast, al zijn zij, onder invloed van externe ontwikkelingen, ook aan verandering onderhevig. Afgaande op de huidige definitie van Internal Auditing² van het Instituut van Internal Auditors (IIA) kent de functie de volgende eigenschappen:

1. Onafhankelijkheid;
2. Objectiviteit;
3. Biedt toegevoegde waarde om de organisatie te verbeteren;
4. Helpt de organisatie haar doelen te verwezenlijken;
5. Werkt volgens een systematische, gedisciplineerde aanpak;
6. Evalueert en verbetert de effectiviteit van risicomanagement-, control- en governance- processen.

Deze 'standaard eigenschappen' dienen tenminste jaarlijks herbevestigd te worden en waar mogelijk ook periodiek gemeten en gerapporteerd te worden. Door het gesprek aan te gaan met haar stakeholders, kan de IAF inzicht krijgen in de informatiebehoeften. Vervolgens kan een passend meetinstrumentarium worden ontworpen.

Het IIA biedt het Audit Committee een aantal aanknopingspunten bij het beoordelen van de activiteiten en prestaties van de IAF, onder andere in de vorm van de Practice Guide 'Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency' uit december 2010. Uitgangspunt hierbij zijn de internationale gedrags- en beroepsregels van het IIA (International Professional Practices Framework, IPPF).

1.2 Wet- en regelgeving

De IAF bij Nederlandse financiële instellingen vindt haar bestaansrecht op de eerste plaats in de Nederlandse wet. Meer specifiek in het Besluit Prudentiële Regels (Bpr) met betrekking tot de Wet op het financieel toezicht (Wft, artikel 3:17 lid 2a). In artikel 17.4 Bpr wordt de verplichte IAF als volgt geborgd: *'De effectiviteit van de organisatie-inrichting en van de procedures en maatregelen wordt ten minste jaarlijks op onafhankelijke wijze getoetst. Daartoe beschikt de financiële onderneming of het bijkantoor over een organisatieonderdeel dat deze interne controlefunctie uitoefent. De financiële onderneming of bijkantoor voorziet erin dat gesignaleerde tekortkomingen worden opgeheven'*.

In regelgeving worden daarnaast algemene eisen gesteld aan (het toezicht op) het functioneren van de IAF. Zoals in de Nederlandse Corporate Governance Code (art. III.5.4.d): *'De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van de rol en het functioneren van de interne audit functie.'*, de Code Banken, sinds 2015 opgenomen in het document 'Toekomstgericht Bankieren' (: *'Daartoe is binnen een bank een onafhankelijk gepositioneerde interne auditfunctie werkzaam. Het hoofd van die auditfunctie rapporteert aan de voorzitter van de raad van bestuur. Hij heeft ook een directe rapportagelijijn naar de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen'* en de Governance Principles (Code) voor verze-

² Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

keraars (artikel 5.3 en 5.4) *“De interne auditfunctie heeft tot taak te beoordelen of de interne beheersmaatregelen in opzet, bestaan en in werking effectief zijn. Daarbij ziet zij onder meer op de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de verzekeraar. De interne auditfunctie rapporteert over de bevindingen aan de raad van bestuur en de auditcommissie.”* en *“Tussen de interne auditfunctie, de externe accountant en de risico- of auditcommissie van de raad van commissarissen vindt periodiek informatie-uitwisseling plaats. In het kader van deze informatie-uitwisseling is ook de risicoanalyse en het auditplan van de interne auditfunctie en van de externe accountant onderwerp van overleg.”*

Voor de Nederlandse Corporate Governance Code geldt dat een voorstel voor herziening is gedaan die de positie van de IAF moet versterken. Deze versteviging kan volgens de Monitoring Commissie Corporate Governance Code worden bewerkstelligd door:

- Een nadere invulling te geven aan de verdeling van verantwoordelijkheden binnen de vennootschapsrechtelijke verhoudingen;
- Een intensivering van de betrokkenheid van de auditcommissie bij het functioneren van de interne audit functie;
- Het inbouwen van waarborgen voor een effectieve uitvoering van haar werkzaamheden;
- Een verduidelijking van wat de rapportage van de interne audit functie behelst; en
- In geval een interne audit functie ontbreekt, aanvullende eisen te stellen aan de wijze waarop de raad van commissarissen beziet of behoefte bestaat aan een dergelijke functie.

In het bijzonder het derde punt uit bovenstaande opsomming raakt aan de doelstelling van deze paper. De Monitoring Commissie schrijft in haar voorstel tot herziening dat de IAF over voldoende middelen dient te beschikken om de haar opgelegde taken op een adequate wijze te kunnen uitvoeren en dat zij toegang dient te hebben tot de informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. Dit laatste dient onder meer bewerkstelligd te worden door de IAF directe toegang te verlenen tot de externe accountant en de auditcommissie als geheel. De Monitoring Commissie stelt tot slot voor om in het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de IAF ruimte op te nemen om onderwerpen te adresseren die betrekking hebben op de cultuur en het gedrag binnen de onderneming.

1.3 Banken

Het Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) van de Bank for International Settlements heeft in Juni 2012 meer gedetailleerde principes met betrekking tot de IAF bij banken uitgevaardigd. Vijftien van deze 20 principes hebben betrekking op de verwachtingen die toezichthouders hebben met betrekking tot de IAF. Deze 15 principes zijn opgenomen in bijlage I. De principes zijn door de BCBS voorzien van een nadere toelichting. In deze toelichting ontbreekt een beschrijving van de meting van de (effectieve en efficiënte) naleving van de principes.

Ten aanzien van principe 1³ heeft De Nederlandsche Bank (DNB) in 2013 - in haar communicatie met de banken die aan een self assessment in september 2012 hadden deelgenomen - duidelijk gemaakt hoe het principe door haar gezien wordt:

³ Principle 1: An effective internal audit function provides independent assurance to the board of directors and senior management on the quality and effectiveness of a bank's internal control, risk management and governance systems and processes, thereby helping the board and senior management protect their organization and its reputation.

“De Internal Audit Functie (IAF) is effectief als problemen worden voorkomen. Indien onverhoopt toch problemen blijken, ligt op de derde lijn de zware bewijslast aan te tonen dat zij op alle mogelijke manieren heeft geprobeerd effectief te zijn om de problemen te doen corrigeren. De IAF zou haar informatievoorziening zodanig moeten inrichten dat het senior management zich voldoende bewust is van de impact van de geconstateerde gebreken in de effectiviteit van de systemen en processen voor interne controle, risicobeheer en governance.”

Duidelijk is dat DNB hiermee de IAF een zeer serieuze taak toebedeelt bij het voldoende bewust maken van gebreken alsook bij het doen corrigeren daarvan. Om daarin effectief te zijn, dient de IAF haar bevindingen en root causes in ieder geval helder en overtuigend te communiceren, in woord en geschrift, en indien mogelijk en nuttig, te bewerkstelligen dat concrete actiepunten worden geformuleerd.

In de verdere communicatie over dit principe is duidelijk geworden dat ook DNB van mening is dat de eerste lijn verantwoordelijk is voor het feitelijk implementeren van verbeteringen. Als dat niet plaatsvindt, kan daaruit niet geconcludeerd worden dat de IAF niet effectief is. Wel heeft de IAF een belangrijke signaalfunctie. Het onafhankelijk en objectief monitoren van implementatie van verbeteracties (follow-up) alsook het helder rapporteren daarover, is eveneens een taak van de IAF en onderdeel van effectiviteit.

1.4 Verzekeraars

Voor verzekeraars zijn, in het kader van Solvency II, door de European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) richtsnoeren voor het governance-systeem uitgevaardigd. In Guideline 5 hiervan is opgenomen dat één van de key functies die een verzekeraar geacht wordt in te richten, de IAF is. Daarnaast zijn in Guideline 35 t/m 37 meer gedetailleerde principes uitgewerkt voor de IAF bij verzekeraars met betrekking tot hetgeen de toezichthouders dienen te borgen bij verzekeraars. Deze guidelines zijn opgenomen in bijlage II. DNB heeft bij haar thema-onderzoek naar de effectiviteit van de IAF bij kleine en middelgrote verzekeraars zes toetsingscriteria/rubrieken gehanteerd:

1. Effectiviteit;
2. Functioneringsvereisten;
3. Audit Charter;
4. Reikwijdte;
5. Uitbesteding;
6. Proportionaliteit.

DNB heeft in de uitvraag over de inrichting van de IAF bij kleine en middelgrote verzekeraars (2015) aangegeven te verwachten dat verzekeraars de effectiviteit van hun IAF nadrukkelijk meten en evalueren aan de hand van concrete en passende criteria. DNB baseert zich daarbij ook op wetgeving.

1.5 IA Ambition Model

Naast voornoemde externe bronnen kunnen aanknopingspunten voor effectiviteitsmeting worden gevonden in de eigen doelstellingen van de IAF. Deze doelstellingen worden weergegeven in een missie, welke vervolgens in een statuut of charter wordt opgenomen. De doelstellingen van de IAF dienen hierbij een zeker ambitieniveau na te streven, zodat een groeipad duidelijk wordt langs verschillende volwassenheidsniveaus.

Om dit groeipad inzichtelijk te maken, is een Internal Audit Ambition Model (IA AM) beschikbaar. Het IA AM geeft ambitieniveaus en concrete best practices die CAE's kunnen helpen bij het formuleren van strategische

doelstellingen. Het IA AM is hierbij ook geschikt om gebruikt te worden in de communicatie met de Raad van Bestuur en het Audit Committee bij bespreking en besluitvorming over de taakopvatting en rol van de IAF. Het IA AM is ook een self-assessment tool die de CAE en haar stakeholders kan helpen in het evalueren van de IAF en bij het definiëren van een roadmap om de gestelde doelstellingen te realiseren. Het IA AM is een product van een IIA Nederland en van de NBA/LIO. IIA Nederland wil het IA AM in 2017 ook gebruiken voor benchmarking doeleinden. Deelnemen kan via **ambition@iia.nl**

Een van de thema's van het IA AM is 'Performance Management and Accountability'. Dit thema omvat zowel het businessplan van de IAF (budget, technische ondersteuning) als rapportage over efficiency en effectiviteit van de IAF (KPI's, management rapportages et cetera). Als zodanig overlapt het IA AM met dit rapport. Dit rapport moet hierbij gezien worden als verdere verdieping van de bestaande subthema's.

2 Effectiviteit en efficiency

Effectiviteit en efficiency zijn twee gerelateerde begrippen met een verschillende betekenis. De begrippen worden vaak door elkaar gebruikt. Het is daarom van belang eerst een eenduidige en heldere definitie van effectiviteit en efficiency te introduceren. Gekozen is voor de volgende definitie van effectiviteit: *“Effectiviteit is de mate waarin de gestelde doelen worden gerealiseerd”*. Efficiency of doelmatigheid kan gedefinieerd worden als *“de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken”*.

Om de effectiviteit te kunnen bepalen is dus kennis van de gestelde doelen noodzakelijk. De gestelde doelen zijn veelal gelieerd aan het geven van assurance en het leveren van ‘toegevoegde waarde’ aan de financiële instelling en haar stakeholders.

Het IIA heeft in de toelichting bij performance standard 2000 ‘Managing the Internal Audit Activity’ de volgende interpretatie van ‘toegevoegde waarde’ opgenomen:

“The internal audit activity adds value to the organization (and its stakeholders) when it provides objective and relevant assurance, and contributes to the effectiveness and efficiency of governance, risk management, and control processes”.

In de IIA Practice Guide ‘Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency’ uit december 2010, is een nadere toelichting gegeven bij ‘performance measures’:

Effectiveness and efficiency measurements can be quantitative and qualitative. In addition to compliance with The IIA’s International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), audit activity performance measures may include:

- *Level of contribution to the improvement of risk management, control, and governance processes.*
- *Achievement of key goals and objectives.*
- *Evaluation of progress against audit activity plan.*
- *Improvement in staff productivity.*
- *Increase in efficiency of the audit process.*
- *Increase in number of action plans for process improvements.*
- *Adequacy of engagement planning and supervision.*
- *Effectiveness in meeting stakeholders’ needs.*
- *Results of quality assurance assessments and internal audit activity’s quality improvement programs.*
- *Effectiveness in conducting the audit.*
- *Clarity of communications with the audit client (often referred to as “auditee”) and the board.*

Bovenstaande punten blijven vrij abstract. In paragraaf 4.2 van dit document worden meer concrete meetindicatoren weergegeven.

3 Stakeholders

De IAF kent een diversiteit aan belanghebbenden (stakeholders). Dit zijn diverse gremia en functies binnen en buiten de organisatie die diensten afnemen van de IAF of gebruik maken van haar werkzaamheden⁴ en daarbij verwachtingen hebben die de effectiviteit van de IAF bepalen. Het gaat om de volgende belanghebbenden:

Direct

- Het Audit Committee/Raad van Commissarissen
- De Raad van Bestuur, met daaronder:
 - Het Senior Management (decentraal management, proceseigenaren) en de operationele afdelingen;
 - De second line of defense (waaronder Control, Compliance, Risk Management).

Indirect

- De toezichhouders;
- De externe accountant;
- De aandeelhouders en overige beleggers (bond holders), al dan niet verenigd;
- Monitoringcommissies;
- Het maatschappelijk verkeer.

Iedere IAF moet, in samenwerking met de hoogste leiding van de organisatie en met inachtneming van wet- en regelgeving, haar voorgenomen toegevoegde waarde voor de organisatie vaststellen en waar mogelijk alignment met de verwachtingen bewerkstelligen. Zonder duidelijke verwachtingen bestaat geen duidelijke definitie van de waarde van de IAF voor de organisatie. Algemeen geldt dat de toegevoegde waarde van de IAF zit in het leveren van assurance, maar ook in het doen van voorstellen of aanbevelingen ter verbetering van governance, risicomanagement en interne beheersing als ook het monitoren van de follow-up die hieraan wordt gegeven.

Zowel de Raad van Commissarissen en/of het Audit Committee als de Raad van Bestuur en het Senior Management zijn primair op zoek naar assurance over de beheersing van risico's die van belang zijn voor de realisatie van de doelen van de organisatie.

De Raad van Commissarissen en/of het Audit Committee is daarnaast specifiek op zoek naar assurance over de beheersing van risico's. Die assurance helpt hen verantwoording af te leggen over hun verantwoordelijkheden op het gebied van governance en toezicht. De Raad van Bestuur en het Senior Management zijn gebaat bij assurance over risico's die hen kan helpen om succes te realiseren.

De juiste mix van assurance, toegevoegde waarde en consulting activiteiten kan ertoe leiden dat de IAF meer en meer wordt gezien als 'trusted advisor' of 'change agent'. Het is daarbij wel zaak rekening te blijven houden met de eisen en verwachtingen van alle belanghebbenden; bovendien dient een conflict of interest voorkomen te worden door auditing en consulting adequaat te scheiden.

Het is van essentieel belang dat de IAF continu op de hoogte blijft van de eisen en wensen van haar belanghebbenden. De meest eenvoudige manier om dit te bewerkstelligen is door er regelmatig naar te vragen. Verder dient de IAF op de hoogte te blijven van relevante maatschappelijke ontwikkelingen, incidenten en veranderende wet- en regelgeving.

⁴ Naast het leveren van assurance kan de IAF ook consulting diensten leveren. Een vermenging van consulting met assurance dient te worden voorkomen om de schijn van belangenverstrengeling weg te nemen.

4 Meetinstrumentarium

4.1 Aandachtspunten bij het opstellen van een meetinstrumentarium

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende instrumenten die de IAF kan inzetten om haar effectiviteit (en efficiency) te meten en deze aan haar stakeholders te presenteren.

Het is niet eenvoudig om tot een effectief raamwerk van meetinstrumenten te komen. In de praktijk blijkt dat verschillende indicatoren elkaar beïnvloeden; ze versterken elkaar of conflicteren met elkaar. Het is zaak te komen tot een evenwichtig samengesteld en beperkt aantal KPI's die periodiek worden gemeten en waarover aan stakeholders kan worden gerapporteerd.

Verder is het zo dat een IAF per definitie aan bepaalde kwaliteitseisen uit het International Professional Practices Framework (IPPF) van het IIA dient te voldoen. Deze minimale kwaliteitseisen kunnen als 'hygiënefactoren' worden gezien en hiermee onderscheidt een IAF zich dus niet. Voorbeelden van dergelijke hygiënefactoren zijn:

- Independence and objectivity (IIA Standard 1100)
- Proficiency and Due Professional Care (IIA Standard 1200)
- Het Quality Assurance and Improvement Program (IIA standard 1300)

Sinds 1 juli 2015 gelden bovendien de IIA Core Principles voor een IAF.

- Demonstrates integrity
- Demonstrates competence and due professional care
- Is objective and free from undue influence (independent)
- Aligns with the strategies, objectives, and risks of the organization
- Is appropriately positioned and adequately resourced
- Demonstrates quality and continuous improvement
- Communicates effectively
- Provides risk-based assurance
- Is insightful, proactive, and future-focused
- Promotes organizational improvement.

Het is van belang de gevolgen van verschillende metingen te kennen, immers 'you get what you measure'. Wordt bijvoorbeeld sterk op productiviteit (directe uren geschreven op audits) gestuurd, dan kan dit de tijd besteed aan opleidingen negatief beïnvloeden en bestaat de kans dat het kennisniveau van de IAF wordt uitgehouden. Ook de realisatie van het auditjaarplan betekent niet automatisch dat de IAF effectief is in de ogen van haar stakeholders. Als het auditjaarplan niet tussentijds wordt bijgesteld om bijvoorbeeld de beheersing van belangrijke nieuw ontstane risico's te onderzoeken, dan kan de IAF alsnog aan effectiviteit inboeten. Andere voorbeelden betreffen het opnemen van het aantal audits als indicator, wat kan leiden tot het uitvoeren van audits 'om het uitvoeren van audits' en het opnemen van het aantal bevindingen als indicator. In het laatste geval kan het zo zijn dat een audit rapport met bijvoorbeeld drie aanbevelingen tot meer actie leidt dan een rapport met 30 aanbevelingen.

Het is dus van belang gedegen te werk te gaan bij het samenstellen van het meetinstrumentarium. Belangrijk is uiteraard om de input van de stakeholders te vragen en de onderlinge afhankelijkheden tussen de effectiviteitsindicatoren inzichtelijk te maken. Verder geldt dat een overzichtelijk dashboard met een beperkt aantal kernindicatoren beter kan werken dan een dashboard met 25 'lampjes'. Een dashboard dient als hulpmiddel

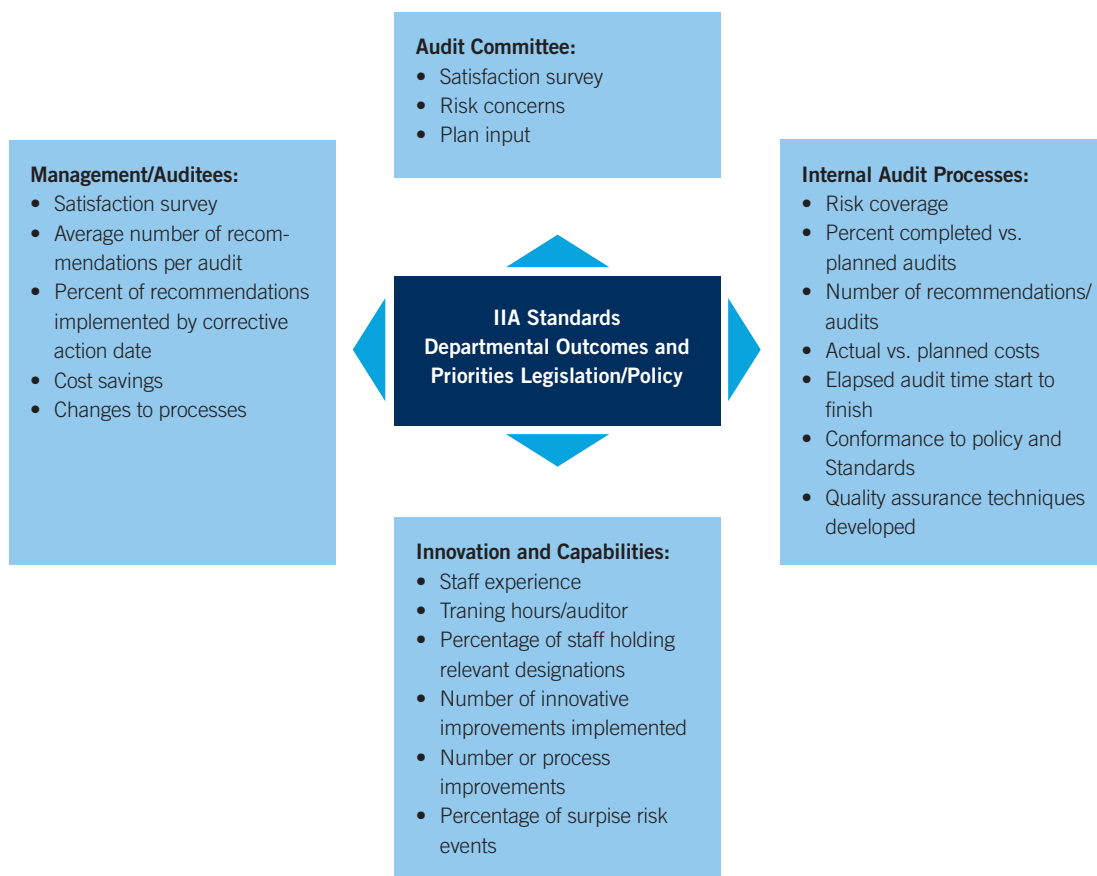
en is beslist geen doel op zich. Het ontslaat de CAE immers niet van zijn taak om toch ook vooral zelf in de organisatie en binnen de IAF zijn voelsprietten te gebruiken.

In het hiernavolgende deel wordt een lijst met indicatoren weergegeven die gebruikt kunnen worden om de effectiviteit (en efficiency) van de IAF te meten. Hierbij geldt uiteraard dat deze lijst niet uitputtend is en dat deze verder op de specifieke organisatie zal moeten worden toegespitst om te komen tot een werkbare lijst (zie ook de opmerking over het aantal indicatoren hierboven). Zo zal de meetmethodiek per organisatie verschillen en ook de periodiciteit waarmee wordt gemeten zal verschillen (als gevolg van verschillende eisen van stakeholders). Tot slot zal per KPI en in overeenstemming met stakeholders een norm moeten worden geformuleerd. De gekozen prestatie indicatoren dienen periodiek te worden geëvalueerd en waar nodig te worden bijgesteld.

4.2 Effectiviteitsindicatoren

Als basis voor de in dit document weergegeven KPI's die gebruikt kunnen worden om de prestaties van de IAF inzichtelijk te maken, is gekozen voor onderstaande indeling. Deze indeling is afkomstig uit de IPPF Practice Guide "Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency" van het IIA (december 2010). De in de Practice Guide genoemde KPI's zijn hierbij - met de input van internal auditors, aangevuld om tot praktische guidance te komen.

Model 1: Balanced scorecard type approach (IPPF Practice Guide 'Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency', IIA, December 2010, page 6)



Kwadrant IIA model	Effectiviteitsindicator (waar relevant te voorzien van trendanalyse in de tijd, bijvoorbeeld voorgaande x kwartalen)	Nadere omschrijving
Audit Committee	<ul style="list-style-type: none"> • Oordeel over functioneren IAF door toezichthouder/Externe accountant • Aanwezigheid bij Audit Committee-vergaderingen • De mate waarin de IAF ook op eigen initiatief audits kan uitvoeren • Rapportage IAF komt tijdig/juist/volledig tegemoet aan de informatiebehoefte van stakeholders • Aantal afgeronde verplichte audits (toezichthouder)/aantal geplande verplichte audits/aantal ongeplande audits (flexibiliteit) • Aantal (operational) risk incidenten per periode waarvoor geen corresponderende audit bevinding is opgenomen in auditrapporten over de laatste x jaar 	<p>Conform de diverse codes voor corporate governance als ook de interpretatie door het IIA, dienen de commissarissen actief toezicht te houden op de IAF. Daarbij zullen zij zich een oordeel vormen over de opzet van de functie en de effectiviteit waarmee deze wordt uitgevoerd. De commissarissen (met name de voorzitter van het Audit Committee) zal betrokken zijn bij aanname, beoordelingen en eventueel ontslag van de Chief Audit Executive. Adequaat toezicht op de IAF door de raad van commissarissen heeft een positief effect op de effectiviteit van de IAF.</p> <p>In lijn met de herzieningsvoorstellen voor de Code, dient de Chief Audit Executive aanwezig te zijn en een actieve rol te spelen in de Audit Committee-vergaderingen. Periodiek dient hij een bilateraal overleg (Private session) met de voorzitter van het Audit Committee te hebben.</p> <p>In het audit charter van de IAF dient gewaarborgd te zijn dat de CAE elke audit die van belang wordt geacht om uit te voeren, kan initiëren, zodat audits naar belangrijke, urgente risicogebieden kunnen worden ingezet zonder dat daar een directe opdrachtgever voor is.</p> <p>De IAF dient zowel naar de Raad van Bestuur als naar de Raad van Commissarissen (Audit Committee) een periodiek rapport te sturen met daarin de samengevatte resultaten van uitgevoerde audit-werkzaamheden en van monitoring op door de business uit te voeren vervolgacties. Om de effectiviteit te optimaliseren, zal de IAF duidelijke afspraken maken welke individuele auditrapporten aan de Raad van Commissarissen worden verstrekt (bijvoorbeeld rapportages inzake strategie, governance en risk management in algemene zin).</p> <p>De IAF zal verslag doen van de voortgang van het auditplan, waarbij de relatie tussen plannen en realisatie duidelijk wordt toegelicht en verklaard. De door het Audit Committee en andere toezichthouders 'verplicht' gestelde audits maken daar onderdeel van uit. Ongeplande audits geven inzicht in de flexibiliteit van de IAF.</p> <p>Het Audit Committee zal de IAF als meer effectief beschouwen als bij incidenten blijkt dat de IAF hiervoor in het verleden gewaarschuwd heeft.</p>

Kwadrant IIA model	Effectiviteitsindicator (waar relevant te voorzien van trendanalyse in de tijd, bijvoorbeeld voorgaande x kwartalen)	Nadere omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdigheid rapportage (of escalatie) materiële bevindingen 	<p>Voor het Audit Committee is het van groot belang dat ze onverwijld in kennis wordt gesteld terzake materiële bevindingen. Afhankelijk van daarover gemaakte afspraken dient de CAE ervoor te zorgen dat er informatiesymmetrie bestaat tussen de Raad van Bestuur en het Audit Committee.</p>
Internal Audit Processes	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie budget (financieel) IAF • Actueel audit universe • Aantal afgeronde audits t.o.v. aantal geplande audits • Directe uren versus indirecte uren en bestede uren aan business monitoring • Doorlooptijden audits/opdrachten/ onderzoeken, inclusief % per fase (planning, veldwerk, rapportage) 	<p>Ten aanzien van het budget geldt dat in het audit charter dient te zijn opgenomen dat de CAE - indien nodig - te allen tijde extra werk kan verrichten. In reguliere gevallen zal dit met goedkeuring van de Raad van Bestuur zijn, in uitzonderingsgevallen zal het Audit Committee goedkeuren (indien de Raad van Bestuur geen voorstander is en de CAE escaleert naar het Audit Committee).</p> <p>Ondanks het initiatiefrecht dient de CAE zijn budget als een goed huisvader te beheren. Kwalitatief gezien dient hij voor voldoende resources zorg te dragen en te waarborgen dat deze over voldoende scholing, permanente educatie en tooling beschikken.</p> <p>De IAF heeft haar werkgebied op logische wijze opgedeeld in 'auditable entities' en baseert haar (meerjaren)planning op een jaarlijks geactualiseerd audit universe.</p> <p>De IAF zal verslag doen van de voortgang van het audit plan, waarbij de relatie tussen plannen en realisatie helder wordt toegelicht en verklaard.</p> <p>Om effectief te zijn, zal de IAF een calculatie maken van de benodigde resources, waarbij berekend zal worden welk percentage van de resources beschikbaar moet kunnen zijn voor het uitvoeren van 'directe' werkzaamheden. De realisatie daarvan dient gemonitord te worden en geeft een indicatie voor de effectieve inzet van resources.</p> <p>In het audit plan worden de geplande audits opgenomen, met daarbij een inschatting van de benodigde uren per audit. Ondanks dat dit per definitie vooraf niet nauwkeurig te bepalen is en pas na de concrete voorbereiding met meer zekerheid gepland kan worden, is het goed om te monitoren of de planning gehaald wordt.</p> <p>In de onderzoeksaanpak van de IAF zal ook een aanname voor de verdeling van uren binnen een audit zijn opgenomen. De mate waarin aan de geplande verhoudingen voldaan wordt, alsook de mate waarin afwijkingen adequaat</p>

Kwadrant IIA model	Effectiviteitsindicator (waar relevant te voorzien van trendanalyse in de tijd, bijvoorbeeld voorgaande x kwartalen)	Nadere omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"> • Geplande audit coverage versus bereikte audit coverage in relatie tot de grootste risico's en strategische speerpunten in/van de organisatie • Quality Assurance & Improvement Program 	<p>zijn toegelicht in het dossier, bepaalt mede de effectiviteit van de functie. Daarbij merken we op dat het naar de geplande uren toewerken door middel van beperking van de scope of auditwerkzaamheden, juist een ongewenst effect kan hebben op de effectiviteit, als daarmee risico's of inadequate beheersing daarvan, onontdekt zouden blijven.</p> <p>In de doelstelling van de IAF is het behalen van voldoende audit coverage op processen, risico's en strategie belangrijk. Alleen dan is de functie als zodanig effectief. Planning en realisatie dienen over de totale planningshorizon bezien, met elkaar in overeenstemming te zijn.</p> <p>Conform de beroepsregels van het IIA, dient elke IAF een Quality Assurance & Improvement Program (QA&IP) in te richten. Dat bestaat uit periodieke self reviews, peer reviews en een geregelde externe review, opgevolgd door actieplannen om de performance (verder) te verbeteren. De aanwezigheid van een QA&IP is een waarborg voor de effectiviteit van de IAF.</p>
Innovation and Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid actuele functiebeschrijvingen en competentieprofielen voor medewerkers • Aantal auditors per 100 fte's • Aantal audits per auditor • Aanwezigheid kerncompetenties (bijvoorbeeld vasthoudendheid en overtuigingskracht) 	<p>Om effectieve inzet van resources te waarborgen, is het belangrijk om een afgewogen functiehuis in te richten. Hierbij is het van belang om functiebeschrijvingen en competentieprofielen te onderhouden.</p> <p>Het aantal internal auditors in relatie tot het totale medewerkersaantal, kan (voor verschillende bedrijfstakken) worden vergeleken via benchmarkonderzoeken. Negatieve afwijking van peers kan verminderde effectiviteit veroorzaken en vragen daarom nader onderzoek.</p> <p>Het aantal audits dat gemiddeld per auditor wordt uitgevoerd, kan (voor verschillende bedrijfstakken) worden vergeleken via benchmarkonderzoeken. Negatieve afwijking van peers kan verminderde effectiviteit inhouden. Wij merken daarbij op dat aantallen audits afhankelijk zijn van de wijze waarop de IAF is georganiseerd en de visie terzake integrated auditing.</p> <p>De effectiviteit van een IAF is in hoge mate afhankelijk van de kerncompetenties waarover een internal auditor dient te beschikken. Een jaarlijks assessment van skill matrices en een daarop toegespitst aannamebeleid en opleidingsplan is daarvoor een bruikbaar middel.</p>

Kwadrant IIA model	Effectiviteitsindicator (waar relevant te voorzien van trendanalyse in de tijd, bijvoorbeeld voorgaande x kwartalen)	Nadere omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaring medewerkers in jaren • Medewerkerstevredenheid • Opleidingsniveau medewerkers • Percentage voltooiing PE vereisten van internal auditors • Mate van compliance met de 'fit and proper test' onder Solvency II (verzekeraars) • Verloop, inclusief onderscheid interne en externe nieuwkomers • Training uren/auditor • Benchmarking & Maturity indicators 	<p>De effectiviteit van medewerkers groeit naarmate de ervaring toeneemt. Er dient een adequate mix van medewerkers te bestaan, ondersteund door de functiebeschrijvingen, competentieprofielen, skill matrices, opleidingsplannen en personeelsevaluaties.</p> <p>De effectiviteit van een IAF neemt toe wanneer de medewerkers tevreden zijn en 'engaged' blijven.</p> <p>Opleiding en ervaring gaan normaliter hand in hand bij de ontwikkeling van een internal auditor en de groei van diens effectiviteit. De IAF dient - zoals reeds beschreven - competentieprofielen en skill matrices te onderhouden en ervoor zorg te dragen dat het opleidingsniveau van de afdeling als geheel als dat van de individuele medewerkers op adequaat niveau is; dit dient gemonitord te worden.</p> <p>Verplichte PE-punten (voor R-titels en IIA-certificaten) dienen behaald en geregistreerd te worden.</p> <p>De European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) heeft in haar position paper 'The role of Internal Audit under Solvency II' aangegeven dat naleving van de IIA Standards een goede manier is om compliance met de fit and proper test aan te tonen⁵.</p> <p>De effectiviteit van de IAF is afhankelijk van het niveau en de mix van medewerkers. Een te hoog verloop is geen goed teken, maar geen enkel verloop ook niet. Enig verloop richting de business is goed en complimenteert de IAF, laat zien dat ze goede medewerkers aflevert. Dit zou in een aparte prestatie-indicator opgenomen kunnen worden, indien dit een doelstelling van de IAF is.</p> <p>In combinatie met de elementen 'opleidingsniveau' en 'PE-vereisten', is het aantal trainingsuren in algemene zin een graadmeter voor het up to date en up to standard blijven van de IAF.</p> <p>Het IIA biedt de GAIN benchmarking tool aan waar jaarlijks aan deelgenomen kan worden, specifiek per bedrijfstak en per land, maar ook wereldwijd en voor alle IAF-en en alle bedrijfstakken tegelijk. De benchmark geeft een aantal kenmerken en ratio's als aan welke professio-</p>

⁵ ECIIA: "To assess the adequacy of an Internal Audit function in an insurance undertaking under Solvency II, including the fit and proper requirements, the ECIIA recommends using the IIA Standards as benchmark."

Kwadrant IIA model	Effectiviteitsindicator (waar relevant te voorzien van trendanalyse in de tijd, bijvoorbeeld voorgaande x kwartalen)	Nadere omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van absorptie ontwikkeling Internal Audit vak: <ul style="list-style-type: none"> - Governance audits in scope - Modelvalidatie in scope - Naleving wet- en regelgeving in scope - Regulatory reporting in scope - Soft controls audits in scope/ gedrag & cultuur meegenomen in audits/opdrachten - Verandermanagement/project audits in scope 	<p>nal practices wel en niet voldaan wordt. Naast de GAIN benchmarking is er een IA Ambition Model beschikbaar. Ook door vrijwel alle 'Big Four' kantoren worden vergelijkbare assessment uitgevoerd. Door vergelijking met peers blijkt op welke punten de IAF mogelijk achterstand heeft, ook ten opzichte van de standaarden.</p> <p>De effectiviteit van de IAF neemt toe c.q. is groter als inkomende ontwikkelingen tijdig worden geabsorbeerd.</p> <p>De verschillende governance codes verlangen van de IAF dat gerapporteerd wordt over de opzet en werking van de governance.</p> <p>Het gebruik van modellen voor scenarioanalyses en voorspellingsmechanismen neemt toe. Meer en meer wordt van de IAF verwacht dat niet alleen het proces van systeembouw, -inrichting en -beheer wordt ge-audit, maar dat ook de adequate werking wordt meegenomen in de audit scope.</p> <p>Daar waar regelgeving van belang is, kan de IAF in het audit plan niet langer uitsluitend op basis van risicoanalyse plannen, maar zullen ook specifieke audits naar naleving van wet- en regelgeving dienen te worden gepland, naast het meenemen van relevante wet- en regelgeving in de reguliere audits.</p> <p>Daar waar specifieke rapportages voor externe toezicht-houders worden verlangd, dienen deze te worden meegenomen in het audit plan.</p> <p>Het belang van cultuur en gedrag in de beheersing van een organisatie, wordt meer en meer herkend en erkend. Ook in de corporate governance codes worden deze begrippen opgenomen. Dat betekent dat de IAF een adequate aanpak dient te ontwikkelen om cultuur en gedrag te kunnen auditen. Auditaanpak, skills en communicatietechnieken dienen hierop te worden aangepast. Een ontwikkeling in dit verband is het afgeven van een 'Management Awareness Rating', waarin de IAF uitdrukt hoe het management om gaat met risico's en/of hoe de risicocultuur beoordeeld wordt.</p> <p>Veel organisaties geven meer dan substantiële delen van hun budgetten uit aan veranderingen, aan organisatie en</p>

Kwadrant IIA model	Effectiviteitsindicator (waar relevant te voorzien van trendanalyse in de tijd, bijvoorbeeld voorgaande x kwartalen)	Nadere omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"> - Soorten IT audits in scope (IT Governance, Cybersecurity, Bring Your Own Device (BYOD), Social Media, etc.) - Gebruik van moderne IT oplossingen (CAATs), zoals data-analyses, data-mining en process mining 	<p>techniek. De beheersing van deze 'change'-programma's is van belang, om doorlooptijd, kosten en projectresultaten te beheersen. De IAF dient 'change' in het audit plan op te nemen.</p> <p>De IT-omgevingen en IT-bedreigingen zijn de afgelopen jaren in hoog tempo gewijzigd en de wedloop met cyber attackers is heftig. De IAF dient zich voor te bereiden en in staat te zijn om op deze nieuwe ontwikkelingen te kunnen auditen.</p> <p>Het gebruik van 'Computer Assisted Audit Tools' (CAATS) kan bijdragen aan vergroting van de effectiviteit en efficiency van de IAF, omdat grote hoeveelheden data kunnen worden onderzocht en - al dan niet causale - verbanden kunnen worden gevonden/geanalyseerd.</p>
Management/ Auditees	<ul style="list-style-type: none"> • Effectiviteit monitoring opvolging aanbevelingen • Bespaarde kosten externe accountant, doordat de IAF bepaalde werkzaamheden of audits uitvoert • Klanttevredenheid per opdracht/ onderzoek/audit • Mate van samenwerking met second line of defense (Risk Management, Compliance) en externe toezichhoudende partijen (Externe Accountant) 	<p>De IAF zal aan het eind van audits, indien mogelijk en nuttig, aanbevelingen ter verbetering van de governance, het risicomanagement of de procesbeheersing doen; soms worden daarbij al zeer concrete acties overeengekomen. Indien dit daadwerkelijk tot aanpassingen leidt, is de effectiviteit van de IAF optimaal. Conform de IIA-beroepsregels dient de IAF de implementatie te monitoren en erover te rapporteren; een belangrijke effectiviteitsmeting waarvoor 'business relevante bevindingen' een voorwaarde zijn.</p> <p>Waar mogelijk kan de IAF worden ingezet voor (delen van) opdrachten die anders aan een externe auditor zouden worden gegund. Hiermee kunnen kosten voor de organisatie worden bespaard en kan de IAF effectief zijn. Deze opdrachten mogen de kernactiviteit van de IAF vanzelfsprekend niet beïnvloeden, omdat daarmee de effectiviteit van de functie zou verminderen.</p> <p>De IAF zal normaliter per opdracht een evaluatieformulier of andere terugkoppeling van de auditee vragen; door hierin ook input te krijgen over de ervaringen op het gebied van procesgang en communicatie, kan hiermee ook de effectiviteit gemeten worden.</p> <p>Een adequate samenwerking met de second line of defense, alsmede met de externe accountant, kan de effectiviteit van de IAF vergroten.</p>

Kwadrant IIA model	Effectiviteitsindicator (waar relevant te voorzien van trendanalyse in de tijd, bijvoorbeeld voorgaande x kwartalen)	Nadere omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"> Percentage ad hoc onderzoeken n.a.v. verzoeken van management en/of in- en externe toezichthouders versus de hiervoor beschikbare tijd in het audit jaarplan Tijdigheid rapportage (of escalatie) materiële bevindingen 	<p>Om effectief te kunnen zijn, zal de IAF een deel van de resources reserveren voor niet-geplande opdrachten; deze kunnen op verzoek van raad van bestuur, raad van commissarissen en/of externe toezichthouders aan het audit plan worden toegevoegd, of op eigen initiatief van de CAE. De mate waarin dit gepland wordt en de mate waarin hierdoor wordt ingespeeld op de actualiteit, is een graadmeter voor de effectiviteit van de IAF.</p> <p>Voor het management is het van groot belang dat ze tijdig in kennis wordt gesteld terzake materiële bevindingen. Als dit te vaak niet het geval is, dan kan dat een negatief beeld geven van de effectiviteit van de IAF.</p>

4.3 Meetmethoden

De meetindicatoren opgenomen in paragraaf 4.2 vereisen verschillende meetmethoden. Sommige indicatoren zijn immers kwantitatief van aard, terwijl andere kwalitatief van aard zijn.

Zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren zijn belangrijk bij het meten van de effectiviteit van de IAF. Beide typen factoren kunnen worden vergeleken met normen (doelen), voorgaande periode(n) en/of verwachtingen van stakeholders.

Kwantitatieve indicatoren zijn vaak gebaseerd op bestaande of verkrijgbare gegevens en zijn eenvoudig te interpreteren. Deze indicatoren zijn in de regel vrij eenvoudig samen te stellen en zijn ook direct vergelijkbaar met dezelfde indicatoren die in andere organisaties worden gebruikt. Een dienst die daarbij kan helpen is de IIA GAIN benchmark⁶, waarin bijvoorbeeld de volgende indicatoren zijn opgenomen:

- Aanwezigheid bij het Audit Committee;
- Percentage realisatie Audit Plan;
- Ontwikkeling personeelsbestand;
- Hoeveelheid gecertificeerde medewerkers;
- Percentage geïmplementeerde aanbevelingen.

Kwalitatieve indicatoren zijn vaak gebaseerd op een verzameling van unieke gegevens via meer intensieve methoden als enquêtes (surveys) of interviews. Ze bieden veelal een breed perspectief op de performance van de IAF en verrijken daarmee de kwantitatieve indicatoren.

Naast het gebruik van GAIN als input voor de effectiviteitsmeting kan gebruik worden gemaakt van het IA Ambition Model, wat in paragraaf 1.5 van deze paper is beschreven.

⁶ GAIN (Global Auditing Information Network) is de benchmarking tool die door het IIA Inc is ontwikkeld. Met behulp van deze tool kan een IAF zichzelf op een snelle en efficiënte wijze toetsen aan een groot aantal andere IAF's uit de gehele wereld.

Tot slot is de externe Quality Assessment review een goed middel om periodiek input te verkrijgen met betrekking tot de effectiviteit van de IAF. Het Reglement Kwaliteitstoetsing van IIA Nederland schrijft voor dat een IAF minimaal éénmaal in de vijf jaar een extern onderzoek naar het aanwezige stelsel van kwaliteitsbeheersing laat uitvoeren. De kwaliteitstoetsingen worden, conform dit Reglement, aangestuurd door het College Kwaliteitstoetsing Internal Auditors. De doelstelling van de toetsing is om een uitspraak te doen over de mate waarin het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing in opzet en werking voldoet aan de algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening.

Het verdient aanbeveling de uitkomsten van de metingen periodiek te rapporteren aan (een selectie van) de in hoofdstuk 3 genoemde directe en indirecte stakeholders. Hierbij dient niet alleen de inhoud, maar ook de periodiciteit van de rapportage afgestemd te worden op de informatiebehoefte van de ontvanger. In Bijlage III hebben wij ter illustratie enkele voorbeelden toegevoegd.

Bijlage I

BCBS-principes m.b.t. Internal Audit functie in banken

Het Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) van de Bank for International Settlements heeft in Juni 2012 meer gedetailleerde principes met betrekking tot de IAF bij banken uitgevaardigd. Vijftien van deze twintig principes hebben betrekking op de verwachtingen die toezichthouders hebben met betrekking tot de IAF:

- *Principle 1: An effective internal audit function provides independent assurance to the board of directors and senior management on the quality and effectiveness of a bank's internal control, risk management and governance systems and processes, thereby helping the board and senior management protect their organization and its reputation.*
- *Principle 2: The bank's internal audit function must be independent of the audited activities, which requires the internal audit function to have sufficient standing and authority within the bank, thereby enabling internal auditors to carry out their assignments with objectivity.*
- *Principle 3: Professional competence, including the knowledge and experience of each internal auditor and of internal auditors collectively, is essential to the effectiveness of the bank's internal audit function.*
- *Principle 4: Internal auditors must act with integrity.*
- *Principle 5: Each bank should have an internal audit charter that articulates the purpose, standing and authority of the internal audit function within the bank in a manner that promotes an effective internal audit function as described in Principle 1.*
- *Principle 6: Every activity (including outsourced activities) and every entity of the bank should fall within the overall scope of the internal audit function.*
- *Principle 7: The scope of the internal audit function's activities should ensure adequate coverage of matters of regulatory interest within the audit plan.*
- *Principle 8: Each bank should have a permanent internal audit function, which should be structured consistent with Principle 14 when the bank is within a banking group or holding company.*
- *Principle 9: The bank's board of directors has the ultimate responsibility for ensuring that senior management establishes and maintains an adequate, effective and efficient internal control system and, accordingly, the board should support the internal audit function in discharging its duties effectively.*
- *Principle 10: The audit committee, or its equivalent, should oversee the bank's internal audit function.*

- *Principle 11: The head of the internal audit department should be responsible for ensuring that the department complies with sound internal auditing standards and with a relevant code of ethics.*
- *Principle 12: The internal audit function should be accountable to the board, or its audit committee, on all matters related to the performance of its mandate as described in the internal audit charter.*
- *Principle 13: The internal audit function should independently assess the effectiveness and efficiency of the internal control, risk management and governance systems and processes created by the business units and support functions and provide assurance on these systems and processes.*
- *Principle 14: To facilitate a consistent approach to internal audit across all the banks within a banking organization, the board of directors of each bank within a banking group or holding company structure should ensure that either:*
 - *the bank has its own internal audit function, which should be accountable to the bank's board and should report to the banking group or holding company's head of internal audit; or*
 - *the banking group or holding company's internal audit function performs internal audit activities of sufficient scope at the bank to enable the board to satisfy its fiduciary and legal responsibilities.*
- *Principle 15: Regardless of whether internal audit activities are outsourced, the board of directors remains ultimately responsible for the internal audit function.*

Bijlage 2

EIOPA richtlijnen m.b.t. Internal Audit functie bij verzekeraars

Voor verzekeraars zijn, in het kader van Solvency II, door de European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) richtsnoeren voor het governance-systeem uitgevaardigd. In Guideline 5 hiervan is opgenomen dat één van de key functies die een verzekeraar geacht wordt in te richten, de IAF is. Daarnaast zijn in Guideline 35 t/m 37 meer gedetailleerde principes uitgewerkt voor de IAF bij verzekeraars met betrekking tot hetgeen de toezichthouders dienen te borgen bij verzekeraars::

Guideline 35 - Independence

1.70. When performing an audit and when evaluating and reporting the audit results, the internal audit function is not subject to influence from the administrative, management or supervisory body that can impair its independence and impartiality.

Guideline 36 - Internal audit policy

1.71. The undertaking has an internal audit policy which covers at least the following areas:

- a. the terms and conditions according to which the internal audit function can be called upon to give its opinion or assistance or to carry out other special tasks;*
- b. where appropriate, internal rules setting out the procedures the person responsible for the internal audit function needs to follow before informing the supervisory authority; and*
- c. where appropriate, the criteria for the rotation of staff assignments.*

1.72. The responsible entity ensures that the audit policy at the level of the group describes how the internal audit function:

- a. coordinates the internal audit activity across the group; and*
- b. ensures compliance with the internal audit requirements at the group level.*

Guideline 37 - Internal audit function tasks

1.73. The undertaking requires the internal audit function, at least:

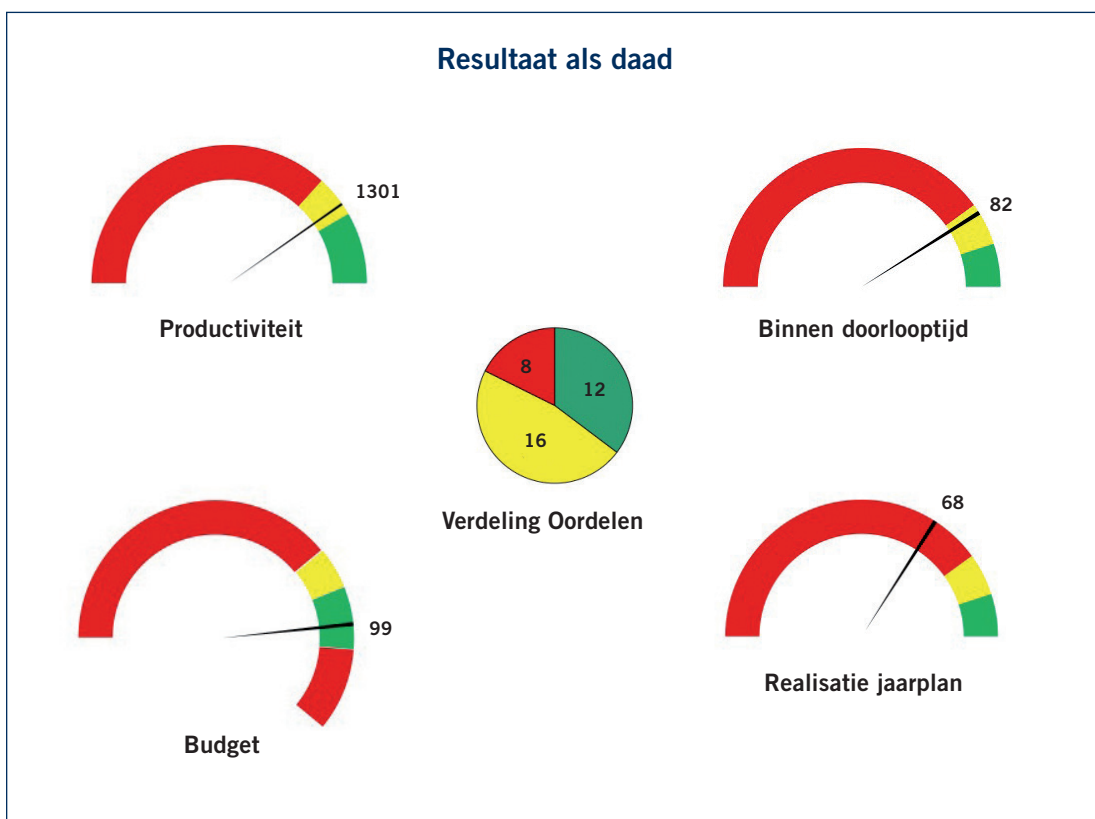
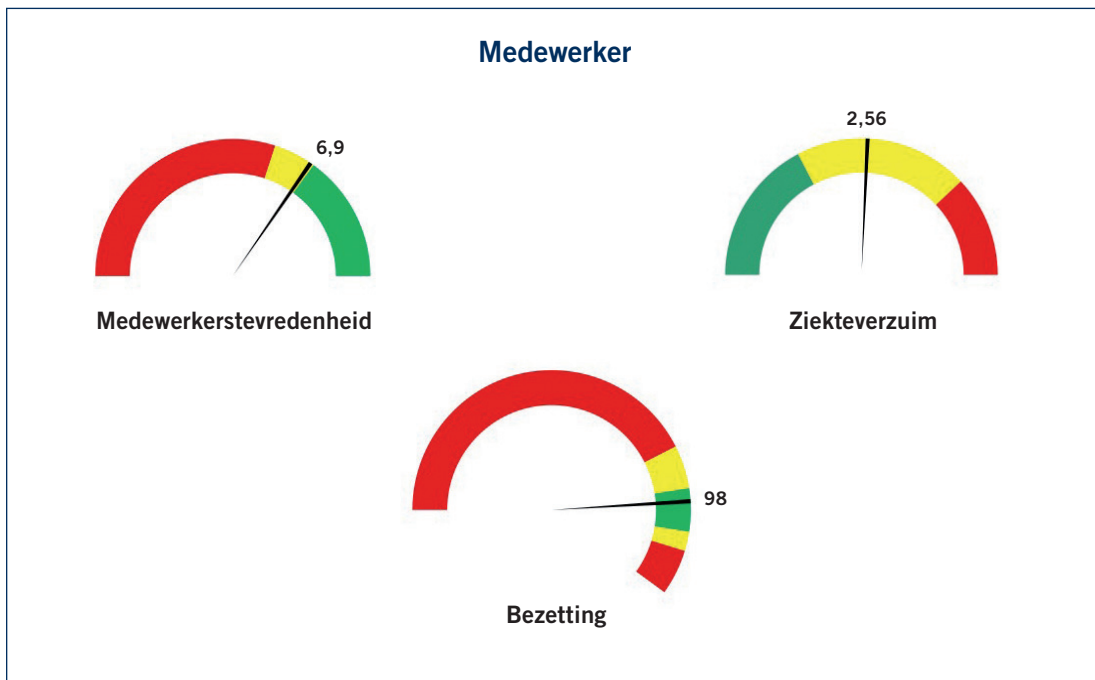
- a. to establish, implement and maintain an audit plan setting out the audit work to be undertaken in the upcoming years, taking into account all activities and the complete system of governance of the undertaking;*
- b. to take a risk-based approach in deciding its priorities;*
- c. to report the audit plan to the administrative, management or supervisory body of the undertaking;*
- d. to issue an internal audit report to the AMSB based on the result of work carried out in accordance with point (a), which includes findings and recommendations, including the envisaged period of time to remedy the shortcomings and the persons responsible for doing so, and information on the achievement of audit recommendations;*
- e. to submit the internal audit report to the administrative, management or supervisory body on at least an annual basis; and*
- f. to verify compliance with the decisions taken by the administrative management or supervisory body on the basis of those recommendations referred to in point (d).*

1.74. Where necessary, the undertaking provides that the internal audit function may carry out audits which are not included in the audit plan.

Bijlage III

Voorbeelden van dashboards

Performance group audit



Klanten verdienen



Tevredenheid RvB



Tevredenheid BU-directies

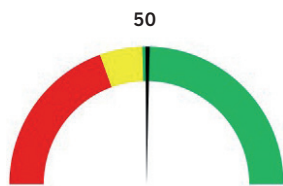


Tevredenheid Groepstaven



Implementatie GA-aanbevelingen

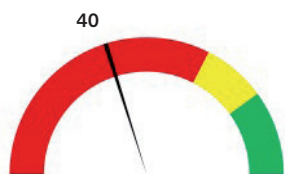
Lerend vermogen (durven kiezen)



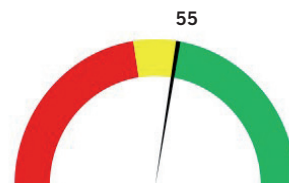
Kwalificatie auditors



Interne Quality Assurance assessment



Implementatie ICS issues



Uren Training

Area	Indicator	Q1	Q2	Q3	Q4	Comments
Audit plan	Number of audits realised YTD / Number of audits planned full year (#)	.. / ..				
	Percentage of audits realised YTD	%				
	Regulatory audits realised YTD / Regulatory audits required full year (#)	.. / ..				
	Percentage of regulatory audits realised YTD	%				
	Direct audit hours / Indirect hours per Q (%)	..%/..%				
	Number of management requests (# fulfilled / # request) (#) YTD (not in Year Plan)	.. / ..				
Audit Process Management	Number / Percentage of audits realized within agreed assignment letter deadline per Q	/ %				
Quality	Hours of training per auditor YTD (hrs)	-				
	Average Audit Client Satisfaction p/Q, scale” Good=3, Satisfactory=2, Unsatisfactory=1 per Q	-				
	Client score on ‘Audit added value’, scale: Strongly agree=5, Strongly disagree=1	-				

Bijlage IV

KPI's Group Audit

	Prestatie-indicatoren	KPI	Norm
Personeel	1. Productiviteit	1. De productiviteit van auditors is minstens 90%. Voor het management is dit 60% en voor de ondersteunende functie 25%. Het gewogen gemiddelde van de productiviteit is minimaal 80%.	80%
	2. Voltooiings-percentages	2.1 Minimaal 70% van het oorspronkelijke jaarplan wordt in het betreffende jaar gerealiseerd.	70%
	3. Beoordeling	3.1 Iedere medewerker heeft een taakstelling. 3.2 Als een medewerker een 2 of lager scoort op zijn/haar beoordeling wordt dit altijd gevolgd door een verbeterplan.	100% 100%
	4. Opleiding	4. Auditors van Group Audit hebben minimaal een RAVRO/RE/CIA opleiding genoten of zijn hiermee bezig.	90%
	5. Ervaring van medewerkers	5. Het gemiddelde aantal jaren werkervaring is minimaal 10 jaar.	10 jaar
	6. Verloop	6. Maximaal 5% externe uitstroom per jaar	5% op jaarbasis
	7. Ziekteverzuim	7. Het gemiddelde ziekteverzuim van Group Audit medewerkers is maximaal 5%.	5%
	8. Budget	8.1 Het aantal beschikbare uren/ fte is toereikend voor de uitvoering van het jaarplan. 8.2 Het financiële budget van Group Audit is toereikend voor de permanente educatie en het inhuren van externe deskundigen.	Toereikend Toereikend
	9. Kennis bijhouden	9.1 Alle medewerkers van Group Audit voldoen aan de jaarlijkse PE verplichting. 9.2 Alle medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelingsplan. 9.3 Er wordt minimaal 2x per jaar een vaktechnisch overleg gehouden.	100% 100% 100%
Effectiviteit	10. Hoeveel bevindingen worden geaccepteerd	10. Alle bevindingen worden opgenomen in Action Tracking.	100%

	Prestatie-indicatoren	KPI	Norm
	11. Uitvoering verplichte audits	11. 100% van de verplichte jaarlijkse audits wordt in het betreffende jaar uitgevoerd.	100%
	12. Contactfrequentie directeur Group Audit en voorzitter RvB	12. Er vindt minimaal 1 keer per 4 weken overleg plaats tussen de directeur Group Audit en de voorzitter van de RvB.	1 keer per 4 weken
	13. Contactfrequentie directeur Group Audit en de CFO	13. Er vindt minimaal 1 keer per 3 weken overleg plaats tussen de directeur Group Audit en de CFO.	1 keer per 3 weken
Onafhankelijkheid	14. Inzet van personeel bij projecten	14. Bij de inzet bij projecten moet de onafhankelijkheid van de auditor gewaarborgd blijven en wordt voorkomen dat Group Audit eigen werk beoordeeld.	100%
	15. Taakrotatie	15. Bij de inzet van auditors op de audit-objecten wordt een voldoende taakrotatie gewaarborgd.	Toereikende taakrotatie
	16. Hoeveel overleggen met de voorzitter van de ACC	16. De directeur Group Audit overlegt minimaal drie keer per jaar met de voorzitter van de ACC.	3 keer per jaar
Stakeholders	17. Respons enquêtes	17. Van 25% van de audits wordt een evaluatie uitgevoerd (schriftelijk of mondeling)	25%
	18. Rapportage naar ACC en RvB	18. 1 keer per kwartaal rapporteert Group Audit aan de ACC en de RvB.	1 keer per kwartaal
	19. Externe accountant	19. Formeel overleg met de externe accountant vindt minimaal 2 keer per jaar plaats	2 keer per jaar
	20. DNB	20. Contact met DNB vindt minimaal 4 keer per jaar plaats.	4 keer per jaar