



PERFORMANCE MEASUREMENT – TOOL VOOR EFFECTIVITEIT



AUDIT RISK COMPLIANCE
ARC PEOPLE

DOEL: BETEKENIS & INVULLING VAN DE NIEUWE GIAS STANDARD 12.2

Uitgangspunten & invalshoeken
Voorbeelden & discussie
Concrete uitwerking als resultaat

AGENDA

1. PERFORMANCE MANAGEMENT
2. DE CONTEXT
3. DE GIAS
4. STANDAARD 12.2 PERFORMANCE MEASUREMENT
5. CONCRETE VOORBEELDEN





ENKELE STARTVRAGEN

- Al eens extern getoetst?
- Toetsing in komende jaar?
- Meet je momenteel al de performance van jouw IAF?
- Zo ja, hoe?



PERFORMANCE MANAGEMENT



- Haalbare, scherpe doelen, i.r.t. de strategie
- Beperkte set (3-5 per team)
- Data en dialoog (inclusief feed forward)
- Volgens een vast ritme
- Visualiseer
- Leren en belonen in één systeem

- Teveel KPI's en geen focus
- Meten zonder gesprek
- Targets die gedrag verkeerd sturen
- Geen leren of opvolging

- Het systematisch sturen en verbeteren van prestaties.
- Het vertalen van strategie naar concrete doelen, het meten van resultaten, het geven van feedback, het leren en bijsturen, en het belonen of erkennen van prestaties om doelrealisatie te versnellen.



WAAR BEWEGEN WE NAARTOE?

Omgeving & Vakgebied



TRADITIONAL
METHODOLOGY

AGILE
METHODOLOGY

Een andere invalshoek

WAT IS ER NODIG IN EEN VUCA WERELD?

**Strategische
wendbaarheid
en veerkracht**

**Toekomstgericht
denken: corporate
foresight**

**Mensgericht
leiderschap en
organisatiecapaciteit**

**Wendbaar
leiderschap en
teams**

**Technologie
omarmen –
adaptief en
verantwoord**

[Opstellen van een auditjaarplan in een VUCA wereld](#)

TRUSTED ADVISOR: THE TIME IS NOW!

Hindsight > insight > foresight?

Purpose Internal Audit

(IPPF 2017)

To enhance and protect organizational value by providing risk-based and objective assurance, advice, and insight.

(GIAS 2024)

Internal auditing strengthens the organization's ability to **create**, protect, and sustain value by providing the board and management with independent, risk-based, and objective assurance, **advice**, insight, and **foresight**.

INTERNAL AUDIT: VISION 2035 – CREATING OUR FUTURE TOGETHER

Internal Audit Foundation + IIA

“It’s no longer enough for auditors **to chart the mistakes of the past** and to focus solely on what has already happened. Organizations increasingly need **forward-looking** insight, support in managing new types of risks, and **help navigating change**. This means internal auditors need to develop **new skills, take on broader roles**, and prepare the internal audit team to **contribute in more strategic ways**.”



GIAS: MEER NADRUK OP EFFECTIVITEIT

- Vanaf 9-1-2025
- Principe 12 “Enhance Quality”:
 - Kwaliteit = conformance EN performance
 - Van ‘voldoen aan de regels’ naar aantoonbaar presteren en continu verbeteren van de IAF
- Nieuwe standard: 12.2 Performance Measurement
- Het bestuur moet jaarlijks de prestatie-doelen goedkeuren en de effectiviteit en efficiency van de auditfunctie beoordelen
 - Perceptie van de IAF!
- Andere nieuwe standaarden:
 - Standard 15.2 verplicht het bevestigen van de implementatie van aanbevelingen of actieplannen via een vastgelegde methodiek en tracking. Dit borgt dat audits daadwerkelijk effecten sorteren
 - Standard 9.2 over IAF strategie heeft een directe relatie en verwijzing naar 12.2 en geeft als overweging bij implementatie mee om als hoofd van de internal auditfunctie een tijdlijn op te stellen voor de implementatie van de internal auditstrategie en de daarmee **samenhangende** prestatiemaatstaven.



DE NIEUWE STANDARD 12.2

Standaard 12.2 "Performance Measurement"

*De CAE moet **prestatie-doelen** voor de auditfunctie vaststellen, een **meetmethodiek** ontwikkelen, **actief feedback ophalen** bij RvB en senior management, en een **verbeterplan** opstellen. Dit verankert structureel meten en verbeteren van effectiviteit.*

- Werkt de IAF in overeenstemming met de verwachtingen van de raad van bestuur, de standaarden, het interne auditcharter en de strategie van de functie?
- Transparantie, jezelf ook de maat laten nemen, verbetering stimuleren, et cetera



WAT IS DE NORM VAN DE KWALITEITSTOETSER?

“Document Oordeelsvorming”: [Download Document oordeelsvorming](#)

Standaard 12.2	Prestatiemeting 1. Het hoofd van de internal auditfunctie moet doelstellingen ontwikkelen om de prestatie van de internal auditfunctie te evalueren. 2. Het hoofd van de internal auditfunctie moet bij het ontwikkelen van de prestatiedoelstellingen rekening houden met de input en verwachtingen van het bestuur en het senior management. 3. Het hoofd van de internal auditfunctie moet een methodologie voor prestatie-meting ontwikkelen om de voortgang in het behalen van de doelstellingen van de functie te beoordelen en om de continue verbetering van de internal auditfunctie te bevorderen. 4. Bij het beoordelen van de prestaties van de internal auditfunctie moet het hoofd van de internal auditfunctie zo nodig feedback vragen aan het bestuur en het senior management. 5. Het hoofd van de internal auditfunctie moet een actieplan opstellen om problemen en mogelijkheden voor verbetering aan te pakken.	GC als: •Er maximaal één PC is bij de onderliggende requirements niet zijnde de kritieke requirement 1 PC als: •Maximaal 2 PC's niet zijnde requirement 1 •PC op kritieke requirement 1 DNC als: •Meer dan 2 PC's •1 of meer DNC's
---------------------------	--	---

Uiteraard: Aantoonbaar in control



HANDREIKINGEN VANUIT IIA INC

- Gebalanceerde elementen (BSC)
- Outcome -> categorie -> indicator
- (Een mix van) kwantitatief en/of kwalitatief (door survey of interview)
- SMART ☺
- Paar voor stakeholders, evt meer voor de IAF zelf
- Regelmatige aanpassingen, in lijn met een veranderende (IA-)strategie
- Niet: aantal

53 voorbeeld-
indicatoren!

[Download](#) de Performance measurement tool

IIA Audit Tool

Global Internal Audit Standards
Performance Measurement

ENKELE VOORBEELDEN

Prestatiedoelen



	Outcome	Categorie	Indicator
1.	Dekkingsgraad	- Dekking van engagementdoelen die vallen binnen het IA-mandaat - Mate waarin IA-conclusies significante organisatiedoelen adresseren - Aantal of % engagements met nagestreefde effecten	- Het auditplan dekt de high-risk units - Aantal of % bevindingen en/of aanbevelingen afkomstig uit engagements met een directe link naar de organisatiestrategie - Aantal of % engagements met aanbevelingen voor kostenreducties en andere besparingen
2.	Tevreden stakeholders	Tevredenheid over begrip van doelen, tijdigheid en helderheid van conclusies	- Aantal of % organisatieonderdelen dat om ondersteuning vraagt bij sleutelinitiatieven - Tevredenheidsscore met kwalitatieve feedback van board, senior management en betrokkenen bij de activiteit - Doorlooptijd tot het finale auditrapport - Snelheid van reageren op speciale RvB-verzoeken
3.	Financieel & operationeel 'in control'	- Goede afronding auditplan - Balans tussen assurance en advisory in het auditplan, in relatie tot de IA-strategie	- Verhouding directe & indirecte uren % van auditkalender op tijd afgerond - Ratio assurance / advisory in het auditplan vergeleken met het doel
4.	Human Resource behoeften	Toereikende competenties om de geplande engagements uit te voeren	- Skillsmatrix met benodigde IA-vaardigheden en competenties voor het auditplan, vergeleken met de competenties van huidig en uitbesteed personeel % voltooiing van het L&D-plan van de IA-functie in relatie tot de IA-strategie
5.	Leren & ontwikkelen	- L&D-plannen voor de auditors, gekoppeld aan de IA-strategie en zich ontwikkelende risico's - Auditors met min. 1 beroepscertificering	% tijd per auditor dat jaarlijks aan ontwikkeling wordt besteed - Aantal of % auditors met relevante beroepscertificeringen - Aantal of % auditors dat aanvullende credentials nastreeft



GOEDE INDICATOREN?

- Aantal of % aanbevelingen en/of actieplannen dat is geïmplementeerd op of vóór de afgesproken datum
- Aantal of % conclusies of bevindingen waar management het oneens mee was in de finale communicatie

KOPPELING STRATEGIE

- Aantal of % engagements dat technologie gebruikt, bijvoorbeeld data-analytics, eventueel vergeleken met IA-strategie





Tenslotte

HARTELIJK DANK VOOR DE AANDACHT EN INPUT

- Op naar een nog effectievere IAF
- Toezegging: Whitepaper met uitwerking volgt!

Bij vragen, aarzel niet.

✉ michel@arcpeople.nl ☎ 06-42095265

✉ sander@arcpeople.nl ☎ 06-18804323

arcpeople.nl

BETAAL VOOR KENNIS, NIET VOOR EEN OEFENVLUCHT.



Bij **ARC People** krijgt u altijd een **ervaren specialist** aan tafel. Geen junior consultants, maar direct een **senior professional** die snapt wat nodig is.



AUDIT RISK COMPLIANCE
ARC PEOPLE

NIET BIG. WEL BETER