AUDIT MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 JULI 2016

HET INTERNAL AUDIT AMBITION MODEL

Auteur: Els Heesakkers - Joko Tenthof van Noorden
Leestijd: 7 min



De rol van Internal Audit wordt steeds relevanter. Zowel bij het toepassen van good governance als door toenemende verwachtingen van stakeholders. Het Internal Audit Ambition Model geeft handvatten hoe een internal auditfunctie aan deze verwachtingen kan blijven voldoen. Het Ambition Model is gepresenteerd op het IIA Congres van 9 en 10 juni 2016.

In het voorstel voor de herziene Nederlandse Corporate Governance Code is een expliciete rol weggelegd voor de internal auditfunctie (IAF). Dit is ook het geval in wet- en regelgeving voor financiële instellingen. Door deze toenemende erkenning van IAF's ontstond vanuit de beroepsgroepen IIA en NBA het verzoek voor de uitwerking van een ambition model. Met als doel een handreiking voor de internal auditberoepsgroep om zich verder te blijven ontwikkelen.

Daarnaast was binnen het kader van de International Professional Practices Framework (IPPF) en de beroepsstandaarden van het NBA behoefte aan een 'add on' op de reguliere toetsende functie van IAF's. Om aan deze vraag te voldoen heeft in coproductie een werkgroep van het Committee Professional Practices van IIA Nederland en de ledengroep interne- en overheidsaccountants (LiO) van het NBA het Internal Audit Ambition Model (hierna: Ambition Model) ontwikkeld (zie *figuur 1*).

© AuditMagazine.nl



Figuur 1. Het Internal Audit Ambition Model

Het Ambition Model geeft per thema het ambition level, level achieved en concrete best practices die kunnen dienen als richtlijnen voor de Chief Audit Executive (CAE) die meer wil dan alleen voldoen aan de beroepsstandaarden.

Het Internal Audit Ambition Model

Het Ambition Model is gebaseerd op een reeds bestaand model van de IIA Research Foundation en bestaat uit de volgende vier bouwstenen:

1. *Thema's* – In het Ambition Model zijn zes thema's geïdentificeerd die de verschillende elementen van een IAF beschrijven.
2. *Ambitieniveaus* – Het Ambition Model geeft de verschillende stadia die een IAF kan doorlopen. Van een IAF in opstartfase, tot een IAF die voldoet aan de standaarden, tot een IAF die meer doet dan de standaarden vereisen.
3. *Subthema's en -topics* – De zes Ambition Model thema's zijn onderverdeeld in subthema's die weer zijn onderverdeeld in topics.
4. *Essentiële activiteiten* – Per topic per ambitieniveau zijn essentiële activiteiten geïdentificeerd die de elementen benoemen die passen bij het betreffende ambitieniveau (zie *figuur* 2).

De zes thema's en de ambitieniveaus worden hierna kort toegelicht. Het volledige Ambition Model in de vorm van een self assessment tool kan opgevraagd worden via ambition@iia.nl.

Theme	Sub theme	Topic
Services and role of internal auditing	Assurance services	• Role and authority • Governance and risk management • Strategy • Soft controls
	Advisory services	• Scope
Professional practices	Auditplan	• Audit universe and scope • Periodicity of evaluating the plan • Priorization and approval of the plan • Resource planning • Follow-up monitoring
	Quality assurance	• Compliance with IPPF • Audit procedures • Performing the audit – planning • Performing the audit – fieldwork • Communicating audit results • Performing the audit – data analysis • Quality management reviews • Advisory services
Performance management accountability	Internal Audit business plan	• Scope • Resourcing • Budget • Approval
	Reporting	• Measures • Audience • Process
People management	Professional development	• Staff training (target budget) • Team development • Professional associations • Performance cycle and remuneration policy
	HR planning	• Resource allocation (including co-sourcing or outsourcing) • Recruitment
Organizational relationships and culture	Organizational relationships and culture	• Communication on IAF's activities • IAF's collaborations
Governance structures	Reporting line	• Reporting line • Funding of the audit department • Oversight of the audit activity • Three lines of defense
	Access and awareness	• Access to information, assets and people • Awareness of the IA activity

Figuur 2. De zes thema's en de ambitieniveaus

Thema's

Services and Role of Internal Auditing – Dit betreft de diensten die een IAF kan leveren en binnen welke reikwijdte een IAF opereert. Het thema is onderverdeeld in de subthema's 'Assurance Services' en 'Advisory Services'. Specifieke aandacht in dit thema wordt besteed aan de onderwerpen van onderzoek van de IAF. Zo zijn essentiële activiteiten gedefinieerd op het gebied van risk management, strategie en soft controls auditing.

Professional Practices – Dit thema refereert aan de wijze waarop de IAF invulling heeft gegeven aan de beroepsstandaarden van het IIA en NBA. Het thema is onderverdeeld in de subthema's 'Audit Plan' en 'Quality Assurance'. Een belangrijk topic binnen het subthema 'Audit Plan' is het vaststellen van de audit universe. Het subthema 'Quality Assurance' omvat het totaal van beleid, procedures, werkinstructies en systemen. Zo zijn essentiële activiteiten gedefinieerd inzake data analytics, audit automation en kwaliteitstoetsingen.

People Management – People management geeft inzicht in de hr-processen van de IAF. Dit omvat de professionele, individuele en team ontwikkelingsmogelijkheden, het competentieraamwerk en de beloningsstructuur. Daarnaast zijn specifieke essentiële activiteiten gedefinieerd inzake teamontwikkeling en de professioneel kritische houding van de individuele auditors.

Performance Management and Accountability – Hierin zijn de processen die betrekking hebben op het management van de IAF opgenomen. Dit omvat het afdelingsplan, het afdelingsbudget. Daarnaast wordt in dit thema beschreven op welke wijze IAF's hun performance kunnen evalueren en hierover rapporteren.

Organizational Relationships and Culture – Bij Organi-zation Relationships and Culture wordt de wijze waarop de IAF met zijn stakeholders samenwerkt behandeld. Tevens maakt de wijze waarop de IAF gezien wordt door haar stakeholders onderdeel uit van dit thema

Governance Structures – Dit thema gaat over de wijze waarop de IAF is gepositioneerd binnen de organisatie en hoe de onafhankelijkheid van de IAF is geregeld. Dit omvat zowel geformaliseerde waarborgen als informele maatregelen.

Binnen dit raamwerk zijn vijf progressieve ambitieniveaus te onderkennen. Als zodanig biedt het Ambition Model een roadmap voor continue verbetering van de IAF

Ambition levels

Het Ambition Model geeft een raamwerk voor het versterken en verbeteren van een IAF aan de hand van een groeimodel. Binnen dit raamwerk zijn vijf progressieve ambitieniveaus te onderkennen. Als zodanig biedt het Ambition Model een roadmap voor continue verbetering van de IAF. Opgemerkt dient te worden dat een IAF – in samenspraak met de opdrachtgever – kan besluiten dat een bepaald ambitieniveau voldoende is. Dit is mede afhankelijk van het type organisatie en de context waarbinnen de IAF opereert.

Initial – Op het initialniveau vinden internal auditactiviteiten op ad-hocbasis plaats en is de IAF zelf ongestructureerd. Veelal maakt zij op dit niveau onderdeel uit van een andere (staf)functie.

Infrastructure – Op het infrastructure niveau zijn basale internal auditprocessen geformaliseerd. Er is bijvoorbeeld een jaarplan, al is deze nog niet gebaseerd op een risicoanalyse. Taken en bevoegdheden van de IAF zijn geformaliseerd in een audit charter. Op dit niveau voert de IAF vooral 'compliance' audits uit.

Integrated – Op het integrated niveau zijn internal auditprocedures en werkinstructies gedocumenteerd. Ook vinden interne en externe toetsingen van de IAF plaats. Het belangrijkste kenmerk van dit ambitieniveau is dat internal auditing is geëvolueerd naar een 'adding value'-afdeling in plaats van zich alleen te beperken tot het toetsen van bestaande normen. Op dit niveau besteedt de IAF ook meer aandacht aan een breder scala aan onderwerpen zoals soft controls en strategie. Een ander specifiek kenmerk van dit niveau is dat de IAF een directe link heeft met het audit committee om haar onafhankelijkheid te waarborgen.

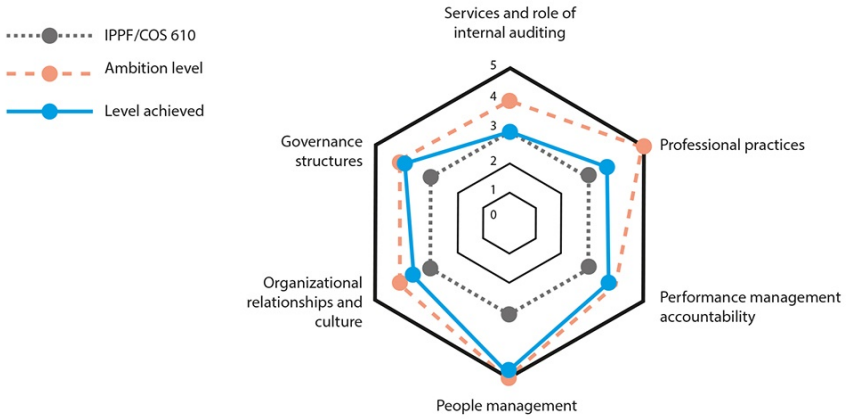
Managed – Op het managed niveau functioneert de IAF als integraal onderdeel van het governance en risk management framework. De CAE adviseert zowel formeel (positionering) als informeel (relatie) de raad van bestuur en het audit committee op het gebied van risk, governance en desgevraagd strategische issues die spelen. Als zodanig wordt de CAE gezien als volwaardig sparringpartner van de raad van bestuur. De IAF wordt als kweekvijver gezien van talent en medewerkers van de IAF worden gesteund om deel te nemen binnen brancheverenigingen.

Optimizing – Hier is sprake van een continu lerende IAF die ook proactief bijdraagt aan het lerend vermogen van de organisatie. Indien nodig helpt de CAE proactief bij het verder versterken en professionaliseren van het audit committee, bijvoorbeeld door het geven van risk- en governancetrainingen. De IAF begrijpt de strategische richting van de

organisatie en speelt hier proactief op in binnen de IAF en haar auditplan. Tot slot is de IAF in staat een overall oordeel te geven over de kwaliteit van de governance en risk-managementactiviteiten van de organisatie.

Toepassing en spindiagram

Het Ambition Model is bedoeld voor de CAE als instrument voor zelfevaluatie. De zelfevaluatie levert een spindiagram op. Dit geeft op basis van de zes thema's de geformuleerde strategische doelstellingen (ambition level) en het in kaart gebrachte huidige niveau (level achieved) van de audit afdeling weer. *Figuur 3* is een voorbeeld van een spindiagram.



Figuur 3. Voorbeeld van een spindiagram

De uiteindelijke taak- en rolopvatting van de IAF is afhankelijk van de organisatie en context waarbinnen de organisatie opereert. Daarom zijn in het Ambition Model vijf ambitieniveaus gedefinieerd waarbij de CAE met de stakeholders kan kiezen welk ambitieniveau het best past bij de organisatie.

Als zodanig helpt het Ambition Model de CAE om – samen met de raad van bestuur – de taak, rol en het gewenste ambitieniveau vast te stellen. En om vervolgens op basis van dit ambitieniveau de IAF te evalueren en te laten ontwikkelen. Daarnaast kan het Ambition Model als referentiekader worden gebruikt door het audit committee en de raad van commissarissen. Het is een bruikbare tool om de performance van de IAF te meten en het gewenste ambitieniveau van de IAF te bekrachtigen.

Tot slot

Het Ambition Model is een zelfevaluatie-instrument voor de IAF. Om de rol, scope en het ambitieniveau vast te stellen in afstemming met de raad van bestuur en het audit committee. Het model is niet bedoeld als een limitatieve opsomming van voorgeschreven regels. Het is aan de gebruiker om zelf te beoordelen of de IAF zodanig is georganiseerd dat de IAF het geambieerde niveau heeft bereikt.

Het Ambition Model is daarnaast een dynamisch model. Net zoals de wereld om ons heen met exponentiële snelheid verandert, zo past de ambitie van de internal auditprofessie zich aan deze ontwikkelingen aan. Het Ambition Model is een start van een brede dialoog binnen de beroepsgroep van internal auditors. Het model wordt op basis van de ervaringen periodiek geactualiseerd en aangevuld met onderwerpen en best practices. Op deze wijze wordt de beroepsgroep uitgedaagd om zich verder te blijven ontwikkelen en zal het vakgebied Internal Audit zich kunnen blijven aanpassen om continu de ambitie van de internal auditprofessie te herijken. Het niveau van vandaag is niet hetzelfde als de ambitie van morgen.

AUDIT
MAGAZINE

Meer weten

Het Instituut van Internal Auditors (IIA) en NBA Ledengroep intern en overheidsaccountants (LIO) roepen internal auditafdelingen op om het model toe te passen als instrument voor zelfevaluatie. Het model is als een Excel-bestand, op te vragen door een e-mail te sturen naar ambition@iia.nl. In een afzonderlijke leeswijzer bij het Ambition Model is informatie opgenomen over de achtergrond, structuur en toepassing van het model. Deze kan worden gedownload op de website van het IIA en de NBA.

Het Ambition Model is een coproductie van IIA Nederland en het NBA LiO en opgesteld in het Engels. Op deze manier willen wij het gebruik van dit model stimuleren door IAF's die internationaal werken of te maken hebben met niet-Nederlandstalige raden van bestuur.

Over
De werkgroep voor het Ambition Model bestaat uit Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Marieta Vermulm en Maureen Vermeij. Dit artikel is in samenwerking met en namens de werkgroep geschreven door Els Heesakkers en Joko Tenthof van Noorden.

Els Heesakkers is vaktechnisch auditor bij de Interne Auditdienst van CZ en namens het NBA lid van de werkgroep voor de ontwikkeling van het Internal Audit Ambition Model. els.heesakkers@cz.nl

Joko Tenthof van Noorden is Principal Internal Audit bij Exact. Hij is namens het IIA lid van de werkgroep Ambition Model en daarnaast lid van de IIA Commissie Benchmarking. joko.tenthof.van.noorden@exact.com

Tags: Auditmethodiek, vaktechniek

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/het-internal-audit-ambition-model/