

# Prestatiemeting à la carte

de **Interne**  
accountant

**Een aantal Nederlandse IAD's heeft het raamwerk van het GAIN-benchmarkonderzoek onlangs uitgebreid met ruim honderd kritische performance indicatoren (kpi's).  
Resultaat: een à la carte menu voor prestatiemeting.**

JOHAN FEIJEN EN JOHAN SCHEFFE\*

Sinds een reeks van jaren voert het Instituut van Internal Auditors (IIA) voor internal auditafdelingen (IAD's) een internationaal benchmarkonderzoek het Global Audit Information Network (GAIN, zie 'de Accountant' van december 2002) uit. Het GAIN-proces over 2005 start op korte termijn. Aan het onderzoek over 2004 namen ruim zevenhonderd IAD's uit een groot aantal landen deel, waarvan circa vijftig uit Nederland. Iedere deelnemende IAD ontvangt na verwerking van de gegevens door IIA Inc. in de VS een individuele terugkoppeling.

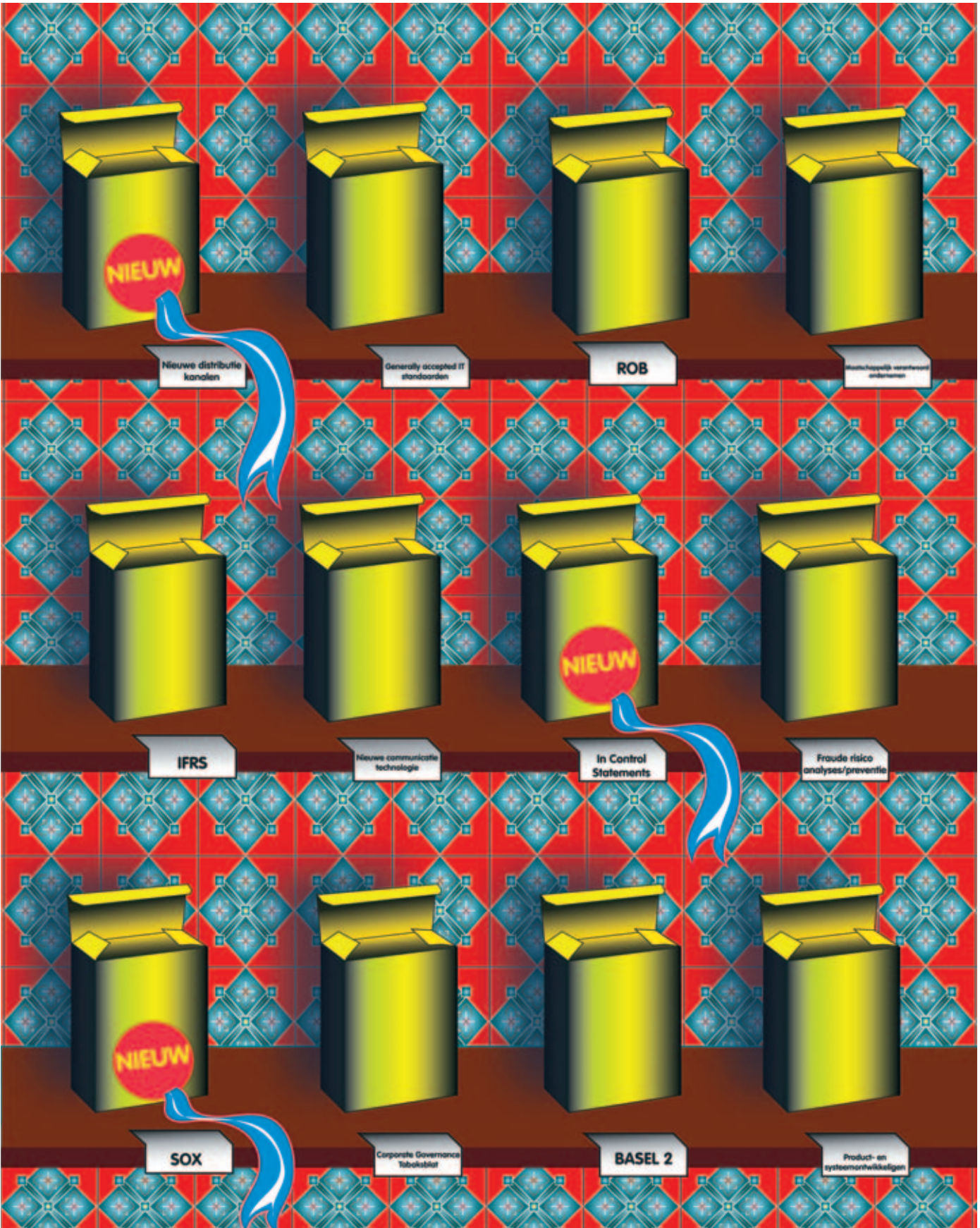
**Eén valkuil bij de invoering van KPI's is dat de focus te veel op de cijfers komt te liggen.**

De uitkomsten bieden een uitstekende gelegenheid om de eigen prestaties te vergelijken met die van de benchmarkgroep. Een opmerkelijk kenmerk van het GAIN-

onderzoek is de nogal sterk Angelsaksische, lees Amerikaanse, insteek. Voor een aantal Nederlandse deelnemers uit de financiële sector (de 'Dutch Financials') is dit reden geweest om het bestaande GAIN-raamwerk door middel van een rondetafelbijeenkomst zodanig te herijken dat het beter toepasbaar is in de Nederlandse praktijk.

## **Prestatiemeting**

Het meten van prestaties (*performance measurement*) is geen doel op zich. Het vergelijken heeft alleen zin als het bijdraagt aan de toege-



FOTO'S: NADIA GONZÁLEZ

## Per categorie best practices een voorbeeld van een kritische performance indicator

BBS-categorie		Best practice-categorie	Voorbeeld KPI
Positioning of IAF	1	Partnership with management/ supervisory	Frequency of meeting with audit committee
Audit services	2	Department operations	Use of an internal audit workflow management system
Audit services	3	Self development	Participate in GAIN benchmarking/round tables
Audit services	4	Risk management	Use results of risk self assessments auditees in internal audit
Audit services	5	Technology	Statistical audit software (CAATS) actively applied
Audit services	6	Quality assurance	Apply second readership of audit reports
Audit services	7	Audit reports	Risks and grades of audit findings included in audit reports
Audit services	8	Metrics - effectiveness	Number of actual conducted audits versus planning
Audit services	9	Metrics - quality	Level of customer satisfaction from auditees
Audit services	10	Metrics - reporting	Number of unsatisfactory audit opinions
Efficiency	11	Metrics - cost/productivity	Number of auditors per thousand employees
People	12	Metrics - human resources	Hours of training per auditor
People	13	Performance improvement	Results of external quality review conducted
Emerging trends & audit adaptiveness	14	Emerging trends	Zie apart kader

voegde waarde van een internal afdeling. Prestatiemeting moet aan enkele randvoorwaarden voldoen om toepasbaar te zijn. Eén van de belangrijkste is het eenduidig definiëren van een *best practice* (doel) en de maatstaf om te toetsen of het beoogde doel is bereikt (meting), een aanpak die accountants niet vreemd is. Een voorbeeld van een best practice is een goede dialoog tussen het hoofd van de IAD en het audit committee. Een mogelijke maatstaf (kritische performance indicator, kpi) hierbij is de frequentie van overleg met het audit committee. Ook voor kpi's geldt het bekende 'SMART'-principe: ze moeten Specifiek, Meetbaar, Bereikbaar (achievable), Realistisch en Tijdgericht (timely) zijn. Verder kunnen kpi's niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief worden geformuleerd. Voorbeelden van kwalitatieve kpi's bij bovenstaand voorbeeld kunnen zijn: het audit committee, het *audit charter* wordt intensief besproken en geaccordeerd

door het audit committee en de rapportage van de belangrijkste auditbevindingen staat op de agenda van het audit committee.

### Best practices en kpi's

Doel van de genoemde ronde tafel was het creëren van een à la carte menu met zowel goede spijzen als dranken, waar iedere gebruiker van het raamwerk zich in zou kunnen vinden. Dit heeft geresulteerd in een uitbreiding van het bestaande raamwerk van best practices en daaraan gerelateerde kpi's binnen GAIN, met ruim honderd kpi's. Vanzelfsprekend is het aan iedere IAD om die best practices en kpi's te kiezen die voor de eigen doelstellingen en ontwikkelingsfase relevant zijn. Het (herijkte) raamwerk is toepasbaar voor zowel kleinere als voor grote IAD's. Het gaat te ver om alle best practices in dit artikel uitgebreid te beschrijven. Daarom zijn ze in lijn met de methode van de business balanced scorecard onderverdeeld

Iedere IAD kan die best practices en KPI's kiezen die voor de eigen doelstellingen en ontwikkelingsfase relevant zijn.

in de volgende vier categorieën (zie ook kader 'Vier clusters best practices'):

- Positioning of the IAF
- Audit approach
- People
- Emerging trends & audit adaptiveness

Onder de eerste categorie vallen de onderwerpen *partnership with management/board* en *partnership with supervisory board & audit committee*. Deze onderwerpen geven het belang aan van de rol van de IAD in het corporate governance-tijdperk. De tweede cluster (audit services) omvat de kernfunctie van de IAD, met de focus op de kwaliteit en effectiviteit van de auditdiensten. Hieronder vallen ook onderwerpen als *performance improvement*, *quality assurance* en de *auditrapportages*. In de categorie 'people' staat het personeel van de IAD centraal. Onder deze categorie zijn onder andere maatstaven inzake de productiviteit opgenomen. Bij categorie vier, 'emerging trends', ligt

## Emerging trends

Zoals iedere goede kok betaamt, moet het à la carte menu regelmatig worden aangepast aan de eisen van de tijd. Dit geldt ook voor internal auditors en hun stakeholders. Een interessant onderdeel uit het raamwerk is daarom de categorie *Emerging trends*. Hoe speelt een IAD in op de wijzigende omstandigheden die door de buitenwereld worden opgelegd? Hieronder zijn de nieuwe kansen en bedreigingen van een doorsnee IAD samengevat (bij een Dutch Financial).

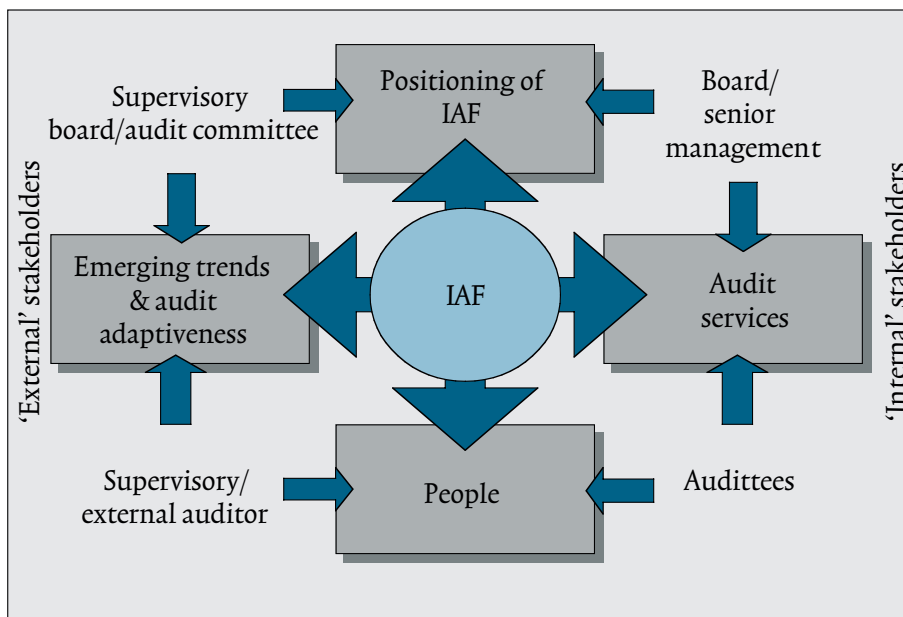
1. In control statements
2. IFRS
3. Corporate governance - Tabaksblat
4. Sarbanes-Oxley (SOx)
5. Regeling Organisatie & Beheersing (ROB)
6. Frauderisico analyses/preventie
7. Basel 2
8. Product- en systeemontwikkeling
9. Nieuwe communicatietechnologie/ nieuwe distributiekanaalen
10. 'Generally accepted' IT-standaarden
11. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Deze opsomming beperkt zich tot 'externe' invloedfactoren. Ook interne factoren kunnen echter van invloed zijn op de activiteiten en daarmee ook op de relevante kritische performance indicators voor een IAD, bijvoorbeeld reorganisaties, (effecten van) systeemimplementaties etc.

de nadruk op innovatie in het auditproces. Deze categorie bracht veruit de meeste nieuwe onderwerpen aan het licht (zie kader).

### Ervaringen uit de praktijk

Met een alomvattende raamwerk dat à la carte toegepast kan worden ben je er nog niet. De praktijk leert dat het invoeren van best practices met bijbehorende kpi's geen sinecure is. Dit is bijvoorbeeld gebleken uit interviews die de auteurs hebben gehouden met enkele vertegenwoordigers van IAD's bij Nederlandse financiële instellingen. Deze IAD's hadden reeds de nodige stappen gezet met de implementatie van een dergelijk raamwerk. Enkele leerzame



ervaringen die daaruit naar voren kwamen:

- Eén van de mogelijke valkuilen bij de invoering van kpi's is dat de focus te veel op de cijfers komt te liggen en de achterliggende doelstellingen uit het oog worden verloren.
- Een ideeënwedstrijd onder de internal auditors van de afdeling om nieuwe best practices te traceren kan zinvol zijn om draagvlak te creëren. Er moet wel voor worden gewaakt dat de ideeënbus niet de leidraad wordt voor verbeteringen (c.q. best practices en kpi's), in plaats van de toegevoegde waarde van de IAD voor de organisatie.
- Een onderscheid tussen operationele en strategische maatstaven is belangrijk. Onder operationele maatstaven (kpi's) vallen bijvoorbeeld productiviteit en planningsvoortgang, zaken die voor de directe sturing van de IAD belangrijk zijn. De strategische maatstaven (kpi's) hebben betrekking op toekomstige zaken en de rol van de IAD daarin (zie ook kader 'Emerging trends').
- Het meten van innovatieve zaken blijft lastig maar is belangrijk om de IAD 'op scherp' te houden.
- Het toepassen van managementcontracten voor IAD's, inclusief kwalitatieve en kwantitatieve kpi's, is door enkele grote IAD's al ingevoerd en levert een positieve bijdrage aan het verhogen van de toegevoegde waarde van de IAD.

### IAD's aan zet

IAD's in Nederland staan in toenemende belangstelling van raden van bestuur, audit committees, externe toezichthouders en andere stakeholders. Dit houdt direct verband met de corporate governance-ontwikkelingen vanuit onder andere Sarbanes-Oxley en Tabaksblat. Daarnaast is er een duidelijke tendens om de prestaties van de IAD zichtbaar te maken en blijvend te verbeteren als bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Het is daarom voor iedere IAD van levensbelang voldoende aandacht te besteden aan systematisch ingevoerde kwaliteitsbewaking en -verbetering. Performance meting met behulp van GAIN en het hier beschreven best practice-menu kan hierbij een belangrijke rol spelen. De IAD's zijn aan zet.

Voor meer informatie over GAIN kunt u contact opnemen met IIA Nederland. Zie ook: [www.ii.nl](http://www.ii.nl). Voor vragen over het raamwerk van best practices en kpi's zoals beschreven in dit artikel kunt u contact opnemen met de auteurs. ■

#### Noot

\* Johan Feijen is werkzaam bij de Audit Groep Rabobank Nederland. Johan Scheffe is researchmedewerker corporate governance & internal auditing bij het NIVRA. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. ►