

AMIR

Das Anspruchsmodell der Internen Revision

Überblick und Anwendungsleitfaden für die Selbstbeurteilung
auf Basis der Internationalen Standards

Version 1.0



The Institute of
Internal Auditors
Netherlands

DIIR

Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Das IIA der Niederlande hat im Oktober 2018 das „Internal Audit Ambition Model“ veröffentlicht und auf der ECIIA-Konferenz in Madrid vorgestellt. Der Ansatz hat viele Vertreter der Internen Revision überzeugt. Mit der deutschen Übersetzung des Anwendungsleitfadens wird allen Internen Revisionen ein leicht anwendbares Hilfsmittel an die Hand gegeben. Die Nutzung des Modells kann dazu beitragen, die Arbeit der Internen Revision zu professionalisieren, den Erwartungen der Interessengruppen gerecht zu werden, sich stetig zu verbessern und so den Mehrwert der Internen Revision zu erhöhen.

Das Anspruchsmodell der Internen Revision (AMIR) besteht aus diesem Anwendungsleitfaden und einem Excel-basierten Werkzeug in englischer Sprache, das unsere Mitglieder kostenfrei unter https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir_veroeffentlichungen/AMIR_Tool.xlsx herunterladen können.

AMIR ist **kein** Reifegradmodell, denn es setzt keine absolute, messbare Reife der Internen Revision voraus. Für AMIR ist entscheidend, ob die Interne Revision den Ansprüchen (Ambitionen, Intentionen) ihrer Interessengruppen (Auftraggeber, Geschäftsleitung, Überwachungsorgan) gerecht wird. Insofern bildet AMIR die relative Reife der Internen Revision gemessen an diesen Ansprüchen ab.

Das AMIR dient **nicht** als Werkzeug zur Durchführung einer externen Qualitätsbeurteilung gemäß IIA-Standard 1312 bzw. DIIR-Revisionsstandard Nr. 3. Denn das Ziel einer alle fünf Jahre erforderlichen externen Qualitätsbeurteilung ist die Prüfung der Einhaltung von Standards und Ethikkodex, nicht die Prüfung der Erfüllung von Ansprüchen der Interessengruppen. Für externe Qualitätsbeurteilungen der Internen Revision wird die Nutzung der Qualitätskriterien und des Bewertungsverfahrens nach DIIR-Revisionsstandard Nr. 3 empfohlen.

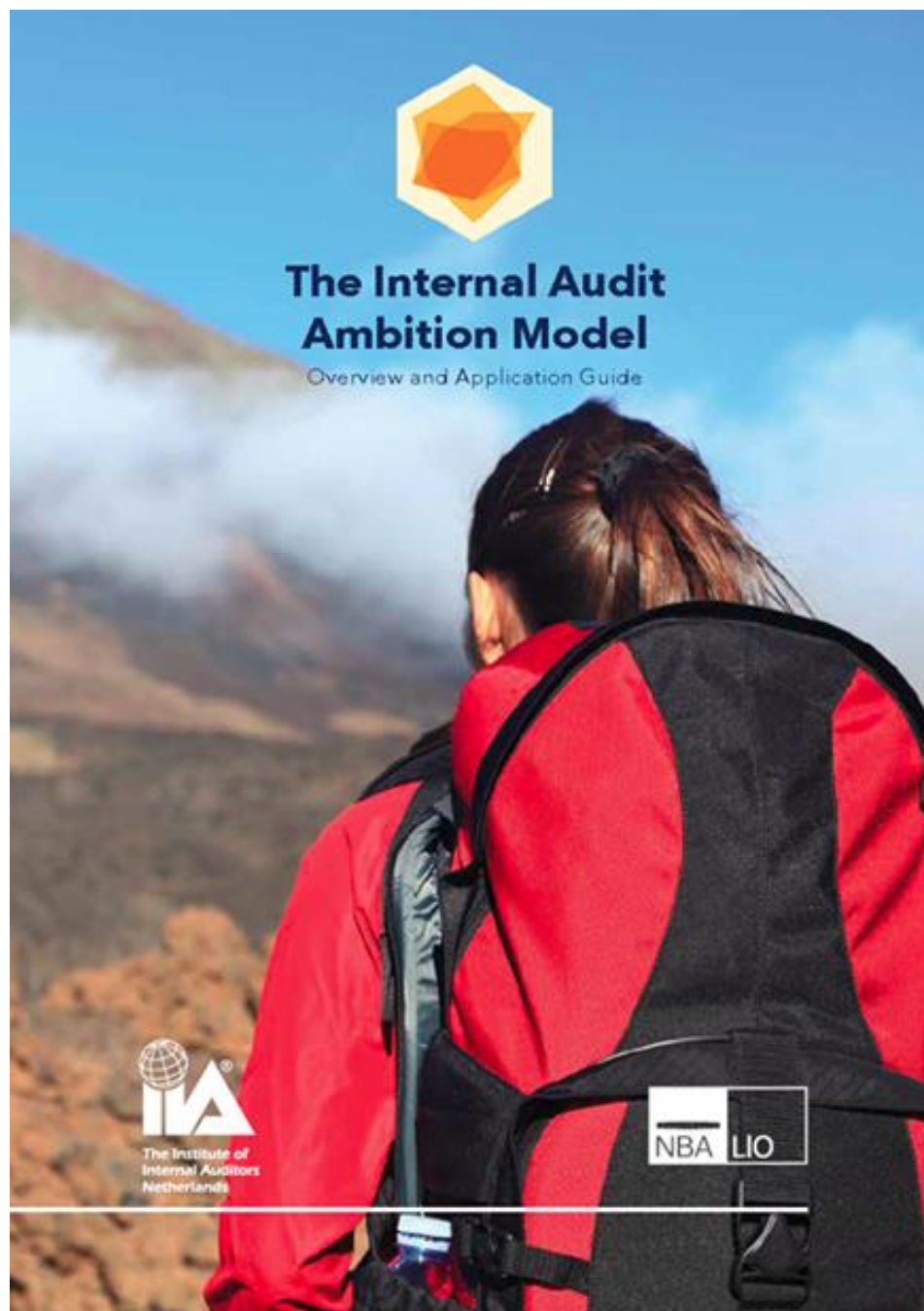
Das Modell eignet sich aber hervorragend zur Durchführung einer Selbstbeurteilung gemäß IIA-Standard 1311. Selbstbeurteilungen sind im Rahmen des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms der Internen Revision jährlich erforderlich und können wesentlich zur Verbesserung der Internen Revision beitragen.

AMIR misst die Interne Revision auf fünf Entwicklungsstufen. Im Allgemeinen gilt, dass das Erreichen der Stufe 3 die Einhaltung der IIA-Standards belegt.

Das DIIR bedankt sich beim IIA der Niederlande für die Publikation des Modells und die Erlaubnis, den Anwendungsleitfaden zu übersetzen und in Deutschland zu publizieren.

Niederländische Ausgabe (in Englisch):

<https://www.iaa.nl/kwaliteit/ambition-model#introduction>



Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	2
Inhalt	4
Vorwort.....	6
Einführung.....	9
1 Das AMIR	11
1.1 Was ist das Ziel des AMIR.....	11
1.2 Die Struktur des AMIR	11
1.2.1 Themenfelder.....	12
1.2.2 Anspruchsniveaus	14
1.2.3 AMIR-Übersicht nach Anspruchsniveau	20
1.2.4 Themen und Aspekte.....	26
2 AMIR: Berichterstattung und Designauswahl	27
2.1 Dashboard	27
2.2 Fragebogen	28
2.2.1 Show Stopper	28
2.2.2 Beratungsdienstleistungen	29
2.3 AMIR-Anwendung und Interpretation	29
2.3.1 Grundsätze für die Anwendung des AMIR	29
2.3.2 Externe und organisatorische Faktoren.....	29
2.3.3 AMIR und das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm	30

2.3.4	AMIR Benchmark 2017.....	30
	Abkürzungen.....	32
	Danksagungen.....	33
	Anhang: Erarbeitung von AMIR	34

Vorwort

Die Anerkennung des Mehrwerts einer Internen Revision (IR) steigt stetig, auch bei der Anwendung guter Führung und Überwachung. Der aktuelle Dutch Corporate Governance Code hat die Verantwortlichkeiten des Vorstands zur Überwachung der IR spürbar gesteigert. Infolgedessen muss die Kommunikation des Revisionsleiters (CAE) an den Vorstand womöglich erweitert und verbessert werden. Zusätzlich fordern heute auch Aufsichtsbehörden, insbesondere in der Finanzbranche, dass die IR die Qualität ihrer Dienstleistungen nachweisen kann.

CAEs, Mitglieder des IIA der Niederlande und des Königlichen Niederländischen Instituts der Wirtschaftsprüfer (NBA) geben an, dass sie aus diesen und anderen Gründen ein Werkzeug benötigen, das ein Anspruchsmodell mit der Beurteilung der Einhaltung der IIA-Standards kombiniert. Viele gaben an, dass ihre Revisionen über die Konformität mit den Standards hinausgehen sollten. Ihre Ansprüche sind höher als nur die Einhaltung der Vorgaben.

Um die Bedürfnisse verschiedener Interessengruppen zu befriedigen, hat eine Arbeitsgruppe das Anspruchsmodell der Internen Revision (AMIR) entwickelt. Das Modell ist ein exzellentes Werkzeug zur Selbstreflektion, internen Validierung der Einhaltung der Standards, Definition des Anspruchsniveaus für die IR und Kommunikation mit dem Vorstand und insbesondere dem Audit Committee. Wenn CAEs die Daten miteinander teilen, kann es auch als Benchmarking Tool verwendet werden.

Diese Veröffentlichung beschreibt die Komponenten des Tools und wie es eingesetzt werden kann. Sie sind herzlich eingeladen, es zu Ihrem Vorteil zu verwenden. Unser Ziel ist es, die Praxis des Berufsstands der Internen Revision wesentlich zu verbessern und Kollegen weltweit herauszufordern, ihren Weg zur weiteren Professionalisierung fortzusetzen.

Das AMIR kann zu drei verschiedenen Zwecken eingesetzt werden:

Für Revisionsleiter: Trauen Sie sich, Ihren Anspruch festzulegen und zu prüfen, ob Sie die Standards des IPPF einhalten. Das AMIR unterstützt die Entwicklung einer klaren Roadmap, um Ihren Anspruch zu realisieren und ist ein einfaches Werkzeug, Ihren Anspruch und die Leistung mit Ihren Peers zu vergleichen.

Für Vorstandsmitglieder: Das AMIR unterstützt den Dialog des CAE sowohl mit dem Vorstand als auch mit dem Audit Committee, indem es die relevanten Themen und Diskussionspunkte liefert.

Für Berufsverbände: Benutzen Sie das AMIR als Benchmark, um Einblicke in den aktuellen Stand und die Ansprüche der IR in Ihren Branchen oder Ländern zu gewinnen.

Wir ermutigen Sie, uns Feedback zu geben, damit wir die Qualität des Modells kontinuierlich verbessern können. Nur Ihr Feedback wird uns ermöglichen, das Modell regelmäßig weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Schließlich möchten wir unseren Dank an die Arbeitsgruppe aussprechen, die unzählige Stunden Ihrer wertvollen Zeit für die Entwicklung des außergewöhnlichen AMIR geopfert hat.

mr. drs. Jantien Heimeel RA CFE CIA CISA
President IIA Netherlands

Maureen Vermeij-de Vries RA
President NBA-LIO/Chair Taskforce



Einführung

In einer global vernetzten Welt wächst der Bedarf an einer IR, die ihren Organisationen einen Mehrwert liefert. Interessengruppen erwarten mehr von ihrer IR. Sie wollen Sicherheit, dass Kontrollen angemessen funktionieren, Ratschläge zu Veränderungen und operationellen Problemen sowie Prognosen und Einblicke in Risiken für die Organisation. Im Niederländischen Kontext wird die Anerkennung des Mehrwerts der IR im Corporate Governance Kodex reflektiert, der eine wichtige Rolle für die IR darin sieht, die Bemühungen der Organisation zu unterstützen, langfristigen Wert zu schaffen.

Diese Veröffentlichung und AMIR selbst sind das Ergebnis der Arbeit einer gemeinsamen Arbeitsgruppe des IIA der Niederlande und der NBA LIO (Mitgliedergruppe für Interne und Behörden-Revisoren im Königlichen Niederländischen Institut der Wirtschaftsprüfer). Engagierte Interne Revisoren haben das AMIR entwickelt, das sich mit dem breiten Spektrum des proaktiven Designs, der Aufstellung und weiteren Entwicklung einer IR beschäftigt.

Die Arbeitsgruppe hat die Abstimmung des Modells mit dem IPPF sichergestellt und auf jüngste Veröffentlichungen von IIA Global, Internal Audit Foundation, IIA Niederlande und IFAC Code of Ethics Bezug genommen. Zusätzliche Inhalte wurden aus bewährten Verfahren einer Vielzahl von Fachleuten der IR übernommen. Außerdem wurde eine Verbindung zum ISA-Standard 610 „Using the work of Internal Auditors“ hergestellt. Das Modell wurde von CAEs, dem Committee Professional Practices (CPP) und dem Committee on Quality des IIA der Niederlande in verschiedenen Entwicklungsstufen validiert.

Um den Namen des neuen Modells auf den beabsichtigten Gebrauch abzustimmen, haben wir es das „Anspruchsmodell der Internen Revision (AMIR)“ genannt. Das Modell dient der Selbstbeurteilung und der Formulierung von Rolle, Umfang und Anspruchsniveau der IR in Abstimmung mit Vorstand und Aufsichtsrat. Es ist außerdem ein Werkzeug zur Bestimmung der Kapazität und zur Steigerung des Bewusstseins der Interessengruppen über die IR und den Berufsstand im Allgemeinen.

Das AMIR beinhaltet ein Spinnennetz-Dashboard, das eine High-Level Kommunikation mit Vorstand und anderen Interessengruppen über den aktuellen Status der IR im Vergleich zu verbindlichen Leitlinien und ihren Ansprüchen ermöglicht.

Seine Nutzer werden in erster Linie Fachleute der IR zusammen mit den Interessengruppen des Berufsstands sein.

Im Einklang mit der prinzipienbasierten Natur der IR ist dieses Modell nicht dazu gedacht, vorzuschreiben, wie ein Prozess ausgeführt werden soll. Wichtiger ist es, dass der Nutzer beurteilt, ob die IR so aufgestellt ist, dass sie ihren Anspruch erreichen kann. Dieser sollte zu den Ansprüchen der Organisation passen.

So wie sich die Welt um uns herum mit exponentieller Geschwindigkeit verändert, muss sich der Berufsstand der IR an diese Veränderungen anpassen, wenn wir kontinuierlich relevante Einblicke, Prüfungssicherheit und Beratung liefern wollen. Das AMIR ist daher ein lebendes Dokument, das regelmäßig aktualisiert werden muss. Die heutigen Ansprüche sind nicht die von morgen.

Nach der Einführung von AMIR Mitte 2016 in den Niederlanden waren die Nutzer begeistert und gaben uns nützliche Kommentare für künftige Verbesserungen. Hierdurch konnten wir unser Ziel mit dem AMIR 1.0 erreichen. Die Tatsache, dass in dieser Zeit Revisoren aus mehr als 20 Ländern ebenfalls unsere Broschüre gelesen haben und daraufhin mit uns in Kontakt traten, um das Modell zu erhalten, war ein unerwarteter Erfolg.

Im Jahr 2017 gaben die Benchmark-Ergebnisse erste Einblicke in den aktuellen Zustand und die Ansprüche der IR in den Niederlanden. Im Ergebnis entwickelte der Verband eine Einführungsschulung für CAEs, die neu in ihrer Rolle waren. Durch den Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren unterstützen wir sie dabei, sich auf den Standard des IPPF zu bringen.

Wir haben die Anregungen aus dem Feedback verfolgt und die Mitglieder eingeladen, bei der Weiterentwicklung zu helfen. Im Herbst 2017 wurden Wissensgruppen gebildet, um die verschiedenen Themen miteinander zu diskutieren und konkrete Vorschläge zu erarbeiten. Die Ergebnisse jeder Gruppe wurden anschließend in einer Plenarsitzung und vom CPP überprüft. In der Version 2.0 wird viel Wert auf die Verfeinerung der logischen Struktur der Stufen 1 bis 5 gelegt. Es bestand auch ein großer Bedarf an weiteren Beispielen, die als „bewährte Verfahren“ hinzugefügt wurden. Darüber hinaus wurden aufgrund von aktuellen Entwicklungen spezifische Themen hinzugefügt oder aktualisiert sowie eine kurze Liste von Definitionen erstellt.

Mit der Vorstellung von AMIR 2.0 auf der ECIIA-Konferenz in Madrid am 4. Oktober 2018 haben wir einen neuen Meilenstein erreicht. Wir wollen unsere Erfahrungen mit den Mitgliedern von IIA Global teilen. AMIR war ein Wendepunkt für unseren Berufsverband in den Niederlanden. Mehrere Interne Revisionen haben das Modell zur Strategiefindung und zum Team Building eingesetzt. Indem sie den aktuellen Stand ihrer IR durch Diskussion von Umfang und Anspruch untersucht haben, konnten die Teams eine gemeinsame Vision von der Zukunft ihrer IR erleben. Einige CAEs haben die Ergebnisse bereits mit dem Audit Committee besprochen.

Lassen Sie uns einen nächsten Schritt in einen breiten professionellen Dialog zwischen den Revisoren machen, indem wir Erfahrungen und bewährte Verfahren austauschen. Seien Sie der Wegbereiter. Nutzen Sie AMIR!

Ein Modell – entwickelt von Mitgliedern für Mitglieder.

Arbeitsgruppe: Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Maureen Vermeij-de Vries, Marieta de Vos-Vermulm

1 Das AMIR

1.1 Was ist das Ziel des AMIR

Das AMIR stellt Anspruchsniveaus und konkrete bewährte Verfahren bereit, die als Leitlinien für den CAE dienen können, der mehr als nur die Standards der beruflichen Praxis erfüllen möchte. Das Modell hilft dabei, strategische Ziele zu formulieren, die aktuelle IR zu bewerten und eine Roadmap zur Erreichung der genannten Ziele zu definieren. Das AMIR kann dem Audit Committee und/oder Aufsichtsrat helfen festzulegen, welche Aspekte bei der Beurteilung der IR und des Anspruchsniveaus berücksichtigt werden sollen.

Das AMIR ist ein Werkzeug, das eine Organisation wie folgt nutzen kann:

- Als Kommunikationsmittel – eine Basis für die Kommunikation darüber, was unter wirksamer IR verstanden wird und wie sie einer Organisation und deren Interessengruppen dient sowie für die Verdeutlichung der Bedeutung einer IR gegenüber Entscheidungsträgern:
Bestimmen der Anforderungen an eine IR gemäß der Art, der Komplexität und den damit verbundenen Risiken der Organisation.
- Ein Rahmenwerk zur Beurteilung – ein Rahmen zur Selbstbeurteilung der Fähigkeiten einer IR gegen die Standards der beruflichen Praxis und bewährte Verfahren.
- Eine Roadmap für Verbesserungen – Diese hilft, mögliche Lücken und Entwicklungsbereiche in Ihrer IR zu identifizieren:
Erstellen einer Roadmap zur weiteren Verbesserung und Professionalisierung der IR.

1.2 Die Struktur des AMIR

Das AMIR besteht aus drei Säulen, welche nachfolgend beschrieben werden:

1. Themenfelder: Sechs Themenfelder werden für die IR identifiziert.
2. Themen und Aspekte: Die sechs Themenfelder wurden zur Detaillierung in 11 Themen und 38 Aspekte unterteilt, die durch die IR angegangen werden sollen, um das nächste Anspruchsniveau zu erreichen. (Siehe hierzu die Übersicht in 1.2.4)
3. Grundlegende Tätigkeiten: Für jeden Aspekt werden die essenziellen, durchzuführenden Aktivitäten definiert.

Zusätzlich zeigen die Level die Entwicklungsstufen der IR an, die sie durchläuft, wenn sie ihre Prozesse und Verfahren definiert, implementiert, misst, steuert und verbessert, um ihre Ansprüche zu erreichen.

Das Ergebnis des AMIR-Fragebogens ist ein Netzdiagramm (Dashboard), das eine High-Level-Kommunikation mit Vorstand, Aufsichtsrat und anderen Interessengruppen ermöglicht.

1.2.1 Themenfelder

Die folgenden sechs Themenfelder wurden für eine IR identifiziert:

- Dienstleistungen und Rolle der IR
- Professionelle Verfahren
- Leistungsmessung und Verantwortung
- Personalmanagement
- Organisation und Beziehungen
- Governancestrukturen.

Die ersten vier Themenfelder – Dienstleistungen und Rolle der IR, Professionelle Verfahren, Leistungsmessung und Verantwortung sowie Personalmanagement beziehen sich primär auf das Management und die Verfahren der IR selbst. Die letzten beiden Themenfelder – Organisation und Beziehungen sowie Governancestrukturen – enthalten auch die Beziehungen der IR zur Organisation, die sie unterstützt, sowie zum internen und externen Umfeld.

Hier folgt eine kurze Beschreibung der sechs Themenfelder:

Dienstleistungen und Rolle der IR

Basierend auf dem IPPF des IIA ist es die Mission der IR, den Unternehmenswert zu steigern und zu schützen, indem sie risikobasierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke bietet. Um diese Mission zu erreichen, ist die IR eine unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungstätigkeit, die darauf abzielt, Mehrwert zu schaffen und die Prozesse einer Organisation zu verbessern. Sie hilft einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen, indem sie einem systematischen und zielgerichteten Ansatz zur Bewertung und Verbesserung der Wirksamkeit von Risikomanagement-, Kontroll- und Governance-Prozessen folgt.

Die Art und Weise, wie dieser Rolle nachgekommen wird, und welche Dienste angeboten werden, ist jedoch je nach Umgebung unterschiedlich. Die erbrachten Dienstleistungen richten sich in der Regel nach den Bedürfnissen der Organisation und nach Befugnissen, Umfang und Kapazität der IR.

Die Dienstleistungen umfassen die Erbringung von Prüfungs- und Beratungsleistungen und können Transaktionen, Compliance, Systeme, Prozesse, Betrieb, Abläufe, Leistungen, IT und verwandte Technologien, Finanzberichterstattung und Finanzsysteme zum Gegenstand haben.

Professionelle Verfahren

Professionelle Verfahren reflektieren das gesamte Spektrum an Richtlinien, Prozessen und Verfahren, das es ermöglicht, die IR wirksam, kompetent und mit der gebotenen professionellen Sorgfalt durchzuführen. Dies bezieht sich auf die Fähigkeit der IR, sich an den Prioritäten und Risikomanagementstrategien der Organisation auszurichten und zur kontinuierlichen Verbesserung der IR und der Organisation beizutragen. Eingeschlossen sind die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms, das alle Aspekte der IR abdeckt.

Leistungsmessung und Verantwortung

Leistungsmessung und Verantwortung bezieht sich auf die Informationen, die zur Steuerung, Durchführung und Kontrolle der Tätigkeiten der IR und für die Ermittlung ihrer Leistungen und Ergebnisse notwendig sind. Dies umfasst die Ziele der IR, das Budget für den Revisionsplan und die Anpassung des Plans an die Strategie der Unternehmung. Das Element der Berichterstattung umfasst die Leistungsmessung, die auf Feedbacks und dem Management relevanter Informationssysteme sowie finanziellen und nicht-finanziellen (operativen und programmbezogenen) Informationen basiert.

Personalmanagement

Personalmanagement ist der Prozess, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die es Menschen ermöglicht, sich nach ihren besten Fähigkeiten zu entwickeln. Personalmanagement ist das System, das beginnt, wenn eine Stelle wie gewünscht definiert ist.

Das Personalmanagement bezieht sich auch auf den Aufbau effektiver Teams, um Verbesserungen und Fortschritt mit einem Schulungs- und Entwicklungsplan zu steuern. Weiterhin bezieht sich Personalmanagement auf die Koordination langfristiger Aktivitäten zur Mitarbeiterentwicklung, um zukünftige Geschäftsanforderungen der IR zu erfüllen.

Darüber hinaus wurde der Teamdynamik im Hinblick auf eine professionelle Skepsis besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Dies bezieht sich auf die Diskussion ethischer Dilemmata und die Organisation von professionellem Feedback.

Organisation und Beziehungen

Organisation und Beziehungen umfasst die Organisationsstruktur, die interne Steuerung und Beziehungen innerhalb der IR selbst. Außerdem geht es um die Beziehungen mit anderen Einheiten der Organisation. Eingeschlossen sind die Beziehungen des CAE mit dem leitenden Management und seine Rolle darin, außerdem die Fähigkeit, das Top-Management zu beraten und zu beeinflussen und wirksame und langfristige Beziehungen aufzubauen. Dieses Element bezieht sich auf die internen Beziehungen in der Organisation, das interne Umfeld und darauf, wie diese Beziehungen Interessengruppen außerhalb der Organisation beeinflussen, einschließlich der Öffentlichkeit. Außerdem

betrifft es die Beziehungen der IR mit anderen Überwachungsfunktionen, einschließlich externer und gesetzlich vorgeschriebener Prüfungen.

Governancestrukturen

Governancestrukturen betreffen im Allgemeinen die Kombination von Prozessen und Strukturen, die der Vorstand und/oder der Aufsichtsrat oder das Audit Committee geschaffen hat, um die Tätigkeiten der Organisation zu informieren, zu führen, zu steuern und zu überwachen, um ihre Ziele zu erreichen. Governancestrukturen umfassen die administrative und funktionale Berichtslinien der IR, einschließlich der Anbindung des CAE an Vorstand und Aufsichtsrat und der Anpassung an die Strukturen und Governanceregeln der Organisation. Eingeschlossen sind die Mittel, mit denen Unabhängigkeit und Objektivität der IR sichergestellt werden, z. B. durch einen formalen Auftrag, gesetzliche Befugnisse und/oder Aufsichtsmechanismen wie ein Audit Committee. Außerdem sind Richtlinien und Prozesse einbezogen, die die notwendige Autorität, Unterstützung und Ressourcen für die IR gewährleisten sollen, damit diese ihre Aufgaben erfüllen kann, und die zur Wirksamkeit und Unabhängigkeit beitragen.

1.2.2 Anspruchs-niveaus

Das AMIR ist ein Rahmenwerk zur Stärkung oder Verbesserung der IR durch evolutionäre Schritte. Jeder dieser Schritte wurde in fünf fortschreitende Anspruchs-niveaus unterteilt. Verbesserungen in Prozessen und Verfahren in jeder Stufe bilden die Basis für den Fortschritt zum nächsten Anspruchs-niveau. Daher handelt es sich um einen Baustein-Ansatz zur Etablierung einer wirksamen IR in der Organisation. Es ist eine fundamentale Annahme von AMIR, dass Prozesse oder Verfahren nicht verbessert werden können, bevor sie stabil sind.

Jedes Anspruchs-niveau beschreibt die Merkmale und Möglichkeiten der IR auf diesem Niveau für alle Themenfelder und Aspekte. Wenn die Größe oder Komplexität einer Organisation oder die mit dem Geschäft verbundenen Risiken steigen, steigt auch die Notwendigkeit für höher entwickelte Fähigkeiten der IR. Das Modell versucht, die Art und Komplexität der Organisation mit den Fähigkeiten der IR zu verbinden, die zur Unterstützung benötigt werden. Mit anderen Worten: Wenn die Organisation einen höheren Entwicklungsgrad in den Verfahren der IR erfordert, wird sich die IR im Allgemeinen auf einem höheren Anspruchs-niveau befinden. Das Anspruchs-niveau der IR ist oft verknüpft mit der Governancestruktur der Organisation, in der sie tätig ist.

Die Anspruchs-niveaus im Modell liefern eine Roadmap für kontinuierliche Verbesserungen innerhalb der IR. Jedoch kann eine IR sich auch entscheiden, auf dem Niveau 3 zu verbleiben und trotzdem bewährte Verfahren für die IR in dieser spezifischen Organisation und Umgebung zu demonstrieren.

Die fünf Anspruchs-niveaus des AMIR sind:

1. Initial
2. Infrastruktur
3. Integriert
4. Gesteuert
5. Optimierend.

Es folgt eine grobe Beschreibung der Anspruchsniveaus. Allgemein gilt, dass die IR auf Niveau 3 die Standards des IPPF einhält.

Level 1 - Initial

Auf dem Niveau **Initial** arbeitet die IR ad hoc oder unstrukturiert. Nur wenige Prozesse sind definiert und Verfahren werden inkonsistent angewendet. Isolierte Einzelprüfungen oder Reviews von Dokumenten und Transaktionen könnten durchgeführt werden. Die drei Verteidigungslinien sind nicht etabliert und Beratungsleistungen der IR gibt es nicht. Prüfungen sind auf einzelne Transaktionen begrenzt, d. h. auf die Korrektheit individueller wirtschaftlicher Transaktionen oder einfache Complianceprüfungen. Die Infrastruktur für die IR wurde noch nicht etabliert und die Revisoren sind wahrscheinlich Teil einer anderen, größeren organisatorischen Einheit.

Auf diesem Niveau muss sich die IR auf die individuellen Anstrengungen oder persönlichen Fähigkeiten der Revisoren verlassen, die die Prüfungen durchführen, sowie auf deren persönliche Objektivität. Es gibt keine etablierten professionellen Verfahren außer denen, die durch Berufsverbände zur Verfügung gestellt werden.

Level 2 – Infrastruktur

Auf dem **Infrastrukturniveau** besteht das Hauptziel darin, in der IR eine Prozessdisziplin zu etablieren, die sicherstellt, dass die grundlegenden Revisionsmethoden und -prozesse regelmäßig und wiederholbar angewendet werden. Das Management verfügt über Prozesse zur Beratung und Bearbeitung von Revisions- oder anderen Ad-hoc-Beratungsanfragen. Zu diesem Zweck initiiert die IR die Entwicklung ihrer Management- und Administrationsinfrastrukturen. Es gibt eine Geschäftsordnung, die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung der IR (administrativ und funktional) innerhalb der Organisation festlegt. Zur Durchführung ihrer Tätigkeiten gewährleisten Organisationsrichtlinien den uneingeschränkten Zugriff der IR auf die Informationen, Vermögenswerte und Mitarbeiter.

Auf dem Infrastrukturniveau führt die IR in erster Linie traditionelle Ordnungsmäßigkeitsprüfungen durch, d. h. die Prüfung der Konformität eines bestimmten Bereichs, Prozesses oder Systems mit Richtlinien, Plänen, Verfahren, Gesetzen, Vorschriften, Verträgen oder anderen Anforderungen. Dazu könnten sowohl Finanzprüfungen als auch System- oder Prozessprüfungen gehören, die beurteilen, ob ein geeigneter interner Kontrollrahmen angemessen und wirksam ist. Soft Controls sind im Jahresplan enthalten, aber in der Revisionsmethodik gibt es noch keinen strukturierten Ansatz dazu.

Die IR hat damit begonnen, Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten zu identifizieren und einzustellen. Jedoch wird bis zu einem gewissen Grad weiterhin auf einzelne Mitarbeiter und deren persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen gesetzt. Im Mittelpunkt steht der Einzelne, der die Verantwortung für seine eigene berufliche Entwicklung übernimmt, um sicherzustellen, dass er seine beruflichen Fähigkeiten kontinuierlich erhält und verbessert.

Ein professionelles Rahmenwerk mit dokumentierten Richtlinien, Prozessen und Verfahren wird entwickelt, um eine einheitliche Anwendung der Leitlinien und Methoden in der gesamten IR zu fördern. Es ist jedoch möglich, dass nicht alle relevanten Richtlinien, Prozesse und Verfahren der IR institutionalisiert sind und die Tätigkeit der IR möglicherweise einige wichtige Anforderungen nicht erfüllt. So

ist es beispielsweise möglich, dass die IR nicht über eine ausreichende organisatorische Unabhängigkeit verfügt und ein Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm (das eine kontinuierliche interne Überwachung sowie regelmäßige interne und externe Qualitätsbeurteilungen umfasst) nicht vollständig umgesetzt ist. Der Managementaufwand der IR konzentriert sich in erster Linie auf die eigenen Tätigkeiten und Beziehungen, wie z. B. Organisationsstruktur, Budgetvorbereitung und -überwachung, Jahresplanung, Bereitstellung der erforderlichen Revisionswerkzeuge und -technologien sowie Durchführung von Prüfungen. Die Interaktion mit den Managern der Organisation konzentriert sich auf die Durchführung des Revisionsgeschäfts.

In diesem Zusammenhang entwickelt die IR ihre periodischen (jährlichen oder mehrjährigen) Pläne, aufgrund derer Prüfungen und/oder andere Dienstleistungen erbracht werden, basierend auf den Prioritäten des Managements durch Konsultation des Managements und/oder anderer Beteiligter.

Der IR wurde ein eigenes Budget zugewiesen. Sie erstellt einen periodischen Geschäftsplan für die Erbringung ihrer Leistungen einschließlich Verwaltungs- und Unterstützungsleistungen.

Auf Stufe zwei wird es einige wesentliche Möglichkeiten geben, die Wirksamkeit der IR zu verbessern, und daher wird sie nur teilweise den Standards entsprechen.

Level 3 – Integriert

Auf dieser **integrierten** Stufe sind alle relevanten Richtlinien, Prozesse und Verfahren der IR definiert, dokumentiert und untereinander und in die Infrastruktur der Organisation integriert. Das Management der IR und die Grundlagen der beruflichen Praxis sind gut etabliert und werden in der gesamten IR einheitlich angewendet. Die IR konzentriert sich auf ihre Leistungsfähigkeit, ihre organisatorische Unabhängigkeit und die persönliche Objektivität ihrer Revisoren.

Die IR ist als unabhängiger Prüfungsdienstleister und dritte Verteidigungslinie im Three-Lines-of-Defense-Modell positioniert. Dies ist in der genehmigten Geschäftsordnung der IR festgehalten. Die IR wird die verschiedenen (internen und/oder externen) Beratungs- und Prüfungsleistungen koordinieren, um Überschneidungen zu vermeiden und die Effizienz zu steigern. Dies ermöglicht es der IR auch, dem Senior Management und dem Vorstand einen Gesamtüberblick zu geben.

Ein wichtiger Aspekt der Stufe 3 ist die sich ändernde Rolle der IR: Sie entwickelt sich von der reinen Durchführung traditioneller interner Prüfungen zur Integration als Teamplayer. Die IR entwickelt sich zu einer wertschöpfenden Tätigkeit, die der Organisation hilft, ihre Risiken zu managen und Chancen zur Verbesserung zu nutzen. Die IR widmet sich auch anderen Themen wie Strategie und Soft Controls. Die Leistungen der IR sind vielfältiger geworden, um die Bedürfnisse des Managements der Organisation zu unterstützen. Der Einsatz von Datenanalysen ist organisiert, Fachwissen ist in der IR vorhanden oder kann leicht eingekauft werden und es stehen Werkzeuge zur Datenanalyse zur Verfügung. Gegebenenfalls werden auch Beratungsleistungen von der IR übernommen, um dem Management Orientierung zu bieten.

Auch die Führungsstruktur der IR hat sich deutlich weiterentwickelt. Es gibt eine direkte Berichtslinie an das Audit Committee oder ein ähnliches Gremium, um die Unabhängigkeit der IR zu gewährleisten, den Umfang des Inputs und Einflusses der IR zu erweitern und zur Stärkung der Verantwortlichkeit der Organisation beizutragen.

Andere wichtige Prozessbereiche auf diesem Niveau konzentrieren sich auf die Fähigkeit der IR, die Wirksamkeit ihres operativen Betriebs zu überwachen und zu beurteilen. Sie wird über Planungs- und Berichterstattungsmechanismen verfügen, um sicherzustellen, dass die Ressourcen angemessen eingesetzt werden, um die Ziele zu erreichen, und dass Tätigkeiten effizient und wirksam durchgeführt werden.

Die erforderlichen (finanziellen und nichtfinanziellen) Informationen werden entgegengenommen und verwendet, um laufende Aktivitäten der IR zu steuern, Entscheidungen zu unterstützen und die Erfüllung ihrer Verantwortung nachzuweisen.

Es gibt einen Trainings- und Entwicklungsplan für jeden Einzelnen, um Verbesserungen und Fortschritte mittels eines Qualifikationsrahmens zu steuern. Die Revisoren werden ermutigt, sich in Berufsverbänden zu engagieren, und Kriterien für wirksame Teamarbeit werden in den Qualifikationsrahmen der Mitarbeiter integriert.

Wenn die IR auf diesem Niveau agiert, werden die Standards des IPPF eingehalten und externe Prüfer sollten sich gemäß den in ISA 610 formulierten Anforderungen auf die Arbeit der IR stützen können. Der externe Prüfer trifft sich regelmäßig mit der IR und bezieht deren Ergebnisse in die Risikoanalyse ein.

Level 4 – Gesteuert

Auf diesem **gesteuerten** Niveau fungiert die IR als integraler Bestandteil der Governance und des Risikomanagements der Organisation. Der CAE ist in der Lage, sowohl formell als auch informell in strategischen Fragen zu beraten und beeinflusst den Vorstand und das Audit Committee und/oder den Aufsichtsrat. Die Prüfungsaufträge der IR umfassen den Prozess der Strategiefindung oder die Treiber für die Umsetzung der Organisationsstrategie.

Diese Beziehung erleichtert das Verständnis und die Wertschätzung des Unternehmens für die Vision, Führung und Weitsicht des CAE und den Beitrag der IR. Der CAE verwendet das AMIR, um mit dem Vorstand und dem Aufsichtsrat über die Leistungen und die Planung der IR zu kommunizieren.

In Stufe 4 werden relevante interne und externe Anbieter von Prüfungs- und Beratungsleistungen in der Organisation durch die IR beurteilt.

Der CAE unterhält und entwickelt weiterhin wirksame Beziehungen zu dem Management und den wichtigsten Interessengruppen, einschließlich des unabhängigen Aufsichtsorgans, um sicherzustellen, dass deren Bedürfnisse und Erwartungen mit den Dienstleistungen der IR in Einklang stehen und dass die Sichtbarkeit und der Beitrag der IR evident werden.

Worte und Taten von Senior Management, Aufsichtsorgan und allen wichtigen Interessengruppen zeigen die volle Akzeptanz und Unterstützung für die IR. Die IR steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Abschlussprüfer, um Pläne auszutauschen und die gegenseitige Ergänzung der Tätigkeiten zu fördern. Das Audit Committee wird die IR aktiv in die Bewertung des Abschlussprüfers einbeziehen.

Die IR hat die Verwendung von quantitativen und qualitativen Daten und Informationen integriert, um ihre strategischen Ziele zu erreichen und ihre Leistung kontinuierlich zu verbessern. Sie funktioniert als gut geführte Geschäftseinheit und hat eine längerfristige Vision und Planung im Einklang mit der Ausrichtung der Organisation.

Die Verwendung eines Revisionsmanagementsystems ist Teil der Stufe 4. Dieses wird für die (jährliche) Revisionsplanung, die Durchführung der Aufträge, die Überwachung der Erfüllung des Revisionsplans, die Überprüfung der Arbeitspapiere und die Berichterstattung über die Revisionsergebnisse verwendet. Die Überwachungsergebnisse können zur kontinuierlichen Verbesserung der IR genutzt werden.

Bei der Entwicklung ihres periodischen Plans passt die IR ihre Aktivitäten gegebenenfalls auf das Risikomanagement der Organisation an und berücksichtigt die Strategien und Verfahren des Risikomanagements.

Die Organisation und die IR integrieren die Entwicklung der Manager, indem sie gegenseitige Schulungen und den Austausch von Erfahrungen der IR mit dem operativen Management anbieten.

Auch auf dieser Stufe erweitern sich die Leistungen und die Rolle der IR wesentlich. Neben der Beurteilung der Wirksamkeit von Prozessen führt die IR nun ausreichende, beispielsweise durch Datenanalyse und Process Mining unterstützte, Tätigkeiten durch, um auch die Effizienz von Prozessen zu bewerten. Soft Controls und ein maßgeschneidertes Modell von Soft Controls sind Teil der Revisionsvision und Teil jeder Prüfung und jedes Prüfungsprogramms.

Die IR hat ihre Dienstleistungen so koordiniert, dass sie hinreichend umfassend sind und auf Organisationsebene eine angemessene Sicherheit dafür bieten, dass Prozesse angemessen sind und so funktionieren, dass die Ziele der Organisation erreicht werden.

Level 5 – Optimierend

Auf Stufe 5 – Optimierend – liegt der Schwerpunkt auf dem Lernen für kontinuierliche Verbesserung zur Erweiterung der Leistungsfähigkeit. Eine IR auf Niveau 5 ist gekennzeichnet als eine lernende Organisation mit kontinuierlichen Prozessverbesserungen und Innovationen. Sie überwacht das sich verändernde externe Umfeld und nutzt Informationen von innerhalb und außerhalb der Organisation, um ihre Ansätze zur Bewertung von Governance, Risikomanagement und Kontrollen zu verfeinern. Die IR wird die erforderliche Überwachung der Aktivitäten in der 1. und 2. Verteidigungslinie durchführen. Die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer beinhaltet als bewährte Praxis Ergebnisse in einem gemeinsamen Management Letter, eine starke Stützung auf die Arbeit der IR und den gemeinsamen Zugriff auf Prüfungsdokumentationen.

Durch die Beratung zu neuen Trends und organisationsweiten Themen trägt die IR zum Lernen und zur Verbesserung der Organisation bei und fördert die Entwicklung innovativer Geschäftspraktiken

und -prozesse, um die Organisation bei der Erreichung ihrer strategischen Geschäftsziele zu unterstützen.

Die Governancestruktur der IR ist vollständig entwickelt. Die IR ist keine diskretionäre Verwaltungseinrichtung. Sie verfügt über kompromisslose Unabhängigkeit, Macht und Befugnisse, den Umfang interner Prüfungen festzulegen, ihre Arbeit auszuführen und ihre Ergebnisse zu kommunizieren. Sie hat die Stabilität und Unabhängigkeit, um sich auf die zukünftige Ausrichtung und kontinuierliche Verbesserung sowohl der IR als auch der Organisation zu konzentrieren.

Die IR erneuert den Revisionsprozess und die Berichterstattung, indem sie kontinuierlich alle Aspekte der Effizienz und Wirksamkeit der IR bewertet. Soft Controls sind ein Prüfungsobjekt im Revisionsplan und in den einzelnen Prüfungsplänen. Soft-Controls werden regelmäßig strukturiert abgebildet und in Verbindung mit den harten Kontrollen auf ihre Wirksamkeit beurteilt.

Die IR verfügt über erstklassige Fach- und Spezialkenntnisse und hat ihre Führungskapazitäten ausreichend entwickelt, um Voraussicht zu wecken und als Katalysator für einen positiven Wandel in der Organisation zu dienen. Sie unterstützt ihre Führungskräfte und ermöglicht es ihnen, Schlüsselpositionen in relevanten Fachgremien zu besetzen – als Vordenker, die das Wachstum und die Entwicklung des Berufsstandes beeinflussen und zukunftsweisende innovative Praktiken in der Organisation anwenden.

Die IR versteht die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die sich abzeichnenden Themen und Risiken. Sie entwickelt ihre Geschäftsanforderungen, den Bedarf an Personalentwicklung (einschließlich Ressourcen und Fähigkeiten), Strategien zur Risikobeurteilung und Prozesse, um die potenziellen zukünftigen Anforderungen der Organisation zu erfüllen.

Auf dieser Stufe führt die IR ausreichende Tätigkeiten durch, um ein Gesamturteil zur Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation abgeben zu können.

1.2.3 AMIR-Übersicht nach Anspruchsniveau

Themenfeld	Thema	1 – Initial	2 – Infrastruktur	3 - Integriert	4 – Gesteuert	5 – Optimierend
Dienstleistungen und Rolle der IR	Prüfungsdienstleistungen	Ad-hoc-Leistungen Isolierte Einzelprüfungen oder Reviews von Dokumenten und Transaktionen im Hinblick auf Korrektheit und Compliance.	Complianceprüfungen Ausführen von Prüfungen im Hinblick auf die Einhaltung von Richtlinien, Plänen, Verfahren, Gesetzen, Vorschriften, Verträgen oder anderer Anforderungen in einem speziellen Bereich, Prozess oder System, die das Verhalten in diesem zu prüfenden Bereich, Prozess oder System regeln.	Beurteilung und Bericht über die Wirksamkeit von Aktivitäten oder Programmen. Oder die Ausführung von Prüfungen im Hinblick auf Governance, Risikomanagement und internen Kontrollen des Prüfungsgegenstands Hilft einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen, indem ein systematischer und zielgerichteter Ansatz zur Bewertung und Verbesserung der Wirksamkeit von Risikomanagement-, Kontroll- und Governanceprozessen verfolgt wird. Bewerten und verbessern der Effektivität von Risikomanagement-, Kontroll- und Governanceprozessen.	Prüfungssicherheit über Governance, Risikomanagement und Kontrollen Die IR hat ihre Dienstleistungen so koordiniert, dass sie ausreichend umfassend sind, um auf Unternehmensebene hinreichende Sicherheit dafür zu bieten, dass diese Prozesse angemessen sind und so wie vorgesehen funktionieren, um die Ziele der Organisation zu erreichen.	Gesamtheitliche Prüfungssicherheit über Governance, Risikomanagement und Kontrollen Durchführung ausreichender Tätigkeiten, um eine Stellungnahme zur gesamtheitlichen Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation abzugeben.
	Beratungsdienstleistungen	Keine Beratungsdienstleistungen Die IR erbringt keine Beratungsdienstleistungen.	Beratung als Teil von Prüfungsdienstleistungen Die IR erbringt Beratungsdienstleistungen als Teil ihrer Prüfungsdienstleistungen.	Beratungsdienstleistungen Analyse einer Situation und/oder Beratung des Managements. Beratungsleistungen schaffen Mehrwert, ohne dass der Interne Revisor Managementverantwortung übernimmt. Beratungsleistungen sind solche, die auf Moderation und nicht auf Prüfungssicherheit ausgerichtet sind und umfassen Schulungen, Reviews von Systementwicklungen, Leistungs- und Kontroll-Selbstbeurteilung, Beratung und Betreuung.	Beratungsleistungen zu Governance, Risikomanagement und Kontrollen Durchführung ausreichender Arbeiten, um zur Angemessenheit und Wirksamkeit von Governance, Risikomanagement und Kontrollprozessen der Organisation beraten zu können.	IR anerkannt als Schlüsselfaktor für Veränderungen Ausreichende Entwicklung der Fach- und Führungskapazität der IR, um Vorausschau zu ermöglichen und als Katalysator für positive Veränderungen in Bezug auf die Angemessenheit und Wirksamkeit von Governance, Risikomanagements und Kontrollen der Organisation insgesamt zu dienen.

Themenfeld	Thema	1 – Initial	2 – Infrastruktur	3 - Integriert	4 – Gesteuert	5 – Optimierend
Professionelle Verfahren	Revisionsplan	Ad-hoc-Planung Tätigkeiten der IR werden auf Ad-hoc-Basis ausgeführt.	Revisionsplan basierend auf Prioritäten des Managements/der Interessengruppen Entwicklung regelmäßiger (jährlicher oder mehrjähriger) Pläne für die Erbringung von Prüfungs- oder anderen Dienstleistungen auf der Grundlage von Konsultationen mit dem Management und/oder anderen Interessengruppen.	Risikobasierte Revisionspläne Systematische Beurteilung von Risiken und Konzentration der Prioritäten in den regelmäßigen Prüfungs- und Dienstleistungsplänen auf Risikoexpositionen innerhalb der gesamten Organisation.	Nutzung des Risikomanagements der Organisation für den Revisionsplan Verknüpfung des regelmäßigen Revisionsplans mit den unternehmensweiten Risikomanagementstrategien und -verfahren der Organisation. Unternehmensweite Risikomanagementstrategien und -verfahren beziehen sich auf formale und dokumentierte Prozesse, die von der Organisation eingeführt wurden, um diese Risiken zu identifizieren und innerhalb ihres Risikoappetits zu steuern. Dadurch ist eine hinreichende Sicherheit gegeben, dass die Ziele der Organisation erreicht werden.	Strategische IR-Planung Verstehen der strategischen Ausrichtung der Organisation und der aufkommenden Themen und Risiken. Antizipation zukünftiger Bedürfnisse durch Anpassung der Fähigkeiten und Dienstleistungen der IR.
	Qualitätsbeurteilung	Beschränkte Prüfungsprozesse: Spezifische professionelle Verfahren sind nicht etabliert, nur diejenigen, die von Berufsverbänden angeboten werden.	Rahmenwerk für die berufliche Praxis und Prozesse: Ermöglichung der Durchführung von Aufträgen in Übereinstimmung mit den in Geschäftsordnung, Definition, Ethikkodex und Standards der IR vorgesehenen Werten (z. B. Unabhängigkeit, Objektivität, Fachkompetenz, berufsethische Sorgfalt). Der Rahmen für professionelle Verfahren umfasst die Richtlinien, die die IR bei der Verwaltung ihrer Aktivitäten, bei der Entwicklung ihrer Revisionsprogramme und in der Planung, Durchführung und Berichterstattung über Ergebnisse von Prüfungen anleiten.	Qualitätsmanagement-Rahmenwerk Aufbau und Aufrechterhaltung von Prozessen zur kontinuierlichen Überwachung, Beurteilung und Verbesserung der Wirksamkeit der IR. Zu den Prozessen gehören die laufende interne Überwachung der Leistung der IR sowie regelmäßige interne und externe Qualitätsbeurteilungen.	Kontinuierliche Verbesserung in den professionellen Verfahren Integration von Leistungsdaten, weltweit führenden Verfahren und Feedback aus den laufenden Prozessen des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms, um die Kapazität zur Bereitstellung einer erstklassigen IR kontinuierlich zu stärken und auszubauen. Dazu gehören auch Anstrengungen für Revisionsinnovationen, Datenanalysen und Revisionsautomatisierung/Revisionsmanagementsysteme.	Kontinuierliche Verbesserung in den professionellen Verfahren für Revisionsinnovation Initiative für Forschungskapazitäten zu Revisionsinnovationen oder Datenanalysen und Revisionsautomatisierung/Revisionsmanagementsysteme.

Themenfeld	Thema	1 – Initial	2 – Infrastruktur	3 - Integriert	4 – Gesteuert	5 – Optimierend
Leistungsmessung und Verantwortung	Planung der IR	Ad-hoc-Planung der IR	Festlegung von jährlichen Plänen und Budgets für die IR zur Erfüllung des Jahresrevisionsplans.	Der Plan der IR ist mit der Planung des Unternehmens abgeglichen.	Der Jahresplan für die Abteilung basiert auf einem längerfristigen strategischen Plan für die IR.	Der längerfristige strategische Plan für die IR ist mit der Unternehmensstrategie abgestimmt.
	Berichterstattung	Unstrukturierte Berichterstattung Keine strukturierte Leistungsmessung installiert.	Berichterstattung an das Management der IR Nutzung von Informationen zur Steuerung des Tagesgeschäfts der IR, zur Unterstützung von Entscheidungen und zum Nachweis gelebter Verantwortung.	Leistungsmessung Entwicklung von aussagekräftigen Indikatoren und Maßzahlen (zusätzlich zu Zeit- und Kostendaten), die es der IR ermöglichen, ihre Leistung zu messen und darüber zu berichten und ihren Fortschritt bei der Zielerreichung routinemäßig zu überwachen. Damit soll sichergestellt werden, dass die Ergebnisse so wirtschaftlich und effizient wie möglich erzielt werden. Dabei handelt es sich in erster Linie um Input- und Prozessmessungen, aber auch einige Output- oder qualitativen Ergebnismessungen.	Integration von qualitativen und quantitativen Leistungsmessungen Ermöglichen, dass die IR Leistungsinformationen zur Messung und Überwachung von Schwankungen, die sich auf ihre Ergebnisse auswirken nutzt. Die IR nutzt ausgewogene quantitative und qualitative Daten, um die Messung der Erreichung ihrer strategischen Ziele zu erleichtern.	Gesamtberichterstattung über die Wirksamkeit der IR Bericht über die Wirksamkeit der IR für ausgewählte Empfänger, um Transparenz und Rechenschaft gegenüber den Interessengruppen und dem geprüften Management der Organisation zu demonstrieren und den Beitrag und die Auswirkungen der IR mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu ermitteln.

Themenfeld	Thema	1 – Initial	2 – Infrastruktur	3 - Integriert	4 – Gesteuert	5 – Optimierend
Personalmanagement	Fachliche Entwicklung	Ad-hoc fachliche Entwicklung Keine Ziele für die Entwicklung definiert	Individuelle fachliche Entwicklung Sicherstellung, dass Interne Revisoren kontinuierlich ihre fachlichen Fähigkeiten aufrechterhalten und verbessern.	Fachlich qualifizierte Mitarbeiter und Team Building • Besetzung der IR mit fachlich qualifiziertem Personal und Halten der Mitarbeiter, die zumindest ein Minimum an Kompetenz nachgewiesen haben. • Entwicklung der Fähigkeit der Mitarbeiter, in einer Teamumgebung wirksam zu arbeiten, beginnend mit dem Fokus auf jedes einzelne Projektteam. Da viele Prüfungen die gemeinsame Anstrengung eines Teams erfordern, und weil die für die Durchführung einer Prüfung erforderlichen Fähigkeiten nicht unbedingt die gleichen sind, wie in einer Teamumgebung zu arbeiten, sind zusätzliche Teamkompetenzen erforderlich.	Die Tätigkeit der IR unterstützt Berufsverbände und trägt zur Führungskräfteentwicklung bei. • Mitarbeiter der IR haben die Gelegenheit zur Führungskräfteentwicklung und fachlichen Weiterbildung durch ihre Einbeziehung in und Beteiligung an Fachgremien. • Integration der Entwicklung der Manager der Organisation mit den Schulungen und Erfahrungen der IR und umgekehrt. • Die Organisation und die IR ermutigen die Mitarbeiter, zu einem guten Verständnis von Governance, Risikomanagement und Kontrollen in der gesamten Organisation beizutragen.	Führende Beteiligung an Berufsverbänden • Senior-Führungskräfte der IR werden dabei unterstützt, als Schlüsselpersonen in relevanten Fachgremien zu agieren. Zusätzlich zu den Beiträgen, die sie durch ihre ehrenamtliche Arbeit zum Berufsstand leisten, werden der CAE und andere Interne Revisoren zu Vordenkern und beeinflussen das Wachstum und die Entwicklung des Berufsstandes. • Die Teilnahme an der Verwaltung/Führung von Berufsverbänden hilft den Revisoren, höhere soziale Kompetenzen zu erwerben und zu üben, da ihre Rollen gegenüber Kollegen andere Formen der Interaktion erfordern als ihre Rolle als „Prüfer“ oder „Manager“ innerhalb ihrer Organisation.
	Personalplanung	Ad-hoc Personalplanung Ergebnisse hängen von den Fähigkeiten spezifischer Einzelpersonen ab, die die Stellen besetzen.	Qualifizierte Mitarbeiter identifiziert und rekrutiert Identifizieren und Gewinnen von Mitarbeitern mit den notwendigen Kompetenzen und relevanten Fähigkeiten, um in der IR zu arbeiten. Angemessen qualifizierte und rekrutierte Interne Revisoren sind eher geeignet, glaubwürdige Ergebnisse der IR zu erzielen.	Koordination des Personalbestands Koordination der Entwicklung des regelmäßig erstellen Revisions- oder Dienstleistungsplans mit dem für die Tätigkeit der IR autorisierten Personalniveau. Da die Ressourcen oft begrenzt sind, muss die IR geeignete Methoden anwenden, um Prioritäten für geplante Projekte und Dienstleistungen festzulegen und ihre Verpflichtungen auf eine „machbare“ Menge und Art von Projekten und Dienstleistungen zu beschränken.	Planung des Personalbestands Koordination der Personalaktivitäten, um die aktuellen Geschäftsanforderungen der IR zu erfüllen. Die Personalbestandsplanung beinhaltet die Entwicklung eines Personalplans, der die Ressourcen, Fähigkeiten, Schulungen und Werkzeuge festlegt, die zur Durchführung der Revisionen erforderlich sind, die im regelmäßigen Prüfungs- und Dienstleistungsplan identifiziert (oder vorgeschlagen) wurden.	Projektion des Personalbestands Langfristige Personalbestandsentwicklung, um die künftigen Geschäftsanforderungen der IR zu erfüllen. Die Personalprojektion beinhaltet die Entwicklung eines strategischen Personalbestandsplans, der die Ziele der IR für die Kompetenzentwicklung und die Personaltätigkeiten in Verbindung mit den prognostizierten strategischen Bedürfnissen der Organisation festlegt, sowie die Entwicklung von Plänen zur Steuerung der Personalentwicklungsaktivitäten für die IR.

Themenfeld	Thema	1 – Initial	2 – Infrastruktur	3 - Integriert	4 – Gesteuert	5 – Optimierend
Organisation und Beziehungen	Organisation und Beziehungen	Keine strukturierte (interne) Kommunikation Fehlern einer Infrastruktur für die IR	Steuerung innerhalb der IR Fokussierung des Managementaufwands der IR auf ihre eigenen Tätigkeiten und Beziehungen innerhalb der IR, wie z. B. Organisationsstruktur, Personalführung, Budgetaufstellung und -überwachung, Jahresplanung, Bereitstellung der erforderlichen Revisionswerkzeuge und -technologien sowie Durchführung von Prüfungen. Die Interaktion mit den Managern der Organisation konzentrieren sich auf die Durchführung des Revisionsgeschäfts.	Integraler Bestandteil des Managementteams Teilnahme an den Management-Aktivitäten der Organisation in irgendeiner Form als Mitglied des Managementteams. Obwohl der CAE keine Managementverantwortung übernimmt, ist er in die Kommunikation und Foren des Managementteams eingebunden und besitzt als Beobachter einen Kommunikationskanal mit dem Senior Management. Koordination mit anderen Überwachungsfunktionen Informationsaustausch und Koordination mit anderen internen und externen Prüfungs- und Beratungsdienstleistern, um eine angemessene organisatorische Abdeckung zu gewährleisten und Doppelarbeit zu minimieren.	CAE berät und beeinflusst das Top-Management Erleichterung des Verständnisses und der Wertschätzung der Organisation für die Vision, Führung und Weitsicht des CAE und Entwicklung einer professionellen Beziehung zum Top-Management unter Wahrung von Unabhängigkeit und Objektivität.	Wirksame und andauernde (externe) Beziehungen Nutzen von starken Beziehungsmanagementfähigkeiten des CAE zur Wahrung angemessener Sichtbarkeit und Ausrichtung auf die wichtigsten Interessengruppen, das Senior Management sowie die Bedürfnisse und Erwartungen. IR anerkannt als Schlüsselfaktor für Veränderungen Ausreichende Entwicklung der Fach- und Führungskapazität der IR, um Vorausschau zu ermöglichen und als Katalysator für positive Veränderungen in der Organisation zu dienen.

Themenfeld	Thema	1 – Initial	2 – Infrastruktur	3 - Integriert	4 – Gesteuert	5 – Optimierend
Governancestrukturen	Steuerung und Überwachung der IR	Keine separate IR Revisoren sind wahrscheinlich Teil einer größeren organisatorischen Einheit. Es gibt keine spezifischen Berichtslinien.	Berichtslinien etabliert Festlegung formaler Berichtslinien (administrativ und funktional) für die IR. Die funktionale Berichtslinie der IR an den Vorstand ist die ultimative Quelle für ihre Unabhängigkeit und Befugnis.	CAE berichtet an das leitende Management - Stärkung der Unabhängigkeit des CAE durch die Einrichtung einer direkten funktionalen Berichtslinie zum Audit Committee und/oder Aufsichtsrat und einer direkten administrativen Berichtslinie zum Vorstand. - Etablierung eines Mechanismus/Prozesses innerhalb der Organisation für Beaufsichtigung und Beratung und zur Überprüfung der Ergebnisse der IR, um ihre Unabhängigkeit zu stärken und sicherzustellen, dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Die Beteiligung einer Vielzahl von Managern an den Entscheidungen im Zusammenhang mit der IR trägt dazu bei, die Unterstützung und den Umfang der Tätigkeit über die Interessen einer einzelnen Person hinaus auszudehnen. - Einrichtung eines robusten und transparenten Finanzierungsprozesses zur Bereitstellung ausreichender Ressourcen, damit die IR ihren Verpflichtungen nachkommen kann. Budgetkontrollen und Überlegungen der administrativen Berichtslinie sollen die Fähigkeit der IR zur Erfüllung ihres Auftrags nicht beeinträchtigen.	Der CAE hat Zugang zum Audit Committee und zum Aufsichtsrat (bzw. zum gesamten Board in einem One-Tier-System). - Der CAE berichtet an das Audit Committee und hat Zugang zum gesamte Aufsichtsrat, falls notwendig. - Der CAE ist in die Festlegung der Tagesordnung für das Audit Committee involviert. - Angleichung der Geschäftsordnung des Überwachungsorgans an die der IR, um die kritische Beziehung zwischen Überwachungsorgan und IR zu verstärken. - Das Audit Committee ist aktiv in die Bewertung der IR involviert.	Erlaubnis für die IR zur Ausübung der erforderlichen Aufsicht über Tätigkeiten ohne Einschränkungen, Schutzvorkehrungen oder Beteiligung externer Prüfungsdienstleister
	Zugriffe und Sensibilisierung	Beschränkte Zugriffe Keine spezifischen Vereinbarungen für Datenzugriffe	Vollständiger Zugriff auf die in der Geschäftsordnung aufgeführten Informationen, Vermögenswerte und Mitarbeiter der Organisation Befugnis für die IR zum Zugang zu allen Informationen, Vermögenswerten und Mitarbeitern, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt.	Das Senior Management unterstützt den Auftrag der IR Die Befugnisse der IR werden sichtbar und proaktiv durch das Audit Committee unterstützt.	Wichtige Sitzungen Der CAE kann auf Antrag an wichtigen Geschäftssitzungen teilnehmen (Vorstand, Aufsichtsrat).	Beteiligung des CAE Der CAE ist immer eingeladen und nimmt an Geschäftssitzungen des Top-Managements teil.

1.2.4 Themen und Aspekte

Nachfolgend eine Übersicht über die sechs Themenfelder, elf Themen und 38 Aspekte:

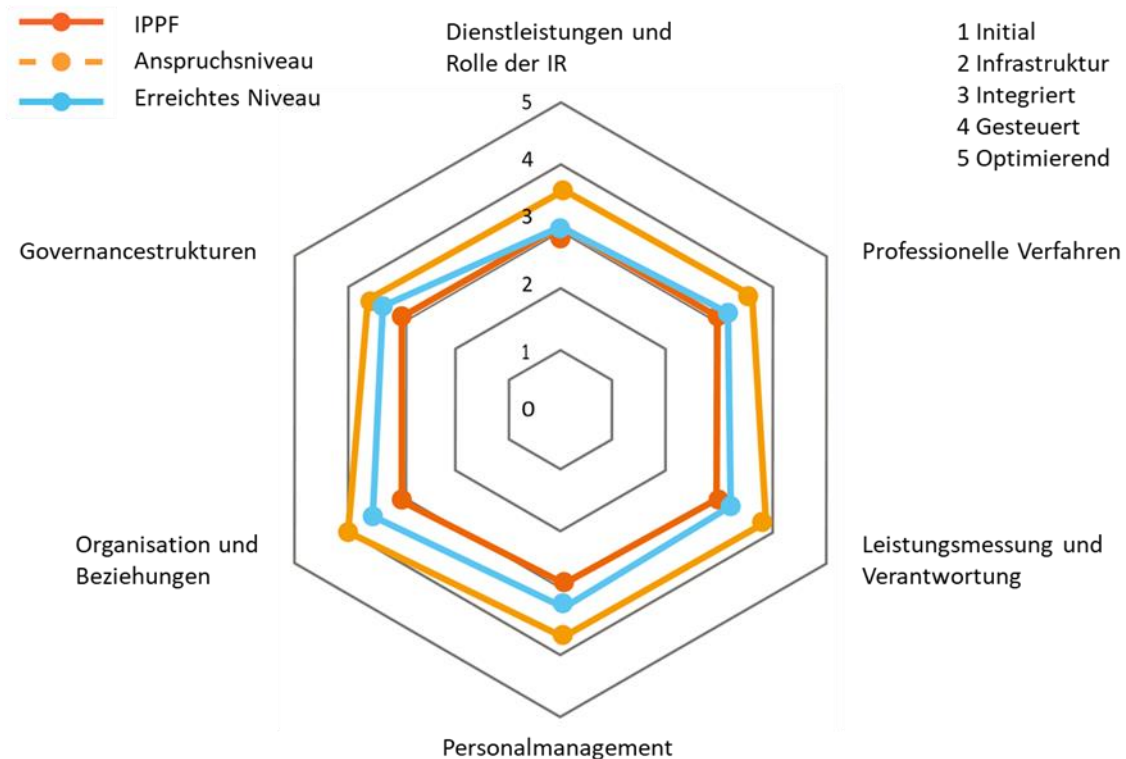
Themenfeld	Thema	Aspekte
Dienstleistungen und Rolle der IR	Prüfungsdienstleistungen	Rolle und Verantwortung Datenanalysen Governance und Risikomanagement Strategie Soft Controls
	Beratungsdienstleistungen	Umfang Verfahren für Beratungen
Professionelle Verfahren	Revisionsplan	Prüfungslandkarte und Umfang Periodizität der Bewertung des Plans Priorisierung und Genehmigung des Plans Überwachung durch Follow-up
	Qualitätsbeurteilung	Einhaltung des IPPF und anderer (fachlicher) Standards Revisionsverfahren Durchführung von Revisionen – Planung Durchführung von Revisionen – Fieldwork Berichten von Revisionsergebnissen Qualitätsmanagement-Überprüfungen
Leistungsmessung und Verantwortung	Planung der IR	Ziele Budget
	Berichterstattung	Maßzahlen Zielgruppe Prozess
Personalmanagement	Fachliche Entwicklung	Schulungen der Mitarbeiter (Zielbudget) Teamentwicklung Berufsverbände Leistungsbeurteilung und Vergütungsrichtlinie
	Personalplanung	Ressourcenzuweisung (einschließlich Co-Sourcing oder Outsourcing) Ressourcenplanung Rekrutierung
Organisation und Beziehungen	Organisation und Beziehungen	Berichterstattung über die Tätigkeit der IR Zusammenarbeit Zusammenarbeit mit dem externen Prüfer
Governancestrukturen	Steuerung und Überwachung der IR	Berichtslinie Finanzierung der IR Überwachung der IR Three Lines of Defense
	Zugriffe und Sensibilisierung	Zugriff auf Informationen, Vermögenswerte und Mitarbeiter Sensibilisierung für die IR

2 AMIR: Berichterstattung und Designauswahl

2.1 Dashboard

AMIR besteht aus einem Dashboard und sechs separaten Fragebögen für jedes der sechs Themenfelder.

Das AMIR-Tool beinhaltet ein Dashboard, das eine High-Level-Kommunikation mit Vorstand, Aufsichtsrat und anderen Interessengruppen ermöglicht. Es gibt einen visuellen Überblick über die Ergebnisse des AMIR-Fragebogens im Vergleich zum gewünschten Anspruchsniveau, das vom CAE auf der Grundlage des Inputs von z. B. seinem Audit Committee festgelegt wird. Im Spinnennetz zeigt die blaue Linie die erreichte Stufe an. Die orange Linie ist das gewünschte Niveau, das vom CAE/der IR festgelegt wird. Erfahrungsgemäß sollte die Stufe 3 ein Indikator für die Einhaltung der IPPF-Standards sein, aber natürlich ist eine abschließende Beurteilung, ob eine IR generell die IPPF-Anforderungen erfüllt, mittels einer externen Qualitätsbeurteilung durch den Berufsverband im jeweiligen Land durchzuführen.



Anspruchsmodell der Internen Revision: Benchmark 2017

Das obige Dashboard spiegelt die Ergebnisse des Benchmarks 2017 wider und gibt einen ersten Einblick in den aktuellen Stand und die Ziele der Internen Revisionen in den Niederlanden in diesem anspruchsvollen Umfeld. Angesichts der relativ geringen Zahl von Benchmark-Teilnehmern kann man nicht folgern, dass die Ergebnisse statistisch repräsentativ für den Berufsstand der IR in den Niederlanden sind. Bei der Diskussion der Ergebnisse im CAE-Forum wurde diese erste Erkenntnis jedoch anerkannt.

2.2 Fragebogen

Für jedes der sechs Themenfelder wurden „wesentliche Aktivitäten“ pro Anspruchsniveau definiert. Für jede der „wesentlichen Aktivitäten“ soll der CAE bewerten, inwieweit die IR diese Aktivitäten ausführt. Anhand der Einzelwerte bestimmt AMIR das von der IR erreichte Niveau. Die Ausgabe des Modells ist ein gleichgewichteter Mittelwert aus den angegebenen Werten und Ansprüchen.

2.2.1 Show Stopper

Als Ausgangspunkt haben alle Aspekte ein gleiches Gewicht. Es wurden jedoch zwei Show Stopper im Zusammenhang mit den IPPF-Standards definiert. Dies sind „wesentliche Aktivitäten“, die durchgeführt werden müssen, um eine nächste Zielstufe zu erreichen. Wenn an einem bestimmten Punkt ein Anspruchsniveau nicht erreicht wird, werden keine weiteren Fragen für dieses spezifische Element gestellt.

Die Show Stopper sind:

1. Geschäftsordnung – (Dienstleistungen und Rolle der IR – Prüfungsdienstleistungen, Anspruchsniveau 3): Basierend auf dem IPPF muss die Geschäftsordnung der IR die direkte funktionale Berichtslinie des CAE zum Leitungsorgan und die direkte Berichtslinie zum CEO oder zum Leitungsorgan widerspiegeln. Der CAE muss die Geschäftsordnung regelmäßig überprüfen und aktualisieren und die Zustimmung des Vorstands bzw. des Überwachungsorgans einholen. Die Geschäftsordnung muss die Art der für das Unternehmen erbrachten Prüfungsleistungen enthalten und jährlich überarbeitet werden.
2. Prüfungslandkarte und -umfang (Professionelle Verfahren – Revisionsplan, Anspruchsniveau 3): Die Prüfungslandkarte soll risikobasiert sein: Systematische Risikobeurteilung und Fokussierung der Prioritäten des periodischen Revisionsplans der IR auf Risikoexpositionen in der gesamten Organisation.

2.2.2 Beratungsdienstleistungen

Nach der Definition ist die IR eine unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungsaktivität, die darauf abzielt, einen Mehrwert zu schaffen und die Abläufe der Organisation zu verbessern. Beratungsdienstleistungen sind definiert als Beratung und damit verbundene Dienstleistungen für einen Kunden und werden in der Regel auf ausdrücklichen Wunsch des Kunden erbracht. Die Definition schließt ausdrücklich die Beratungstätigkeit der IR ein. AMIR erkennt jedoch an, dass Dienstleistungen und Rollen der IR von der Organisation abhängen, in der sie tätig ist. In den Niederlanden ist die IR meistens mit der Erbringung von Prüfungsleistungen beauftragt, z. B. weil die Beratungsleistungen an anderer Stelle in der Organisation erbracht werden. Daher ist es im AMIR möglich, dass der Abschnitt über Beratungsleistungen auf „nicht anwendbar“ gesetzt wird (n. a.). Wenn sich der CAE dafür entscheidet, wird die Bewertung der Beratungsleistungen nicht in die Gesamtbewertung und das Anspruchsniveau einbezogen.

2.3 AMIR-Anwendung und Interpretation

Der folgende Abschnitt enthält einige Grundsätze, Faktoren und Anmerkungen, die bei der Anwendung und Interpretation des AMIR zu berücksichtigen sind.

2.3.1 Grundsätze für die Anwendung des AMIR

- Für die AMIR-Anwendung und Interpretation ist professionelles Urteilsvermögen erforderlich.
- Ein Prozess oder ein Verfahren kann nicht verbessert werden, bevor es sich um einen stabilen Prozess handelt.
- AMIR ist ein Anspruchsmodell. Wenn z. B. zusammen mit dem Audit Committee das Anspruchsniveau auf Stufe 3 festgelegt wird, kann die IR sich entscheiden, auf dieser Stufe zu verbleiben.
- Das AMIR ist in erster Linie als Selbstbeurteilungstool zur kontinuierlichen Inspiration und Verbesserung gedacht.

2.3.2 Externe und organisatorische Faktoren

Das Modell erkennt an, wie sich das externe regulatorische Umfeld und die Organisation selbst auf die Leistungsfähigkeit der IR auswirken können. Innerhalb der Organisation ist es wichtig, den Einfluss von Corporate Governance, Organisationskultur, IKS, Personalkapazitäten und dem Bedarf und

der Notwendigkeit für eine IR zu verstehen. Darüber hinaus müssen andere organisatorische Faktoren wie Größe, Art, Komplexität und Risiken der Geschäftstätigkeit berücksichtigt werden, wenn es darum geht, ob und wie ein bestimmtes Thema umgesetzt und institutionalisiert wird.

Bei der Verwendung des AMIR ist es wichtig festzulegen, „was Sinn macht“ und unter Berücksichtigung von Organisation und Umfeld angemessen ist. Beispielsweise konnte die IR in einer kleineren Organisation ohne die bürokratische Infrastruktur größerer Unternehmen leichter der Lage sein, ein bestimmtes Thema umzusetzen.

2.3.3 AMIR und das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Der Hauptzweck des AMIR ist, als Selbstbeurteilungs- und Entwicklungsinstrument für die IR zu dienen, um das Niveau der Fähigkeiten der IR zu bestimmen, das für ihre Organisation und ihr Umfeld angemessen und optimal ist. Es beschreibt einen evolutionären Weg, den eine Organisation zur Erfüllung ihrer Governance-Anforderungen unter Berücksichtigung der Art, Komplexität und der damit verbundenen Risiken der Geschäftstätigkeit bei der Entwicklung einer wirksamen IR einschlagen kann.

Zusätzlich zur Festlegung von Anspruchsniveaus ermöglicht das Modell dem CAE auch, die Einhaltung der verbindlichen und dringend empfohlenen IPPF-Leitlinien selbst zu beurteilen. Diese Selbstreflexion kann als Ausgangspunkt für die obligatorische externe Beurteilung im Rahmen des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms der IR dienen. Obwohl eine klare Zuordnung zu den einzelnen IPPF-Standards und relevanten ISA-Standards vorgenommen wurde, sollten aus den Ergebnissen des Modells keine vorzeitigen Schlussfolgerungen gezogen werden. Ein Durchschnittswert von 2,9 oder weniger bedeutet nicht automatisch, dass die IR im Allgemeinen gegen das IPPF verstößt. AMIR ist breiter angelegt und enthält auch Themen, die nicht direkt mit einem IPPF-Standard verbunden sind. Umgekehrt bedeutet die Punktzahl 3 nicht automatisch, dass die IR im Allgemeinen das IPPF einhält. Für die Bewertung der Ergebnisse in diesem Zusammenhang sind ein professionelles Urteilsvermögen und ein gutes Verständnis der IPPF- und ISA-Standards erforderlich.

AMIR wird durch die im IPPF enthaltenen verbindlichen Leitlinien (Mission, Definition der IR, Ethikindex und Standards) und die in ISA 610 enthaltenen Kriterien gestützt. Es wird dringend empfohlen, AMIR als Selbstbeurteilungsinstrument gemäß Standard 1311 „Interne Beurteilungen“ zu verwenden. Und es anzuwenden, um mit dem IPPF auf den neuesten Stand zu gelangen, indem Erfahrungen und bewährte Verfahren ausgetauscht werden.

2.3.4 AMIR Benchmark 2017

Im Jahr 2017 wurde ein erster Benchmark auf Basis des AMIR unter den Mitgliedern des IIA der Niederlande und der NBA LIO durchgeführt. Dies gibt einen Einblick in den Zustand und die Ansprüche

der IR in den Niederlanden im anspruchsvollen Umfeld des Jahres 2017. Diese Erkenntnisse und wichtigen Anregungen unterstützten den nächsten Schritt eines breiten Fachdialogs unter den Revisoren. Und mit dem IPPF auf den neuesten Stand zu kommen, indem Erfahrungen und Best Practices ausgetauscht werden. Für 2019 ist dies erneut vorgesehen.

Die Publikation „State of Internal Audit in the Netherlands: Internal Audit Ambition Model Benchmark 2017“ und weitere Informationen über das AMIR finden Sie auf der Website des IIA der Niederlande: www.iaa.nl/vaktechniek/ambition-model

Abkürzungen

AMIR	Anspruchsmodell der Internen Revision
CAE	Chief Audit Executives
CEO	Chief Executive Officer
CPP	Committee Professional Practices
CQA	Committee Quality Assessments
IA AM	Internal Audit Ambition Model
IA-CM	Internal Audit Capabilities Model for the Public Sector
IIA	Institute of Internal Auditors
IPPF	International Professional Practices Framework
IR	Interne Revision
ISA	International Standard on Auditing
LIO	Membership Group for Internal and Government Auditors
NBA	The Netherlands Institute of Chartered Accountants

Danksagungen

Wir möchten allen, die an der Entwicklung und Validierung des AMIR mitgewirkt haben, unseren Dank aussprechen, insbesondere:

- Den Mitgliedern der Knowledge Groups für die inspirierenden Sitzungen, ihr Feedback und ihre Zeit: Sytske Breedveld-Krans, Richard van Hienen, Korstiaan Kegel, Joost Labeur, Tom Reu-
kers, Edward Roozenburg, Johan Scheffe und Twan Oosterveld.
- Peter Hartog als Manager Professional Practices der Geschäftsstelle.

Wir danken den folgenden Instituten und Gremien für ihre Unterstützung:

- Committee of Quality Assessors des IIA und externe Qualitätsbeurteiler
- Committee Professional Practices of IIA The Netherlands
- Vorstand des IIA der Niederlande, die das AMIR 2.0 geleitet haben
- Vorstand der Membership group for internal and government auditors (LIO) im Royal Netherlands Institute of Chartered Accountants (NBA).

Anhang: Erarbeitung von AMIR

1.1 Hintergrund

In den Niederlanden bestand ein wachsender Bedarf an der Entwicklung eines Anspruchsmodells, das den CAES und dem Committee of Quality Assessors (CQA) bei der Identifizierung spezifischer Verbesserungsmöglichkeiten und Anspruchsniveaus zusätzlich zur Einhaltung des IPPF hilft.

Im Anschluss an ein externes Quality Assessment haben die CAEs die Prüfer häufig gefragt, wie ihre IR im Vergleich zu anderen abschneidet und welche bewährten Verfahren sie auf dem Markt identifiziert haben, mit denen der CAE die Prozesse der IR weiter verbessern könnte. Diese Fragen konnten allgemein beantwortet werden, aber es fehlte ein spezifischer Referenzrahmen.

Da das Internal Audit Capabilities Model for the Public Sector (IA-CM) 2009 bereits eine bewährte Methodik war, wurde dieses Modell als Ausgangspunkt verwendet. Es veranschaulicht die Stufen und Phasen, in denen sich eine IR entwickeln kann, indem sie Prozesse und Verfahren definiert, implementiert, misst, steuert und verbessert.

1.2 Aktivitäten

Ende 2014 wurde eine Task Force eingerichtet, um ein Anspruchsmodell zu entwickeln. Die erste Aufgabe bestand darin zu untersuchen, ob es bereits Reifegradmodelle für die IR gab und inwieweit sie in den Niederlanden eingesetzt werden können.

Eine erste Pilotversion des niederländischen IA AM wurde im Juni 2015 auf dem CAE-Forum vorgestellt und diskutiert. Diese Präsentation führte zu einem Pilotprojekt mit 15 Internen Revisionen, die den Entwurf getestet haben.

Die Task Force nutzte die Beiträge der Piloten und Forschungsarbeiten, die zwischen 2009 und 2016 durchgeführt wurden, um ein neues Modell namens IA AM zu entwickeln. Dieses wurde mit drei Referenzgruppen (CAEs, CQA und Angehörige der Universität Amsterdam und der Erasmus Universität Rotterdam) diskutiert und validiert. Im Juni 2016 wurde das IA AM als Instrument für die Selbstbeurteilung eingeführt. Anschließend wurde es zu einem Kommunikations- und Benchmarking-Instrument zur Erhöhung der Anerkennung des Berufsstandes der IR ausgebaut.

Zusätzlich zur Festlegung von Anspruchsniveaus ermöglicht das Modell dem CAE auch, die Einhaltung der verbindlichen und dringend empfohlenen IPPF-Leitlinien selbst zu beurteilen. Diese Selbstreflexion kann als Ausgangspunkt für die obligatorische externe Beurteilung im Rahmen des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms der IR dienen. Zu jedem IPPF-Standard wurde eine klare Zuordnung vorgenommen. Daher wird empfohlen, das AMIR als Selbstbeurteilungsinstrument

gemäß Standard 1311 „Interne Beurteilungen“ zu verwenden. Und es anzuwenden, um mit dem IPPF auf den neuesten Stand zu gelangen, indem Erfahrungen und bewährte Verfahren ausgetauscht werden.

AMIR beinhaltet ein Spinnennetz-Dashboard, das eine High-Level Kommunikation mit Vorstand und anderen Interessengruppen über den aktuellen Status der IR im Vergleich zu verbindlichen Leitlinien und ihren Ansprüchen ermöglicht.

Im Jahr 2017 wurde der AMIR Benchmark durchgeführt, um den Status der IR in den Niederlanden zu reflektieren. Diese Erkenntnisse und wichtigen Anregungen unterstützten den nächsten Schritt eines breiten Fachdialogs unter den Revisoren.

Da AMIR ein dynamisches Modell der Themen und Aspekte ist, wurde 2018 der nächste Schritt zur Vervollständigung und AMIR 2.0 getan. Nach einem breiten fachlichen Dialog und Feedback aus den Wissensgruppen entstand die aktuelle Version AMIR 2.0. In dieser wird viel Wert auf die Verfeinerung der logischen Struktur der Stufen 1 bis 5 gelegt. Es bestand auch ein großer Bedarf an weiteren Beispielen, die als „bewährte Verfahren“ hinzugefügt wurden. Darüber hinaus wurden basierend auf Entwicklungen am Markt spezifische Aspekte hinzugefügt oder aktualisiert. Schließlich gibt es jetzt auch eine kurze Liste von Definitionen.

Mit der Einführung des IA AM 2.0 auf der ECIIA-Konferenz in Madrid am 4. Oktober 2018 wurde ein neuer Meilenstein erreicht. Die Erfahrungen sollen auch mit den Mitgliedern von IIA Global geteilt werden. Das IA AM war ein Wendepunkt für den Berufsverband in den Niederlanden.

Wir ermutigen Sie, Feedback zu geben, sodass wir kontinuierlich die Qualität des Modells verbessern können. Nur das Feedback wird es uns ermöglichen, regelmäßig das Modell weiterzuentwickeln und zu verbessern. Über die E-Mail-Adresse ambition@iia.nl erhalten Sie das Tool. Darüber können Sie uns auch Feedback geben.

Autoren

Erarbeitet im IIA der Niederlande, 2018

Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden,
Maureen Vermeij-de Vries, Marieta de Vos-Vermulm

Deutsche Übersetzung und Herausgabe durch das DIIR, 2019

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
Theodor-Heuss-Allee 108
60486 Frankfurt am Main

Veröffentlicht im April 2019 auf www.diir.de

Version 1.0

