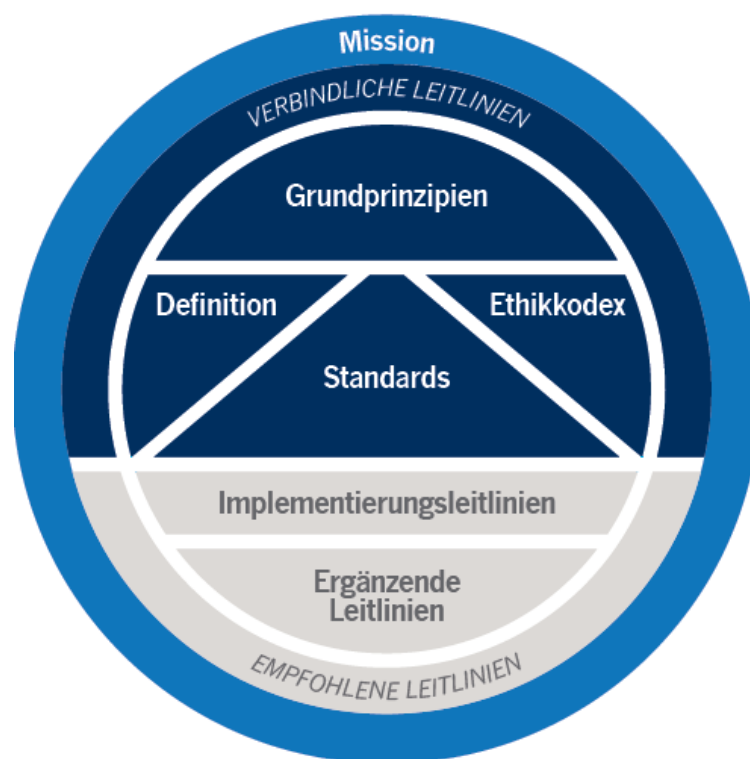


# Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017



Internationale Grundlagen  
für die berufliche Praxis



Mission, Grundprinzipien, Definition,  
Ethikkodex, Standards, Implementierungs-  
leitlinien

Veröffentlicht am 11. März 2019 (Version 7), Frankfurt am Main

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die auch auszugsweise Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Weg, durch Fotokopie, Mikrofilm oder elektronische Verfahren sowie die Speicherung in EDV-Anlagen oder Datenbanken bleiben dem Herausgeber vorbehalten.

Englischsprachiges Original © 2019 by  
The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd, Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA

Die Genehmigung zur Veröffentlichung der deutschsprachigen Übersetzung, die bis auf genehmigte Abweichungen in jeder Hinsicht dem Original entspricht, wurde vom Copyright-Inhaber, dem Institute of Internal Auditors, 1035 Greenwood Blvd, Suite 401, Lake Mary, FL 32746, USA eingeholt.

Die (auch teilweise) Verwertung dieser Veröffentlichung, insbesondere ihre Vervielfältigung, Einspeicherung in Abfragesystemen sowie ihre Übertragung in gleich welcher Form, ob elektronisch, mechanisch, durch Fotokopien, Bild- und Ton-Aufnahmen oder in sonstiger Weise, ist nur mit schriftlicher Genehmigung des IIA oder des DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main, zulässig.

Alle Rechte vorbehalten.

Deutsche Auflage:

Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017  
Mission, Grundprinzipien, Definition, Ethikkodex, Standards, Implementierungsleitlinien

Herausgeber:

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Frankfurt am Main

Erläuterungen zur Version 7:

- Die Version 7 vom 11. März 2019 unterscheidet sich von der Version 6.1 vom 10. Januar 2018.
- Ergänzt wurden die Implementierungsleitlinien für die Grundsätze des Ethikkodex.
- Korrigiert wurde eine Übersetzungunschärfe in der Implementierungsleitlinie 2600.
- Alle geänderten Texte sind farblich gekennzeichnet.

## Inhalt

Preface .....	10
Vorwort .....	10
Mission of Internal Audit.....	14
Mission der Internen Revision .....	14
Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing .....	15
Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision .....	15
Definition of Internal Auditing .....	16
Definition der Internen Revision .....	16
Code of Ethics.....	17
Ethikkodex .....	17
International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing .....	21
Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision .....	21
1000 Purpose, Authority, and Responsibility.....	25
1000 Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung .....	25
1010 Recognizing Mandatory Guidance in the Internal Audit Charter .....	26
1010 Berücksichtigung verbindlicher Leitlinien in der Geschäftsordnung der Internen Revision .....	26
1100 Independence and Objectivity .....	27
1100 Unabhängigkeit und Objektivität .....	27
1110 Organizational Independence .....	27
1110 Organisatorische Unabhängigkeit .....	27
1111 Direct Interaction with the Board.....	28
1111 Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan .....	28
1112 Chief Audit Executive Roles Beyond Internal Auditing .....	28
1112 Rollen des Leiters der Internen Revision über die Interne Revision hinaus .....	28
1120 Individual Objectivity.....	29
1120 Persönliche Objektivität .....	29
1130 Impairment to Independence or Objectivity .....	29
1130 Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität .....	29
1200 Proficiency and Due Professional Care.....	32
1200 Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht .....	32
1210 Proficiency .....	32
1210 Fachkompetenz .....	32
1220 Due Professional Care.....	33
1220 Berufliche Sorgfaltspflicht.....	33
1230 Continuing Professional Development .....	34
1230 Regelmäßige fachliche Weiterbildung .....	34
1300 Quality Assurance and Improvement Program .....	35
1300 Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung.....	35

1310 Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program .....	35
1310 Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm .....	35
1311 Internal Assessments .....	35
1311 Interne Beurteilungen .....	35
1312 External Assessments .....	36
1312 Externe Beurteilungen.....	36
1320 Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program .....	37
1320 Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm .....	37
1321 Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" .	38
1321 Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“ .....	38
1322 Disclosure of Nonconformance .....	38
1322 Offenlegen von Abweichungen.....	38
2000 Managing the Internal Audit Activity .....	39
2000 Leitung der Internen Revision .....	39
2010 Planning .....	39
2010 Planung .....	39
2020 Communication and Approval .....	40
2020 Berichterstattung und Genehmigung.....	40
2030 Resource Management.....	40
2030 Ressourcen-Management.....	40
2040 Policies and Procedures.....	41
2040 Richtlinien und Verfahren.....	41
2050 Coordination and Reliance .....	41
2050 Koordination und Vertrauen.....	41
2060 Reporting to Senior Management and the Board.....	41
2060 Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan .....	41
2070 External Service Provider and Organizational Responsibility for Internal Auditing .....	43
2070 Dienstleister und Verantwortung für die ausgelagerte Interne Revision .....	43
2100 Nature of Work .....	44
2100 Art der Arbeiten.....	44
2110 Governance.....	44
2110 Führung und Überwachung.....	44
2120 Risk Management.....	45
2120 Risikomanagement.....	45
2130 Control.....	46
2130 Kontrollen .....	46
2200 Engagement Planning.....	48
2200 Planung einzelner Aufträge.....	48
2201 Planning Considerations .....	48

2201 Planungsüberlegungen.....	48
2210 Engagement Objectives.....	49
2210 Auftragsziele .....	49
2220 Engagement Scope.....	50
2220 Umfang des Auftrags.....	50
2230 Engagement Resource Allocation .....	50
2230 Ressourcenzuteilung für den Auftrag.....	50
2240 Engagement Work Program .....	51
2240 Arbeitsprogramm.....	51
2300 Performing the Engagement .....	52
2300 Durchführung des Auftrags.....	52
2310 Identifying Information.....	52
2310 Identifikation von Informationen.....	52
2320 Analysis and Evaluation .....	52
2320 Analyse und Bewertung .....	52
2330 Documenting Information .....	52
2330 Aufzeichnung von Informationen .....	52
2340 Engagement Supervision.....	53
2340 Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung .....	53
2400 Communicating Results .....	54
2400 Berichterstattung .....	54
2410 Criteria for Communicating .....	54
2410 Berichterstattungskriterien .....	54
2420 Quality of Communications .....	55
2420 Qualität der Berichterstattung .....	55
2421 Errors and Omissions .....	55
2421 Fehler und Auslassungen .....	55
2430 Use of "Conducted in Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" .....	55
2430 Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“.....	55
2431 Engagement Disclosure of Noncompliance.....	56
2431 Offenlegung der Nichteinhaltung der Standards im Rahmen des Auftrags .....	56
2440 Disseminating Results .....	56
2440 Verbreitung der Ergebnisse.....	56
2450 Overall Opinions .....	57
2450 Zusammenfassende Beurteilungen.....	57
2500 Monitoring Progress .....	58
2500 Überwachung des weiteren Vorgehens.....	58
2600 Communicating the Acceptance of Risks.....	59

2600 Kommunikation der Risikoakzeptanz .....	59
Glossary.....	60
Glossar.....	60
Implementation Guidance – Code of Ethics .....	68
Implementierungsleitlinien – Ethikkodex.....	68
Implementation Guide Code of Ethics Principle 1: Integrity.....	68
Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 1: Integrität.....	68
Implementation Guide Code of Ethics Principle 2: Objectivity.....	74
Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 2: Objektivität.....	74
Implementation Guide Code of Ethics Principle 3: Confidentiality .....	80
Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 3: Vertraulichkeit .....	80
Implementation Guide Code of Ethics Principle 4: Competency.....	86
Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 4: Fachkompetenz.....	86
Implementation Guidance – Attribute Standards.....	91
Implementierungsleitlinien – Attributstandards.....	91
Implementation Guide 1000: Purpose, Authority and Responsibility.....	91
Implementierungsleitlinie 1000: Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung.....	91
Implementation Guide 1010: Recognition of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the Standards in the Internal Audit Charter.....	94
Implementierungsleitlinie 1010: Berücksichtigung der Definition der Internen Revision, des Ethikkodex und der Standards in der Geschäftsordnung der Internen Revision .....	94
Implementation Guide 1100: Independence and Objectivity.....	96
Implementierungsleitlinie 1100: Unabhängigkeit und Objektivität.....	96
Implementation Guide 1110: Organizational Independence .....	101
Implementierungsleitlinie 1110: Organisatorische Unabhängigkeit .....	101
Implementation Guide 1111: Direct Interaction with the Board .....	105
Implementierungsleitlinie 1111: Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan... 105	105
Implementation Guide 1112: Chief Audit Executive Roles Beyond Internal Auditing.....	107
Implementierungsleitlinie 1112: Rollen des Leiters der Internen Revision über die Interne Revision hinaus... 107	107
Implementation Guide 1120: Individual Objectivity.....	112
Implementierungsleitlinie 1120: Persönliche Objektivität .....	112
Implementation Guide 1130: Impairment to Independence or Objectivity.....	115
Implementierungsleitlinie 1130: Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität .....	115
Implementation Guide 1200: Proficiency and Due Professional Care.....	119
Implementierungsleitlinie 1200: Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht.....	119
Implementation Guide 1210: Proficiency .....	122
Implementierungsleitlinie 1210: Fachkompetenz .....	122
Implementation Guide 1220: Due Professional Care.....	126
Implementierungsleitlinie 1220: Berufliche Sorgfaltspflicht.....	126
Implementation Guide 1230: Continuing Professional Development .....	129

Implementierungsleitlinie 1230: Regelmäßige fachliche Weiterbildung.....	129
Implementation Guide 1300: Quality Assurance and Improvement Program .....	132
Implementierungsleitlinie 1300: Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung.....	132
Implementation Guide 1310: Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program .....	137
Implementierungsleitlinie 1310: Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm	137
Implementation Guide 1311: Internal Assessments .....	140
Implementierungsleitlinie 1311: Interne Beurteilungen.....	140
Implementation Guide 1312: External Assessments.....	145
Implementierungsleitlinie 1312: Externe Beurteilungen .....	145
Implementation Guide 1320: Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program .....	151
Implementierungsleitlinie 1320: Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm .....	151
Implementation Guide 1321: Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" .....	156
Implementierungsleitlinie 1321: Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision" .....	156
Implementation Guide 1322: Disclosure of Nonconformance.....	159
Implementierungsleitlinie 1322: Offenlegen von Abweichungen .....	159
Implementation Guidance – Performance Standards.....	162
Implementierungsleitlinien – Ausführungsstandards.....	162
Implementation Guide 2000: Managing the Internal Audit Activity.....	162
Implementierungsleitlinie 2000: Leitung der Internen Revision .....	162
Implementation Guide 2010: Planning .....	166
Implementierungsleitlinie 2010: Planung.....	166
Implementation Guide 2020: Communication and Approval .....	169
Implementierungsleitlinie 2020: Berichterstattung und Genehmigung .....	169
Implementation Guide 2030: Resource Management.....	172
Implementierungsleitlinie 2030: Ressourcen-Management .....	172
Implementation Guide 2040: Policies and Procedures.....	175
Implementierungsleitlinie 2040: Richtlinien und Verfahren .....	175
Implementation Guide 2050: Coordination and Reliance .....	178
Implementierungsleitlinie 2050: Koordination und Vertrauen .....	178
Implementation Guide 2060: Reporting to Senior Management and the Board .....	182
Implementierungsleitlinie 2060: Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan .....	182
Implementation Guide 2070: External Service Provider and Organizational Responsibility for Internal Auditing .....	188
Implementierungsleitlinie 2070: Dienstleister und Verantwortung für die ausgelagerte Interne Revision.....	188
Implementation Guide 2100: Nature of Work .....	192
Implementierungsleitlinie 2100: Art der Arbeiten .....	192
Implementation Guide 2110: Governance.....	195

Implementierungsleitlinie 2110: Führung und Überwachung .....	195
Implementation Guide 2120: Risk Management.....	201
Implementierungsleitlinie 2120: Risikomanagement .....	201
Implementation Guide 2130: Control.....	205
Implementierungsleitlinie 2130: Kontrollen.....	205
Implementation Guide 2200: Engagement Planning.....	209
Implementierungsleitlinie 2200: Planung einzelner Aufträge .....	209
Implementation Guide 2201: Planning Considerations.....	212
Implementierungsleitlinie 2201: Planungsüberlegungen .....	212
Implementation Guide 2210: Engagement Objectives.....	216
Implementierungsleitlinie 2210: Auftragsziele.....	216
Implementation Guide 2220: Engagement Scope.....	218
Implementierungsleitlinie 2220: Umfang des Auftrags .....	218
Implementation Guide 2230: Engagement Resource Allocation.....	220
Implementierungsleitlinie 2230: Ressourcenzuteilung für den Auftrag .....	220
Implementation Guide 2240: Engagement Work Program.....	223
Implementierungsleitlinie 2240: Arbeitsprogramm .....	223
Implementation Guide 2300: Performing the Engagement .....	225
Implementierungsleitlinie 2300: Durchführung des Auftrags .....	225
Implementation Guide 2310: Identifying Information .....	229
Implementierungsleitlinie 2310: Identifikation von Informationen .....	229
Implementation Guide 2320: Analysis and Evaluation .....	232
Implementierungsleitlinie 2320: Analyse und Bewertung.....	232
Implementation Guide 2330: Documenting Information .....	237
Implementierungsleitlinie 2330: Aufzeichnung von Informationen .....	237
Implementation Guide 2340: Engagement Supervision.....	240
Implementierungsleitlinie 2340: Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung.....	240
Implementation Guide 2400: Communicating Results .....	243
Implementierungsleitlinie 2400: Berichterstattung.....	243
Implementation Guide 2410: Criteria for Communicating.....	245
Implementierungsleitlinie 2410: Berichterstattungskriterien .....	245
Implementation Guide 2420: Quality of Communications.....	248
Implementierungsleitlinie 2420: Qualität der Berichterstattung.....	248
Implementation Guide 2421: Errors and Omissions .....	251
Implementierungsleitlinie 2421: Fehler und Auslassungen.....	251
Implementation Guide 2430: Use of "Conducted in Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" .....	253
Implementierungsleitlinie 2430: Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt" .....	253
Implementation Guide 2431: Engagement Disclosure of Noncompliance .....	255



Implementierungsleitlinie 2431: Offenlegung der Nichteinhaltung der Standards im Rahmen des Auftrags..	255
Implementation Guide 2440: Disseminating Results.....	259
Implementierungsleitlinie 2440: Verbreitung der Ergebnisse .....	259
Implementation Guide 2450: Overall Opinions.....	262
Implementierungsleitlinie 2450: Zusammenfassende Beurteilungen .....	262
Implementation Guide 2500: Monitoring Progress.....	266
Implementierungsleitlinie 2500: Überwachung des weiteren Vorgehens .....	266
Implementation Guide 2600: Communicating the Acceptance of Risks .....	269
Implementierungsleitlinie 2600: Kommunikation der Risikoakzeptanz.....	269

## Preface

The International Professional Practices Framework (IPPF) is the conceptual framework that organizes authoritative guidance promulgated by The Institute of Internal Auditors. A trustworthy, global, guidance-setting body, The IIA provides internal audit professionals worldwide with authoritative guidance.

The Mission of Internal Audit describes internal audit's primary purpose and overarching goal. Achievement of the mission is supported by the entire IPPF. The IPPF is comprised of Mandatory and Recommended Guidance:

**Mandatory Guidance:** Conformance with the principles set forth in Mandatory Guidance is required and essential for the professional practice of internal auditing. Mandatory Guidance is developed following an established due diligence process, which includes a period of public exposure for stakeholder input.

The mandatory elements of the IPPF are:

- Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing.
- Code of Ethics.
- International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).
- Definition of Internal Auditing.

**Recommended Guidance:** Recommended guidance is endorsed by The IIA through a formal approval process. It describes practices for effective implementation of The IIA's Core Principles, Definition of Internal Auditing, Code of Ethics, and *Standards*.

The recommended elements of the IPPF are:

- Implementation Guidance.
- Supplemental Guidance (Practice Guides).

### About the IPPF

In general, a framework provides a structural blueprint of how a body of knowledge and guidance fit

## Vorwort

Die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis (IPPF) sind das konzeptionelle Rahmenwerk für die maßgeblichen Leitlinien, die das Institute of Internal Auditors (IIA) herausgibt. Das IIA, eine vertrauenswürdige, global agierende, standardsetzende Institution, bietet Fachleuten der Internen Revision weltweit maßgebliche Leitlinien.

Die Mission der Internen Revision beschreibt den primären Zweck und das übergeordnete Ziel der Internen Revision. Die Erfüllung der Mission wird durch das gesamte IPPF unterstützt. Das IPPF besteht aus verbindlichen und empfohlenen Leitlinien.

**Verbindliche Leitlinien:** Die Einhaltung der in den verbindlichen Leitlinien dargelegten Prinzipien ist für die berufliche Praxis der Internen Revision erforderlich und unverzichtbar. Verbindliche Leitlinien werden gemäß einem etablierten Due-Diligence-Prozess entwickelt, der einen definierten Zeitraum öffentlicher Konsultation für Eingaben der Anspruchsgruppen vorsieht.

Die verbindlichen Elemente des IPPF sind:

- Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision.
- Ethikkodex.
- Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*).
- Definition der Internen Revision.

**Empfohlene Leitlinien:** Empfohlene Leitlinien werden vom IIA in einem formalen Genehmigungsverfahren anerkannt. Sie beschreiben Praktiken für die wirksame Implementierung der Grundprinzipien, der Definition der Internen Revision, des Ethikkodex und der *Standards* des IIA.

Die empfohlenen Elemente des IPPF sind:

- Implementierungsleitlinien.
- Ergänzende Leitlinien (Praxisleitfäden).

### Über das IPPF

Im Allgemeinen liefert ein Rahmenwerk einen strukturierten Entwurf dafür, wie vorhandenes Wissen

together. As a coherent system, a framework facilitates consistent development, interpretation, and application of concepts, methodologies, and techniques useful to a discipline or profession. Specifically, the purpose of the International Professional Practices Framework (IPPF) is to organize The Institute of Internal Auditors' (IIA's) authoritative guidance in a manner that is readily accessible on a timely basis while strengthening the position of The IIA as the standard-setting body for the internal audit profession globally. By encompassing current internal audit practice as well as allowing for future expansion, the IPPF is intended to assist practitioners and stakeholders throughout the world in being responsive to the expanding market for high quality internal auditing.

Throughout the world, internal auditing is performed in diverse environments and within organizations that vary in purpose, size, and structure. In addition, the laws and customs within various countries differ from one another. These differences may affect the practice of internal auditing in each environment. The implementation of the IPPF, therefore, will be governed by the environment in which the internal audit activity carries out its assigned responsibilities. No information contained within the IPPF should be construed in a manner that conflicts with applicable laws or regulations. If a situation arises where information contained within the IPPF may be in conflict with legislation or regulation, internal auditors are encouraged to contact The IIA or legal counsel for further guidance.

The mandatory nature of the *Standards* is emphasized by the use of the word "Must." The *Standards* use the word "must" to specify an unconditional requirement. In some exceptional cases, the *Standards* use the terminology "Should." The *Standards* use the word "should" where conformance is expected unless, when applying professional judgment, circumstances justify deviation.

und Leitlinien zusammengebracht werden. Als kohärentes System ermöglicht ein Rahmenwerk die konsistente Entwicklung, Interpretation und Anwendung von Konzepten, Methoden und Techniken, die für ein Fach oder einen Berufsstand nützlich sind. Speziell ist es der Zweck der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF), die maßgebliche Führung des Institute of Internal Auditors (IIA) so zu organisieren, dass sie leicht und zeitnah zugänglich ist, während gleichzeitig die Position des IIA als globale standardsetzende Institution für den Berufsstand der Internen Revision gestärkt wird. Durch die Einbeziehung der aktuellen Praxis der Internen Revision und die Ermöglichung künftiger Erweiterungen soll das IPPF Praktiker und Interessengruppen auf der ganzen Welt dabei unterstützen, auf den wachsenden Markt für qualitativ hochwertige Interne Revision zu reagieren.

Die Tätigkeit der Internen Revision wird weltweit unter den unterschiedlichsten Umfeldbedingungen und in Organisationen, deren Zweck, Größe und Struktur verschieden sind, ausgeübt. Zusätzlich weichen Gesetze und Bräuche in den verschiedenen Ländern voneinander ab. Diese Unterschiede können die Berufsausübung der Internen Revision in jedem Umfeld beeinflussen. Die Umsetzung der Internationalen Berufsgrundlagen wird daher durch das Umfeld, in dem die Interne Revision die ihr zugewiesene Tätigkeit ausübt, bestimmt. Keine Bestimmung in den Internationalen Berufsgrundlagen soll so ausgelegt werden, dass sie anwendbaren Gesetzen oder Vorschriften zuwiderläuft. Sollten Bestimmungen in den Internationalen Berufsgrundlagen, Gesetzen oder Vorschriften zuwiderlaufen, wird Internen Revisoren empfohlen, mit dem IIA oder einem Rechtsbeistand Rücksprache zu nehmen.

Die Verbindlichkeit der *Standards* wird durch die Verwendung des Begriffs „muss“ unterstrichen. Die *Standards* verwenden den Begriff „muss“, um eine unbedingte Anforderung zu bezeichnen. In einigen Ausnahmefällen verwenden die *Standards* den Begriff „soll“. Die *Standards* verwenden den Begriff „soll“, wo Übereinstimmung erwartet wird, soweit nicht die Umstände bei Anwendung berufsbüblicher Sorgfalt das Abweichen sachgerecht erscheinen lässt.

## Mandatory Guidance

### *Mission of Internal Audit*

The Mission of Internal Audit articulates what internal audit aspires to accomplish within an organization. Its place in the IPPF is deliberate, demonstrating how practitioners should leverage the entire framework to facilitate their ability to achieve the Mission.

### *Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing*

The Core Principles, taken as a whole, articulate internal audit effectiveness. For an internal audit function to be considered effective, all Principles should be present and operating effectively. How an internal auditor, as well as an internal audit activity, demonstrates achievement of the Core Principles may be quite different from organization to organization, but failure to achieve any of the Principles would imply that an internal audit activity was not as effective as it could be in achieving internal audit's mission (see Mission of Internal Audit).

### *Definition of Internal Auditing*

The Definition of Internal Auditing states the fundamental purpose, nature, and scope of internal auditing.

### *Code of Ethics*

The Code of Ethics states the principles and expectations governing behavior of individuals and organizations in the conduct of internal auditing. It describes the minimum requirements for conduct; and behavioral expectations rather than specific activities.

### *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*

The *Standards* are a set of principles-based, mandatory requirements consisting of:

- Statements of core requirements for the professional practice of internal auditing and for evaluating the effectiveness of performance that are internationally applicable at organizational and individual levels.

## Verbindliche Leitlinien

### *Mission der Internen Revision*

Die Mission der Internen Revision formuliert, was die Interne Revision innerhalb einer Organisation erreichen will. Ihr Platz im IPPF ist bewusst gewählt und demonstriert, wie Praktiker das gesamte Rahmenwerk nutzen sollen, um ihre Fähigkeit zur Erreichung der Mission zu unterstützen.

### *Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision*

Die Grundprinzipien formulieren in ihrer Gesamtheit die Wirksamkeit der Internen Revision. Alle Prinzipien sollen vorhanden und wirksam sein, wenn eine Interne Revisionsfunktion als wirksam angesehen werden soll. Wie ein Interner Revisor oder eine Interne Revision die Einhaltung der Grundprinzipien nachweist, kann von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein. Aber das Versäumnis, eines der Prinzipien einzuhalten, würde bedeuten, dass eine Interne Revision im Erreichen der Mission der Internen Revision nicht so wirksam wäre, wie sie es sein könnte (siehe Mission der Internen Revision).

### *Definition der Internen Revision*

Die Definition der Internen Revision beschreibt den grundlegenden Zweck, die Art und den Arbeitsbereich der Internen Revision.

### *Ethikkodex*

Der Ethikkodex beschreibt die Prinzipien für und Erwartungen an Einzelpersonen und Organisationen bei der Durchführung von Revisionsaufträgen. Der Ethikkodex beschreibt die Minimalanforderungen an das Verhalten; er enthält eher Verhaltenserwartungen als spezifische Handlungen.

### *Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (Standards)*

Die *Standards* sind eine Sammlung prinzipienbasierter, verbindlicher Anforderungen, die aus folgenden Komponenten bestehen:

- Festlegungen von Kernanforderungen an die Berufsausübung der Internen Revision und zur Beurteilung der Wirksamkeit ihrer Ausübung, die international sowohl von Einzelpersonen als auch von Organisationen anwendbar sind.

- Interpretations clarifying terms or concepts within the Standard.
- Erläuterungen, die die im Standard enthaltenen Begriffe oder Konzepte verdeutlichen.

## Recommended Guidance

### *Implementation Guidance*

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal auditing's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

### *Supplemental Guidance*

Supplemental Guidance provides detailed guidance for conducting internal audit activities. These include topical areas, sector-specific issues, as well as processes and procedures, tools and techniques, programs, step-by-step approaches, and examples of deliverables.

Supplemental Guidance includes Practice Guides, Practice Guides: Financial Services, Practice Guides: Public Sector, Global Technology Audit Guides (GTAGs), and Guides to the Assessment of IT Risks (GAIT) as part of Supplemental Guidance.

While endorsed by The IIA and developed by an IIA international guidance committees and/or institute following due process, recommended guidance is not mandatory and has been developed to provide a wide range of applicable solutions to meet the requirements of The IIA's mandatory guidance. The IIA recommends that independent expert advice be sought relating directly to any specific situation.

## Empfohlene Leitlinien

### *Implementierungsleitlinien*

Implementierungsleitlinien unterstützen Interne Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Zusammen adressieren sie den Ansatz, die Methoden und die Überlegungen der Internen Revision, detaillieren Prozesse oder Verfahren aber nicht.

### *Ergänzende Leitlinien*

Die Ergänzenden Leitlinien bieten detaillierte Anleitungen für die Durchführung von Aktivitäten der Internen Revision. Diese umfassen Themenbereiche, branchenspezifische Sachverhalte sowie Prozesse und Verfahren, Werkzeuge und Techniken, Programme, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Beispiele für Leistungen.

Ergänzende Leitlinien umfassen Praxisleitfäden, Praxisleitfäden: Finanzdienstleistungen, Praxisleitfäden: Öffentlicher Sektor, Global Technology Audit Guides (GTAGs) und Guides to the Assessment of IT Risks (GAIT).

Während empfohlene Leitlinien durch das IIA anerkannt und durch ein internationales Leitlinienkomitee und/oder Institut in einem sorgfältigen Verfahren entwickelt werden, sind sie nicht verbindlich. Sie wurden entwickelt, um ein breites Spektrum anwendbarer Lösungen anzubieten, die die Anforderungen der verbindlichen Leitlinien des IIA erfüllen. Das IIA empfiehlt, dass direkt bezogen auf eine spezifische Situation eine unabhängige Beratung gesucht wird.

## Mission of Internal Audit

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

## Mission der Internen Revision

Den Wert einer Organisation durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen und zu schützen.

## Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing

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

## Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision

- Zeigt Integrität.
- Zeigt Sachkunde und berufliche Sorgfalt.
- Ist objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig).
- Richtet sich an Strategien, Zielen und Risiken der Organisation aus.
- Ist geeignet positioniert und mit angemessenen Mitteln ausgestattet.
- Zeigt Qualität und kontinuierliche Verbesserung.
- Kommuniziert wirksam.
- Erbringt risikoorientierte Prüfungsleistungen.
- Ist aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert.
- Fördert organisatorische Verbesserungen.

## Definition of Internal Auditing

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

## Definition der Internen Revision

Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.



## Code of Ethics

### Introduction

The purpose of The Institute's Code of Ethics is to promote an ethical culture in the profession of internal auditing.

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

A code of ethics is necessary and appropriate for the profession of internal auditing, founded as it is on the trust placed in its objective assurance about risk management, control, and governance.

The Institute's Code of Ethics extends beyond the Definition of Internal Auditing to include two essential components:

1. Principles that are relevant to the profession and practice of internal auditing;
2. Rules of Conduct that describe behavior norms expected of internal auditors. These rules are an aid to interpreting the Principles into practical applications and are intended to guide the ethical conduct of internal auditors.

"Internal auditors" refers to Institute members, recipients of or candidates for IIA professional certifications, and those who provide internal auditing services within the Definition of Internal auditing.

### Applicability and Enforcement of the Code of Ethics

This Code of Ethics applies to both individuals and entities that provide internal audit services.

## Ethikkodex

### Einleitung

Zweck dieses Ethikkodex ist die Förderung einer von ethischen Grundsätzen geprägten Kultur im Berufsstand der Internen Revision.

*Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessert hilft.*

Ein Ethikkodex ist notwendig und zweckmäßig für den Berufsstand der Internen Revision, damit das Vertrauen in seine objektive Prüfung des Risikomanagements, der Kontrollen sowie der Unternehmensführung und -überwachung begründet werden kann.

Der Ethikkodex geht mit zwei wesentlichen Bestandteilen über die Definition der Internen Revision hinaus:

1. Grundsätze, die den Berufsstand und die Prüfungspraxis der Internen Revision betreffen.
2. Regeln, die beschreiben, wie sich Interne Revisoren verhalten sollen. Diese Regeln sollen helfen, die Grundsätze in die Praxis umzusetzen und sind dazu bestimmt, für die Internen Revisoren ein Wegweiser für ethisches Verhalten zu sein.

Als „Interne Revisoren“ gelten die Mitglieder des Instituts, Inhaber von oder Kandidaten für Zertifizierungen des IIA und Andere, die Dienstleistungen entsprechend der Definition der Internen Revision erbringen.

### Anwendung und Durchsetzung des Ethikkodex

Dieser Ethikkodex gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich Interne Revision erbringen.

For Institute members and recipients of or candidates for IIA professional certifications, breaches of the Code of Ethics will be evaluated and administered according to The Institute's Bylaws and Administrative Directives. The fact that a particular conduct is not mentioned in the Rules of Conduct does not prevent it from being unacceptable or discreditable, and therefore, the member, certification holder, or candidate can be liable for disciplinary action.

### Principles

Internal auditors are expected to apply and uphold the following principles:

#### 1. Integrity

The integrity of internal auditors establishes trust and thus provides the basis for reliance on their judgment.

#### 2. Objectivity

Internal auditors exhibit the highest level of professional objectivity in gathering, evaluating, and communicating information about the activity or process being examined. Internal auditors make a balanced assessment of all the relevant circumstances and are not unduly influenced by their own interests or by others in forming judgments.

#### 3. Confidentiality

Internal auditors respect the value and ownership of information they receive and do not disclose information without appropriate authority unless there is a legal or professional obligation to do so.

#### 4. Competency

Internal auditors apply the knowledge, skills, and experience needed in the performance of internal auditing services.

### Rules of Conduct

#### 1. Integrity

Internal auditors:

Bei Mitgliedern des Instituts und Inhabern von oder Kandidaten für Zertifizierungen des IIA werden Verstöße gegen den Ethikkodex entsprechend der Satzung und den Anweisungen des Instituts beurteilt und behandelt. Die Tatsache, dass ein spezielles Verhalten in den Verhaltensregeln nicht erwähnt wird, ist kein Hinderungsgrund, dieses trotzdem als nicht akzeptabel oder als standeswidrig zu betrachten. Gegen den genannten Personenkreis kann deshalb dennoch ein Disziplinarverfahren eingeleitet werden.

### Grundsätze

Von Internen Revisoren wird erwartet, dass sie folgende Grundsätze anwenden und aufrecht erhalten:

#### 1. Integrität

Die Integrität von Internen Revisoren begründet Vertrauen und schafft damit die Grundlage für die Zuverlässigkeit ihres Urteils.

#### 2. Objektivität

Interne Revisoren zeigen ein Höchstmaß an sachverständiger Objektivität beim Zusammenführen, Bewerten und Weitergeben von Informationen über geprüfte Aktivitäten oder Geschäftsprozesse. Interne Revisoren beurteilen alle relevanten Umstände mit Ausgewogenheit und lassen sich in ihrem Urteil nicht durch eigene Interessen oder durch Andere beeinflussen.

#### 3. Vertraulichkeit

Interne Revisoren beachten den Wert und das Eigentum der erhaltenen Informationen und legen diese ohne entsprechende Befugnis nicht offen, es sei denn, es bestehen dazu rechtliche oder berufliche Verpflichtungen.

#### 4. Fachkompetenz

Interne Revisoren setzen das für die Durchführung ihrer Arbeit erforderliche Wissen und Können sowie entsprechende Erfahrung ein.

### Verhaltensregeln

#### 1. Integrität

Interne Revisoren:

1.1 Shall perform their work with honesty, diligence, and responsibility.

1.2 Shall observe the law and make disclosures expected by the law and the profession.

1.3 Shall not knowingly be a party to any illegal activity, or engage in acts that are discreditable to the profession of internal auditing or to the organization.

1.4 Shall respect and contribute to the legitimate and ethical objectives of the organization.

## 2. Objectivity

Internal auditors:

2.1. Shall not participate in any activity or relationship that may impair or be presumed to impair their unbiased assessment. This participation includes those activities or relationships that may be in conflict with the interests of the organization.

2.2 Shall not accept anything that may impair or be presumed to impair their professional judgment.

2.3 Shall disclose all material facts known to them that, if not disclosed, may distort the reporting of activities under review.

## 3. Confidentiality

Internal auditors:

3.1 Shall be prudent in the use and protection of information acquired in the course of their duties.

3.2 Shall not use information for any personal gain or in any manner that would be contrary to the law or detrimental to the legitimate and ethical objectives of the organization.

## 4. Competency

Internal auditors:

4.1 Shall engage only in those services for which they have the necessary knowledge, skills, and experience.

4.2 Shall perform internal auditing services in accordance with the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.

1.1 Müssen ihre Aufgabe korrekt, sorgfältig und verantwortungsbewusst wahrnehmen.

1.2 Müssen die Gesetze beachten und rechtliche sowie berufliche Offenlegungspflichten erfüllen.

1.3 Dürfen nicht wissentlich in illegale Aktivitäten involviert sein oder bei Handlungen mitwirken, die den Berufsstand der Internen Revision oder ihre Organisation in Misskredit bringen.

1.4 Müssen die legitimen und ethischen Ziele ihrer Organisation beachten und fördern.

## 2. Objektivität

Interne Revisoren:

2.1 Dürfen nicht an Aktivitäten beteiligt sein oder Beziehungen unterhalten, die ihr unparteiisches Urteil beeinträchtigen könnten, wobei selbst der Anschein zu vermeiden ist. Dies schließt auch Aktivitäten oder Beziehungen ein, die im Widerspruch zu den Interessen der Organisation stehen könnten.

2.2 Dürfen nichts annehmen, was ihr fachliches Urteil beeinträchtigen könnte, wobei selbst der Anschein zu vermeiden ist.

2.3 Müssen alle ihnen bekannten wesentlichen Fakten offenlegen, die – falls nicht mitgeteilt – die Berichterstattung über die geprüften Aktivitäten verfälschen könnten.

## 3. Vertraulichkeit

Interne Revisoren:

3.1 Müssen umsichtig und interessewährend mit den im Verlauf ihrer Tätigkeit erhaltenen Informationen umgehen.

3.2 Dürfen Informationen nicht zu ihrem persönlichen Vorteil oder in einer Weise verwenden, die ungesetzlich ist bzw. den legitimen und ethischen Zielen der Organisation schadet.

## 4. Fachkompetenz

Interne Revisoren:

4.1 Dürfen nur solche Aufgaben übernehmen, für die sie das erforderliche Wissen, Können und die entsprechende Erfahrung haben.

4.2 Müssen die Revisionsarbeit in Übereinstimmung mit den *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* durchführen.

4.3 Shall continually improve their proficiency and the effectiveness and quality of their services.

4.3 Müssen ständig ihre Fachkenntnisse sowie die Effektivität und Qualität ihrer Arbeit verbessern.

## International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing

### Introduction to the Standards

Internal auditing is conducted in diverse legal and cultural environments; for organizations that vary in purpose, size, complexity, and structure; and by persons within or outside the organization. While differences may affect the practice of internal auditing in each environment, conformance with The IIA's *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)* is essential in meeting the responsibilities of internal auditors and the internal audit activity.

The purpose of the *Standards* is to:

1. Guide adherence with the mandatory elements of the International Professional Practices Framework.
2. Provide a framework for performing and promoting a broad range of value-added internal auditing services.
3. Establish the basis for the evaluation of internal audit performance.
4. Foster improved organizational processes and operations.

The *Standards* are a set of principles-based, mandatory requirements consisting of:

- Statements of core requirements for the professional practice of internal auditing and for evaluating the effectiveness of performance, that are internationally applicable at organizational and individual levels.
- Interpretations clarifying terms or concepts within the *Standards*.

The *Standards*, together with the Code of Ethics, encompass all mandatory elements of the International Professional Practices Framework; therefore, conformance with the Code of Ethics and the *Standards*

## Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision

### Einleitung zu den Standards

Die Interne Revision wird unter unterschiedlichen rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen durchgeführt, und zwar für Organisationen, deren Geschäftszweck, Größe, Komplexität und Struktur differieren, sowie von Personen, die innerhalb oder außerhalb der Organisation tätig sind. Obwohl die Ausübung der Revisionstätigkeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen beeinflusst wird, ist die Einhaltung der *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* des IIA (*Standards*) unverzichtbar dafür, dass Interne Revisoren und Interne Revisionen ihrer Verantwortung gerecht werden.

Die *Standards* dienen folgenden Zwecken:

1. Anleitung zur Einhaltung der verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision.
2. Bereitstellen eines Rahmenwerks für Ausführung und Förderung eines breiten Spektrums wertschöpfender Aktivitäten der Internen Revision.
3. Schaffung einer Basis für die Beurteilung der Leistung der Internen Revision.
4. Fördern von verbesserten Prozessen und Abläufen einer Organisation.

Die *Standards* sind eine Sammlung prinzipienbasierter, verbindlicher Anforderungen, die aus folgenden Komponenten bestehen:

- Festlegungen von Kernanforderungen an die Berufsausübung der Internen Revision und zur Beurteilung der Wirksamkeit ihrer Leistung, die international sowohl auf Ebene von Einzelpersonen als auch von Organisationen anwendbar sind.
- Erläuterungen, die in den *Standards* enthaltene Begriffe oder Konzepte verdeutlichen.

Die *Standards* umfassen zusammen mit dem Ethikkodex alle verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision. Daher zeigt die Einhaltung des Ethikkodex und der *Standards* die Einhaltung aller verbindlichen

demonstrates conformance with all mandatory elements of the International Professional Practices Framework.

The *Standards* employ terms as defined specifically in the Glossary. To understand and apply the *Standards* correctly, it is necessary to consider the specific meanings from the Glossary. Furthermore, the *Standards* use the word "must" to specify an unconditional requirement and the word "should" where conformance is expected unless, when applying professional judgment, circumstances justify deviation.

The *Standards* comprise two main categories: Attribute and Performance Standards. Attribute Standards address the attributes of organizations and individuals performing internal auditing. Performance Standards describe the nature of internal auditing and provide quality criteria against which the performance of these services can be measured. Attribute and Performance Standards apply to all internal audit services.

Implementation Standards expand upon the Attribute and Performance Standards, by providing the requirements applicable to assurance (.A) or consulting (.C) services.

Assurance services involve the internal auditor's objective assessment of evidence to provide opinions or conclusions regarding an entity, operation, function, process, system, or other subject matters. The nature and scope of an assurance engagement are determined by the internal auditor. Generally, three parties are participants in assurance services: (1) the person or group directly involved with the entity, operation, function, process, system, or other subject matter - the process owner, (2) the person or group making the assessment - the internal auditor, and (3) the person or group using the assessment - the user.

Consulting services are advisory in nature, and are generally performed at the specific request of an engagement client. The nature and scope of the consulting engagement are subject to agreement with the engagement client. Consulting services generally

Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision an.

Die *Standards* nutzen Begriffe, die spezifisch im Glossar definiert wurden. Um die *Standards* korrekt zu verstehen und anwenden zu können, ist es notwendig, die spezifischen, im Glossar festgehaltenen Bedeutungen zu berücksichtigen. Weiterhin verwenden die *Standards* den Begriff "muss", um eine unbedingte Anforderung zu bezeichnen und den Begriff „soll“, wo die Einhaltung der *Standards* erwartet wird, soweit nicht die Umstände bei Anwendung berufsbüblicher Sorgfalt das Abweichen sachgerecht erscheinen lassen.

Die *Standards* umfassen zwei Hauptkategorien: Attribut- und Ausführungsstandards. Attributstandards beschreiben die Merkmale von Organisationen und Personen, die Aufgaben der Internen Revision wahrnehmen. Ausführungsstandards beschreiben die Tätigkeitsfelder der Internen Revision und stellen Qualitätskriterien auf, mit denen die Ausführung dieser Leistungen bewertet werden kann. Attribut- und Ausführungsstandards gelten für alle Dienstleistungen der Internen Revision.

Umsetzungsstandards ergänzen die Attribut- und Ausführungsstandards um Anforderungen an Prüfungs- (.A) und Beratungsdienstleistungen (.C).

Prüfungsleistungen umfassen die objektive Bewertung von Prüfnachweisen durch den Internen Revisor, um Beurteilungen oder Schlussfolgerungen bezüglich einer Einheit, eines Geschäfts, einer Funktion, eines Prozesses, Systems oder anderer Sachverhalte abzugeben. Art und Umfang einer Prüfung werden durch den Internen Revisor festgelegt. Drei Parteien sind in der Regel bei Prüfungsleistungen beteiligt: (1) Prozessverantwortlicher - direkt mit der Einheit, dem Geschäftsbereich, der Funktion, dem Prozess, System oder anderen Sachverhalt beschäftigte Person oder Gruppe, (2) Interner Revisor - die beurteilende Person oder Gruppe und (3) Nutzer - die Beurteilung nutzende Personen oder Gruppe.

Beratungsleistungen sind vom Wesen her beratender Art und werden im Allgemeinen auf ausdrückliche Anfrage eines Kunden erbracht. Art und Umfang des Beratungsauftrages werden mit dem Kunden abgestimmt. Zwei Parteien sind an Beratungsleistungen

involve two parties: (1) the person or group offering the advice – the internal auditor, and (2) the person or group seeking and receiving the advice – the engagement client. When performing consulting services the internal auditor should maintain objectivity and not assume management responsibility.

The *Standards* apply to individual auditors and the internal audit activity. All internal auditors are accountable for conforming with the Standards related to individual objectivity, proficiency, due professional care, and the Standards relevant to the performance of their job responsibilities. Chief audit executives are additionally accountable for the internal audit activity's overall conformance with the *Standards*.

If internal auditors or the internal audit activity is prohibited by law or regulation from conformance with certain parts of the *Standards*, conformance with all other parts of the *Standards* and appropriate disclosures are needed.

If the *Standards* are used in conjunction with requirements issued by other authoritative bodies, internal audit communications may also cite the use of other requirements, as appropriate. In such a case, if the internal audit activity indicates conformance with the *Standards* and inconsistencies exist between the *Standards* and other requirements, internal auditors and the internal audit activity must conform with the *Standards*, and may conform with the other requirements if such requirements are more restrictive.

The review and development of the *Standards* is an ongoing process. The International Internal Audit Standards Board engages in extensive consultation and discussion before issuing the *Standards*. This includes worldwide solicitation for public comment through the exposure draft process. All exposure drafts are posted on The IIA's website as well as being distributed to all IIA institutes.

Suggestions and comments regarding the *Standards* can be sent to:

The Institute of Internal Auditors

beteiligt: (1) Interner Revisor – die Beratung anbietende Person oder Gruppe und (2) Kunde – die Beratung suchende und erhaltende Person oder Gruppe. Im Rahmen von Beratungsleistungen soll der Interne Revisor objektiv bleiben und keine Managementverantwortung übernehmen.

Die *Standards* gelten für einzelne Interne Revisoren und die Interne Revision. Alle Internen Revisoren sind dafür verantwortlich, die Standards bezüglich Objektivität, Fachkompetenz und **berufsüblicher** Sorgfaltspflicht sowie die Standards einzuhalten, die für die Wahrnehmung der sich aus ihrem Beruf ergebenden Verantwortung relevant sind. Die Leiter der Internen Revision sind zusätzlich für die grundsätzliche Einhaltung der *Standards* durch die Interne Revision verantwortlich.

Wenn Interne Revisoren oder die Interne Revision aufgrund von Gesetzen oder Vorschriften bestimmte Teile der *Standards* nicht einhalten können, ist es notwendig, dass alle anderen Teile der *Standards* eingehalten werden und eine angemessene Offenlegung erfolgt.

Wenn die *Standards* gemeinsam mit Anforderungen anderer Regelungsinstanzen genutzt werden, kann die Interne Revision zusätzlich auf die Anwendung dieser Anforderungen hinweisen, soweit dies sachgerecht ist. Falls Unterschiede zwischen den *Standards* und den anderen Anforderungen bestehen, müssen sich in einem solchen Fall die Internen Revisoren und die Interne Revision an die *Standards* halten und können andere Anforderungen berücksichtigen, sofern diese restriktiver sind.

Die Überarbeitung und Weiterentwicklung der *Standards* ist ein andauernder Prozess. Vor dem Veröffentlichlichen von *Standards* führt das International Internal Audit Standards Board breit angelegte Befragungen und Beratungen durch. Dies umfasst die weltweite, öffentliche Abfrage von Kommentaren im Rahmen des Entwurfsverfahrens. Jeder Entwurf wird auf der Webseite des IIA zur Kommentierung veröffentlicht und an alle dem IIA angeschlossenen Institute verteilt.

Vorschläge und Kommentare betreffend der *Standards* sind an folgende Anschrift zu richten:

The Institute of Internal Auditors

Standards and Guidance  
1035 Greenwood Blvd, Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA

E-mail: [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org)  
Web: [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

Standards and Guidance  
1035 Greenwood Blvd, Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA

E-Mail: [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org)  
Web: [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

Für Vorschläge und Anregungen bezüglich der deutschen Übersetzung wenden Sie sich bitte an

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

E-Mail: [info@diir.de](mailto:info@diir.de)



## Attribute Standards

### 1000 Purpose, Authority, and Responsibility

The purpose, authority, and responsibility of the internal audit activity must be formally defined in an internal audit charter, consistent with the Mission of Internal Audit and the mandatory elements of the International Professional Practices Framework (the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing, the Code of Ethics, the *Standards*, and the Definition of Internal Auditing). The chief audit executive must periodically review the internal audit charter and present it to senior management and the board for approval.

#### Interpretation

The internal audit charter is a formal document that defines the internal audit activity's purpose, authority, and responsibility. The internal audit charter establishes the internal audit activity's position within the organization, including the nature of the chief audit executive's functional reporting relationship with the board; authorizes access to records, personnel, and physical properties relevant to the performance of engagements; and defines the scope of internal audit activities. Final approval of the internal audit charter resides with the board.

1000.A1 - The nature of assurance services provided to the organization must be defined in the internal audit charter. If assurances are to be provided to parties outside the organization, the nature of these assurances must also be defined in the internal audit charter.

1000.C1 - The nature of consulting services must be defined in the internal audit charter.

## Attributstandards

### 1000 Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung

Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision müssen formell in einer Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt sein, der die Mission der Internen Revision und die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision, der Ethikkodex, die *Standards* und die Definition der Internen Revision) zugrunde liegen. Der Leiter der Internen Revision muss die Geschäftsordnung regelmäßig überprüfen und den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vorlegen.

#### Erläuterung

Die Geschäftsordnung der Internen Revision ist ein förmliches Dokument, das die Aufgabenstellung, die Befugnisse und die Verantwortung der Internen Revision beschreibt. Die Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt die Stellung der Internen Revision in der Organisation einschließlich der Art der funktionalen Berichtslinie des Leiters der Internen Revision an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, gestattet den Zugriff auf Aufzeichnungen, Personal und Vermögensgegenstände soweit dies zur Auftragsdurchführung erforderlich ist, und bestimmt den Umfang der Aktivitäten der Internen Revision. Die finale Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision erfolgt durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.

1000.A1 - Die Art der zu erbringenden Prüfungsleistungen muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegt werden. Wenn Prüfungsleistungen für Dritte erbracht werden, müssen diese ebenfalls in der Geschäftsordnung der Internen Revision definiert werden.

1000.C1 - Die Art der zu erbringenden Beratungsleistungen muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegt werden.

#### 1010 Recognizing Mandatory Guidance in the Internal Audit Charter

The mandatory nature of the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing, the Code of Ethics, the *Standards*, and the Definition of Internal Auditing must be recognized in the internal audit charter. The chief audit executive should discuss the Mission of Internal Audit and the mandatory elements of the International Professional Practices Framework with senior management and the board.

#### 1010 Berücksichtigung verbindlicher Leitlinien in der Geschäftsordnung der Internen Revision

Der verbindliche Charakter der Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision, des Ethikkodex, der *Standards* und der Definition der Internen Revision muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision berücksichtigt sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Mission der Internen Revision und die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan besprechen.

## 1100 Independence and Objectivity

The internal audit activity must be independent, and internal auditors must be objective in performing their work.

### Interpretation

Independence is the freedom from conditions that threaten the ability of the internal audit activity to carry out internal audit responsibilities in an unbiased manner. To achieve the degree of independence necessary to effectively carry out the responsibilities of the internal audit activity, the chief audit executive has direct and unrestricted access to senior management and the board. This can be achieved through a dual-reporting relationship. Threats to independence must be managed at the individual auditor, engagement, functional, and organizational levels.

Objectivity is an unbiased mental attitude that allows internal auditors to perform engagements in such a manner that they believe in their work product and that no quality compromises are made. Objectivity requires that internal auditors do not subordinate their judgment on audit matters to others. Threats to objectivity must be managed at the individual auditor, engagement, functional, and organizational levels.

## 1110 Organizational Independence

The chief audit executive must report to a level within the organization that allows the internal audit activity to fulfil its responsibilities. The chief audit executive must confirm to the board, at least annually, the organizational independence of the internal audit activity.

### Interpretation

Organizational independence is effectively achieved when the chief audit executive reports functionally to the board. Examples of functional reporting to the board involve the board:

- Approving the internal audit charter;

## 1100 Unabhängigkeit und Objektivität

Die Interne Revision muss unabhängig sein, und die Internen Revisoren müssen bei der Durchführung ihrer Aufgaben objektiv vorgehen.

### Erläuterung

Unabhängigkeit bedeutet, dass keine Umstände vorliegen, die die Fähigkeit der Internen Revision beeinträchtigen, ihre Aufgaben für die Interne Revision unbeeinflusst wahrzunehmen. Um einen für die wirksame Ausführung der Revisionsaufgaben hinreichenden Grad der Unabhängigkeit zu erzielen, hat der Leiter der Internen Revision direkten und unbeschränkten Zugang zu leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan. Dies kann durch parallele Berichtswege erreicht werden. Bedrohungen der Unabhängigkeit sind auf Prüfer-, Prüfungs-, Funktions- und Organisationsebene zu steuern.

Objektivität bezeichnet eine unbeeinflusste Geisteshaltung, die es Internen Revisoren erlaubt, ihre Aufgaben dergestalt auszuführen, dass sie ihre Arbeitsergebnisse und deren Qualität vorbehaltlos vertreten können. Objektivität erfordert, dass Interne Revisoren ihre Beurteilung prüferischer Sachverhalte nicht anderen Einflüssen unterordnen. Bedrohungen der Objektivität sind auf Prüfer-, Prüfungs-, Funktions- und Organisationsebene zu steuern.

## 1110 Organisatorische Unabhängigkeit

Der Leiter der Internen Revision muss der Ebene innerhalb der Organisation unterstehen, die sicherstellen kann, dass die Interne Revision ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen kann. Der Leiter der Internen Revision muss Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan mindestens jährlich die organisatorische Unabhängigkeit bestätigen.

### Erläuterung

Organisatorische Unabhängigkeit ist sichergestellt, wenn der Leiter der Internen Revision funktional an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet. Beispiele für funktionale Unterstellung sind folgende Aktivitäten von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan:

- Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision;

- Approving the risk based internal audit plan;
  - Approving the internal audit budget and resource plan;
  - Receiving communications from the chief audit executive on the internal audit activity's performance relative to its plan and other matters;
  - Approving decisions regarding the appointment and removal of the chief audit executive;
  - Approving the remuneration of the chief audit executive; and
  - Making appropriate inquiries of management and the chief audit executive to determine whether there are inappropriate scope or resource limitations.
- Genehmigung des risikoorientierten Revisionsplans;
  - Genehmigung des Budgets und Ressourcenplanes für die Interne Revision;
  - Annahme von Berichten des Leiters der Internen Revision über die Aufgabenerfüllung der Internen Revision in Bezug auf ihren Plan und andere Aspekte.
  - Genehmigen von Entscheidungen bezüglich der Bestellung oder Entlassung des Leiters der Internen Revision;
  - Genehmigung der Vergütung des Leiters der Internen Revision; sowie
  - Sachgerechte Abklärungen bei Management und dem Leiter der Internen Revision, dass keine unverhältnismäßigen Einschränkungen von Prüfungsumfang oder Mittelausstattung vorliegen.

1110.A1 - The internal audit activity must be free from interference in determining the scope of internal auditing, performing work, and communicating results. The chief audit executive must disclose such interference to the board and discuss the implications.

1110.A1 - Die Interne Revision darf bei der Festlegung des Umfangs der internen Prüfungen, bei der Auftragsdurchführung und bei der Berichterstattung der Ergebnisse nicht behindert werden. Der Leiter der Internen Revision muss der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan solche Beeinflussungen offenlegen und die Auswirkungen besprechen.

#### 1111 Direct Interaction with the Board

The chief audit executive must communicate and interact directly with the board.

#### 1111 Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Der Leiter der Internen Revision muss direkt mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan kommunizieren und zusammenarbeiten.

#### 1112 Chief Audit Executive Roles Beyond Internal Auditing

Where the chief audit executive has or is expected to have roles and/or responsibilities that fall outside of internal auditing, safeguards must be in place to limit impairments to independence or objectivity.

#### 1112 Rollen des Leiters der Internen Revision über die Interne Revision hinaus

Wenn der Leiter der Internen Revision Rollen und/oder Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision wahrnimmt oder dieses von ihm erwartet wird, müssen Vorkehrungen zur Begrenzung von Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und der Objektivität getroffen werden.

Interpretation

Erläuterung

The chief audit executive may be asked to take on additional roles and responsibilities outside of internal auditing, such as responsibility for compliance or risk management activities. These roles and responsibilities may impair, or appear to impair, the organizational independence of the internal audit activity, or the individual objectivity of the internal auditor. Safeguards are those oversight activities, often undertaken by the board, to address these potential impairments, and may include such activities as periodically evaluating reporting lines and responsibilities, and developing alternative processes to obtain assurance related to the areas of additional responsibility.

#### 1120 Individual Objectivity

Internal auditors must have an impartial, unbiased attitude and avoid any conflict of interest.

#### Interpretation

Conflict of interest is a situation in which an internal auditor, who is in a position of trust, has a competing professional or personal interest. Such competing interests can make it difficult to fulfil his or her duties impartially. A conflict of interest exists even if no unethical or improper act results. A conflict of interest can create an appearance of impropriety that can undermine confidence in the internal auditor, the internal audit activity, and the profession. A conflict of interest could impair an individual's ability to perform his or her duties and responsibilities objectively.

#### 1130 Impairment to Independence or Objectivity

If independence or objectivity is impaired in fact or appearance, the details of the impairment must be disclosed to appropriate parties. The nature of the disclosure will depend upon the impairment.

Der Leiter der Internen Revision kann gefragt werden, zusätzliche Rollen und Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision zu übernehmen, wie etwa die Verantwortung für Compliance- oder Risikomanagementaktivitäten. Diese Rollen und Verantwortlichkeiten können die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision oder die persönliche Objektivität des Internen Revisors beeinträchtigen oder den Anschein der Beeinträchtigung erwecken. Vorkehrungen sind solche, oftmals durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan unternommene Überwachungsmaßnahmen, die sich gegen die potenziellen Beeinträchtigungen richten. Sie können Aktivitäten wie die regelmäßige Bewertung von Berichtslinien und Verantwortlichkeiten und das Entwickeln alternativer Prozesse umfassen, um Sicherheit bezüglich der Bereiche zusätzlicher Verantwortlichkeiten zu erlangen.

#### 1120 Persönliche Objektivität

Interne Revisoren müssen unparteiisch und unvoreingenommen sein und jeden Interessenkonflikt vermeiden.

#### Erläuterung

Interessenkonflikte sind Situationen, in denen ein Interner Revisor in einer Vertrauensstellung ein konkurrierendes berufliches oder privates Interesse hat. Solche konkurrierenden Interessen können es schwierig machen, Verpflichtungen uneingeschränkt nachzukommen. Ein Interessenkonflikt besteht bereits, ohne dass tatsächlich unethische oder nicht sachgerechte Aktivitäten erfolgen. Ein Interessenkonflikt kann das Vertrauen in den Internen Revisor, die Interne Revision und den Berufsstand schädigen. Ein Interessenkonflikt kann die Fähigkeit eines Prüfers einschränken, seinen Verpflichtungen unvoreingenommen nachzukommen.

#### 1130 Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität

Ist die Unabhängigkeit oder Objektivität tatsächlich oder dem Anschein nach beeinträchtigt, so müssen den zuständigen Stellen die entsprechenden Einzelheiten offengelegt werden. Die Art der Offenlegung hängt von der jeweiligen Beeinträchtigung ab.

## Interpretation

Impairment to organizational independence and individual objectivity may include, but is not limited to, personal conflict of interest, scope limitations, restrictions on access to records, personnel, and properties, and resource limitations, such as funding.

The determination of appropriate parties to which the details of an impairment to independence or objectivity must be disclosed is dependent upon the expectations of the internal audit activity's and the chief audit executive's responsibilities to senior management and the board as described in the internal audit charter, as well as the nature of the impairment.

1130.A1 - Internal auditors must refrain from assessing specific operations for which they were previously responsible. Objectivity is presumed to be impaired if an internal auditor provides assurance services for an activity for which the internal auditor had responsibility within the previous year.

1130.A2 - Assurance engagements for functions over which the chief audit executive has responsibility must be overseen by a party outside the internal audit activity.

1130.A3 - The internal audit activity may provide assurance services where it had previously performed consulting services, provided the nature of the consulting did not impair objectivity and provided individual objectivity is managed when assigning resources to the engagement.

1130.C1 - Internal auditors may provide consulting services relating to operations for which they had previous responsibilities.

## Erläuterung

Beeinträchtigung der organisatorischen Unabhängigkeit und der individuellen Objektivität kann unter anderem persönliche Interessenkonflikte, Beschränkungen des Prüfungsumfangs, eingeschränkten Zugang zu Informationen, Personal und Vermögensgegenständen sowie Ressourcenbeschränkungen wie etwa beschränkte Finanzmittel umfassen.

Die richtigen Adressaten, denen Details bezüglich einer Einschränkung von Unabhängigkeit und Objektivität kommuniziert werden müssen, hängen von den in der Geschäftsordnung der Internen Revision niedergelegten Erwartungen der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans an die Interne Revision, den Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision sowie von der Art der Beeinträchtigung ab.

1130.A1 - Interne Revisoren müssen von der Beurteilung von Geschäftsprozessen absehen, für die sie zuvor verantwortlich waren. Die Objektivität kann als beeinträchtigt angenommen werden, wenn ein Interner Revisor eine Aktivität prüft, für die er im Verlauf des vorangegangenen Jahres verantwortlich war.

1130.A2 - Prüfungen von Organisationseinheiten, für die der Leiter der Internen Revision die Verantwortung trägt, müssen von einer Stelle außerhalb der Internen Revision überwacht werden.

1130.A3 - Die Interne Revision kann Prüfungsdienstleistungen in Bereichen anbieten, in denen sie vorher Beratungsdienstleistungen erbracht hat, vorausgesetzt, dass die Art der Beratung die Objektivität nicht beeinträchtigt hat und dass die individuelle Objektivität beachtet wird, wenn Ressourcen dem Auftrag zugeordnet werden.

1130.C1 - Interne Revisoren können Beratungsleistungen für Geschäftsprozesse erbringen, für die sie früher Verantwortung getragen haben.

1130.C2 - If internal auditors have potential impairments to independence or objectivity relating to proposed consulting services, disclosure must be made to the engagement client prior to accepting the engagement.

1130.C2 - Wenn Interne Revisoren in Verbindung mit einer Beratungsleistung eine mögliche Beeinträchtigung der Unabhängigkeit oder Objektivität sehen, muss dies dem Kunden vor der Annahme des Auftrags offengelegt werden.

## 1200 Proficiency and Due Professional Care

Engagements must be performed with proficiency and due professional care.

### 1210 Proficiency

Internal auditors must possess the knowledge, skills, and other competencies needed to perform their individual responsibilities. The internal audit activity collectively must possess or obtain the knowledge, skills, and other competencies needed to perform its responsibilities.

#### Interpretation

Proficiency is a collective term that refers to the knowledge, skills, and other competencies required of internal auditors to effectively carry out their professional responsibilities. It encompasses consideration of current activities, trends, and emerging issues, to enable relevant advice and recommendations. Internal auditors are encouraged to demonstrate their proficiency by obtaining appropriate professional certifications and qualifications, such as the Certified Internal Auditor designation and other designations offered by The Institute of Internal Auditors and other appropriate professional organizations.

1210.A1 - The chief audit executive must obtain competent advice and assistance if the internal auditors lack the knowledge, skills, or other competencies needed to perform all or part of the engagement.

1210.A2 - Internal Auditors must have sufficient knowledge to evaluate the risk of fraud and the manner in which it is managed by the organization, but are not expected to have the expertise of a person whose primary responsibility is detecting and investigating fraud.

## 1200 Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht

Aufträge müssen mit Fachkompetenz und der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchgeführt werden.

### 1210 Fachkompetenz

Interne Revisoren müssen über das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen verfügen, die erforderlich sind, um ihre persönlichen Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Die Interne Revision muss insgesamt das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzen oder sich beschaffen, die erforderlich sind, um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.

#### Erläuterung

Fachkompetenz ist ein zusammenfassender Begriff, der sich auf Wissen, Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen bezieht, die Interne Revisoren benötigen, um ihre beruflichen Verantwortlichkeiten wirksam zu erfüllen. Fachkompetenz umfasst die Berücksichtigung von aktuellen Aktivitäten, Trends und neuen Themen, um relevante Ratschläge und Empfehlungen zu ermöglichen. Internen Revisoren wird empfohlen, ihre Fachkompetenz durch Erlangen von sachgerechten beruflichen Kenntnis- und Befähigungsnachweisen zu belegen, wie beispielsweise durch das Certified Internal Auditor-Examen und weitere vom The Institute of Internal Auditors oder anderen einschlägigen Fachverbänden angebotene Zertifizierungen.

1210.A1 - Der Leiter der Internen Revision muss kompetenten Rat und Unterstützung einholen, falls es Internen Revisoren an Wissen, Fähigkeiten oder sonstigen Qualifikationen mangelt, die zur teilweisen oder vollständigen Erfüllung des Auftrags erforderlich sind.

1210.A2 - Interne Revisoren müssen über ausreichendes Wissen verfügen, um Risiken für dolose Handlungen und die Art, wie diese Risiken in der Organisation gehandhabt werden, zu beurteilen. Es werden jedoch nicht in gleichem Umfang Sachkenntnis und Erfahrung erwartet wie bei Experten für die Aufdeckung und Untersuchung doloser Handlungen.



1210.A3 - Internal auditors must have sufficient knowledge of key information technology risks and controls and available technology-based audit techniques to perform their assigned work. However, not all internal auditors are expected to have the expertise of an internal auditor whose primary responsibility is information technology auditing.

1210.C1 - The chief audit executive must decline the consulting engagement or obtain competent advice and assistance if the internal auditors lack the knowledge, skills, or other competencies needed to perform all or part of the engagement.

#### 1220 Due Professional Care

Internal auditors must apply the care and skill expected of a reasonably prudent and competent internal auditor. Due professional care does not imply infallibility.

1220.A1 - Internal auditors must exercise due professional care by considering the:

- Extent of work needed to achieve the engagement's objectives;
- Relative complexity, materiality, or significance of matters to which assurance procedures are applied;
- Adequacy and effectiveness of governance, risk management, and control processes;
- Probability of significant errors, fraud, or non-compliance; and
- Cost of assurance in relation to potential benefits.

1210.A3 - Interne Revisoren müssen Kenntnisse der grundlegenden Risiken und Kontrollen von Informationstechnologien (IT) sowie der verfügbaren technologiegestützten Prüfungstechniken besitzen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Allerdings wird nicht von allen Internen Revisoren erwartet, dass sie dieselben Kenntnisse besitzen wie spezialisierte IT-Revisoren.

1210.C1 - Der Leiter der Internen Revision muss einen Beratungsauftrag ablehnen oder kompetenten Rat und Unterstützung einholen, wenn Interne Revisoren nicht über das Wissen, die Fähigkeiten oder sonstige Qualifikationen verfügen, die zur teilweisen oder vollständigen Erfüllung des Auftrags erforderlich sind.

#### 1220 Berufliche Sorgfaltspflicht

Interne Revisoren müssen jenes Maß an Sorgfalt und Sachkunde anwenden, das üblicherweise von einem sorgfältigen und sachkundigen Internen Revisor erwartet werden kann. Berufliche Sorgfaltspflicht ist nicht gleichbedeutend mit Unfehlbarkeit.

1220.A1 - Interne Revisoren müssen ihre berufliche Sorgfaltspflicht ausüben, indem sie folgende Punkte beachten:

- Den zum Erreichen der Prüfungsziele erforderlichen Arbeitsumfang,
- die relative Komplexität, Wesentlichkeit oder Bedeutung der Sachverhalte, die Gegenstand von Prüfungshandlungen sind,
- die Angemessenheit und Effektivität von Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen,
- die Wahrscheinlichkeit des Vorliegens bedeutender Fehler, doloser Handlungen oder der Nichteinhaltung von Vorschriften und
- die Kosten der Prüfungstätigkeit im Verhältnis zum möglichen Nutzen.

1220.A2 - In exercising due professional care internal auditors must consider the use of technology-based audit and other data analysis techniques.

1220.A2 - Im Rahmen ihrer beruflichen Sorgfaltspflicht müssen Interne Revisoren den Einsatz technologiegestützter und anderer Datenanalysemethoden berücksichtigen.

1220.A3 - Internal auditors must be alert to the significant risks that might affect objectives, operations, or resources. However, assurance procedures alone, even when performed with due professional care, do not guarantee that all significant risks will be identified.

1220.A3 - Interne Revisoren müssen sich der wesentlichen Risiken bewusst sein, die Auswirkungen auf Geschäftsziele, Geschäftsprozesse oder Ressourcen haben können. Jedoch können die Prüfverfahren der Internen Revision allein, auch wenn sie mit der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchgeführt werden, nicht sicherstellen, dass alle wesentlichen Risiken erkannt werden.

1220.C1 - Internal auditors must exercise due professional care during a consulting engagement by considering the:

1220.C1 - Interne Revisoren müssen ihre berufliche Sorgfaltspflicht wahrnehmen, indem sie bei einem Beratungsauftrag folgende Aspekte beachten:

- Needs and expectations of clients, including the nature, timing, and communication of engagement results;
- Relative complexity and extent of work needed to achieve the engagement's objectives; and
- Cost of the consulting engagement in relation to potential benefits.

- Die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, einschließlich der Art der Beratung, die Zeitvorgaben und die Berichterstattung über die Ergebnisse,
- die relative Komplexität und den Umfang der Tätigkeiten zum Erreichen der Ziele des Beratungsauftrags und
- die Kosten des Beratungsauftrags im Verhältnis zum erwarteten Nutzen.

### 1230 Continuing Professional Development

Internal auditors must enhance their knowledge, skills, and other competencies through continuing professional development.

### 1230 Regelmäßige fachliche Weiterbildung

Interne Revisoren müssen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre sonstigen Qualifikationen durch regelmäßige fachliche Weiterbildung erweitern.

### 1300 Quality Assurance and Improvement Program

The chief audit executive must develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity.

#### Interpretation

A quality assurance and improvement program is designed to enable an evaluation of the internal audit activity's conformance with *Standards* and an evaluation of whether internal auditors apply the Code of Ethics. The program also assesses the efficiency and effectiveness of the internal audit activity and identifies opportunities for improvement. The chief audit executive should encourage board oversight in the quality assurance and improvement program.

### 1310 Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program

The quality assurance and improvement program must include both internal and external assessments.

### 1311 Internal Assessments

Internal assessments must include:

- Ongoing monitoring of the performance of the internal audit activity.
- Periodic self-assessments or assessments by other persons within the organization with sufficient knowledge of internal audit practices.

#### Interpretation

Ongoing monitoring is an integral part of the day-to-day supervision, review, and measurement of the internal audit activity. Ongoing monitoring is incorporated into the routine policies and practices used to manage the internal audit activity and uses processes, tools, and information considered necessary to evaluate conformance with the Code of Ethics and the *Standards*.

### 1300 Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung

Der Leiter der Internen Revision muss ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, entwickeln und pflegen.

#### Erläuterung

Ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung ist so gestaltet, dass es die Beurteilung der Internen Revision in Bezug auf ihre Übereinstimmung mit den *Standards* sowie eine Beurteilung, ob Interne Revisoren den Ethikkodex einhalten, ermöglicht. Das Programm beurteilt weiter die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Internen Revision und identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung fördern.

### 1310 Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung muss sowohl interne als auch externe Beurteilungen umfassen.

### 1311 Interne Beurteilungen

Interne Beurteilungen müssen umfassen:

- Laufende Überwachung der Aufgabenerfüllung der Internen Revision.
- Regelmäßige Selbstbeurteilungen oder Beurteilungen von Personen innerhalb der Organisation, die über ausreichende Kenntnisse der Arbeitsmethoden der Internen Revision verfügen.

#### Erläuterung

Laufende Überwachung ist ein integraler Bestandteil der täglichen Beaufsichtigung, Bewertung und Messung der Internen Revision. Laufende Überwachung ist in Routineverfahren und -vorgehensweisen berücksichtigt, die zur Führung der Internen Revision angewandt werden, und nutzt Abläufe, Instrumente und Informationen, die für die Beurteilung der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards*

Periodic assessments are conducted to evaluate conformance with the Code of Ethics and the *Standards*.

Sufficient knowledge of internal audit practices requires at least an understanding of all elements of the International Professional Practices Framework.

### 1312 External Assessments

External assessments must be conducted at least once every five years by a qualified, independent assessor or assessment team from outside the organization. The chief audit executive must discuss with the board:

- The form and frequency of external assessment.
- The qualifications and independence of the external assessor or assessment team, including any potential conflict of interest.

### Interpretation

External assessments may be accomplished through a full external assessment, or a self-assessment with independent external validation. The external assessor must conclude as to conformance with the Code of Ethics and the *Standards*; the external assessment may also include operational or strategic comments.

A qualified assessor or assessment team demonstrates competence in two areas: the professional practice of internal auditing and the external assessment process. Competence can be demonstrated through a mixture of experience and theoretical learning. Experience gained in organizations of similar size, complexity, sector or industry, and technical issues is more valuable than less relevant experience. In the case of an assessment team, not all members of the team need to have all the competencies; it is the team as a whole that is qualified. The chief audit executive uses professional judgment when assessing whether an assessor or assessment team demonstrates sufficient competence to be qualified.

erforderlich sind.

Regelmäßige Beurteilungen werden durchgeführt, um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* zu bestimmen.

Ausreichende Kenntnis der Arbeitsmethoden der Internen Revision erfordert zumindest das Verständnis aller Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision.

### 1312 Externe Beurteilungen

Externe Beurteilungen müssen mindestens alle fünf Jahre von einem qualifizierten, unabhängigen Beurteiler oder einem Team von Beurteilern durchgeführt werden, der bzw. das nicht der Organisation angehört. Der Leiter der Internen Revision muss folgende Aspekte mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan besprechen:

- Die Form und Häufigkeit externer Beurteilungen.
- Die Fachkenntnis und Unabhängigkeit des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams einschließlich möglicher Interessenkonflikte.

### Erläuterung

Externe Beurteilungen können in Form einer vollständigen externen Beurteilung oder in Form einer Selbstbeurteilung mit einer unabhängigen Bestätigung durchgeführt werden. Der externe Beurteiler muss ein Urteil bezüglich der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* abgeben. Die externe Beurteilung kann auch operationale oder strategische Aspekte beinhalten.

Qualifizierte Beurteiler oder Beurteilungsteams verfügen über Sachkunde in Bezug auf die berufliche Praxis der Internen Revision und das Verfahren der externen Beurteilung. Sachkunde kann durch eine Mischung von Erfahrung und theoretischen Kenntnissen nachgewiesen werden. Erfahrung, die in Organisationen vergleichbarer Größe, Komplexität und Branche sowie hinsichtlich relevanter technischer Aspekte gesammelt wurde, ist wertvoller als Erfahrung aus anderen Bereichen. Im Fall eines Beurteilungsteams müssen nicht alle Teammitglieder über Sachkunde in sämtlichen Bereichen verfügen, sondern das Team als Ganzes muss hinreichend qualifiziert sein. Bei der Bewertung, ob ein Beurteiler bzw.

An independent assessor or assessment team means not having either an actual or a perceived conflict of interest and not being a part of, or under the control of, the organization to which the internal audit activity belongs. The chief audit executive should encourage board oversight in the external assessment to reduce perceived or potential conflicts of interest.

### 1320 Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program

The chief audit executive must communicate the results of the quality assurance and improvement program to senior management and the board. Disclosure should include:

- The scope and frequency of both the internal and external assessments.
- The qualifications and independence of the assessor(s) or assessment team, including potential conflicts of interest.
- Conclusions of assessors.
- Corrective action plans.

### Interpretation

The form, content, and frequency of communicating the results of the quality assurance and improvement program is established through discussions with senior management and the board and considers the responsibilities of the internal audit activity and chief audit executive as contained in the internal audit charter. To demonstrate conformance with the Code of Ethics, and the *Standards*, the results of external and periodic internal assessments are communicated upon completion of such assessments and the results of ongoing monitoring are communicated at least annually. The results include the assessor's or assessment team's evaluation with respect to the degree of conformance.

Beurteilungsteam über ausreichend Sachkunde verfügt, wendet der Leiter der Internen Revision die berufsmäßige Sorgfalt an.

Unabhängiger Beurteiler oder Beurteilungsteam bedeutet, dass kein tatsächlicher oder wahrgenommener Interessenkonflikt vorliegt, sowie dass Beurteiler oder Beurteilungsteam nicht Teil oder unter Kontrolle der Organisation sind, zu der die Interne Revision gehört. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über die externe Beurteilung fördern, um wahrgenommene oder potenzielle Interessenkonflikte zu reduzieren.

### 1320 Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Der Leiter der Internen Revision muss die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten. Die Offenlegung soll enthalten:

- Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen.
- Qualifikationen und Unabhängigkeit des/der Beurteiler(s) oder des Beurteilungsteams, einschließlich potenzieller Interessenkonflikte.
- Schlussfolgerungen der Beurteiler.
- Korrigierende Maßnahmenpläne.

### Erläuterung

Form, Inhalt und Häufigkeit der Berichterstattung über die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms werden in Gesprächen mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt; dabei werden die in der Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmten Verantwortlichkeiten der Internen Revision und des Leiters der Internen Revision berücksichtigt. Um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* nachzuweisen, werden die Ergebnisse externer und regelmäßiger interner Beurteilungen nach deren Abschluss berichtet; die Ergebnisse der laufenden Überwachung werden mindestens einmal jährlich berichtet. Die Ergebnisse umfassen die Beurteilung hinsichtlich des

Übereinstimmungsgrades mit den Vorgaben durch den Beurteiler oder das Beurteilungsteam.

1321 Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"

Indicating that the internal audit activity conforms with the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* is appropriate only if supported by the results of the quality assurance and improvement program.

Interpretation

The internal audit activity conforms with the Code of Ethics and the *Standards* when it achieves the outcomes described therein. The results of the quality assurance and improvement program include the results of both internal and external assessments. All internal audit activities will have the results of internal assessments. Internal audit activities in existence for at least five years will also have the results of external assessments.

1322 Disclosure of Nonconformance

When nonconformance with the Code of Ethics or the *Standards* impacts the overall scope or operation of the internal audit activity, the chief audit executive must disclose the nonconformance and the impact to senior management and the board.

1321 Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“

Die Angabe, dass die Interne Revision die *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* einhält, ist nur sachgerecht, wenn dies durch die Ergebnisse des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung gestützt wird.

Erläuterung

Die Interne Revision ist in Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards*, wenn die darin beschriebenen Ergebnisse erzielt werden. Die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramms umfassen die Ergebnisse sowohl interner als auch externer Beurteilungen. Alle Internen Revisionen verfügen über Ergebnisse interner Beurteilungen. Länger als fünf Jahre bestehende Interne Revisionen verfügen zusätzlich über Ergebnisse externer Beurteilungen.

1322 Offenlegen von Abweichungen

Wenn sich Abweichungen von dem Ethikkodex oder den *Standards* auf den Tätigkeitsbereich oder die Durchführung der Internen Revision auswirken, muss der Leiter der Internen Revision Abweichung und Auswirkungen an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten.

## Performance Standards

### 2000 Managing the Internal Audit Activity

The chief audit executive must effectively manage the internal audit activity to ensure it adds value to the organization.

#### Interpretation

The internal audit activity is effectively managed when:

- It achieves the purpose and responsibility included in the internal audit charter.
- It conforms with the *Standards*.
- Its individual members conform with the Code of Ethics and the *Standards*.
- It considers trends and emerging issues that could impact the organization.

The internal audit activity adds value to the organization and its stakeholders when it considers strategies, objectives, and risks; strives to offer ways to enhance governance, risk management and control processes; and objectively provides relevant assurance.

### 2010 Planning

The chief audit executive must establish a risk-based plan to determine the priorities of the internal audit activity, consistent with the organization's goals.

#### Interpretation

To develop the risk-based plan, the chief audit executive consults with senior management and the board and obtains an understanding of the organization's strategies, key business objectives, associated risks, and risk management processes. The chief audit executive must review and adjust the plan, as necessary, in response to changes in the organization's business, risks, operations, programs, systems, and controls.

## Ausführungsstandards

### 2000 Leitung der Internen Revision

Der Leiter der Internen Revision muss die Interne Revision wirksam führen, um ihren Wertbeitrag für die Organisation sicherzustellen.

#### Erläuterung

Die Interne Revision ist wirksam geführt, wenn:

- sie die in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegte Aufgabenstellung und Verantwortung erreicht.
- sie mit den *Standards* übereinstimmt.
- ihre einzelnen Mitarbeiter den Ethikkodex und die *Standards* einhalten.
- sie Trends und neue Themen berücksichtigt, die die Organisation beeinflussen könnten.

Die Interne Revision erbringt einen Wertbeitrag für die Organisation und ihre Interessengruppen, wenn sie Strategien, Ziele und Risiken berücksichtigt, danach strebt, Wege zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement und Kontrollprozesse aufzuzeigen und objektiv relevante Prüfungsleistungen erbringt.

### 2010 Planung

Der Leiter der Internen Revision muss einen risikoorientierten Prüfungsplan erstellen, um die Prioritäten der Internen Revision im Einklang mit den Organisationszielen festzulegen.

#### Erläuterung

Zur Entwicklung des risikoorientierten Prüfungsplans berät sich der Leiter der Internen Revision mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und gewinnt ein Verständnis von den Strategien der Organisation, bedeutenden Geschäftszielen, damit verbundenen Risiken und den Risikomanagementprozessen. Der Leiter der Internen Revision muss den Plan regelmäßig überprüfen und erforderlichenfalls anpassen, wenn sich Änderungen des Geschäftes, der Risiken, der Abläufe, Programme, Systeme oder Kontrollen der Organisation ergeben.

2010.A1 - The internal audit activity's plan of engagements must be based on a documented risk assessment, undertaken at least annually. The input of senior management and the board must be considered in this process.

2010.A2 - The chief audit executive must identify and consider the expectations of senior management, the board, and other stakeholders for internal audit opinions and other conclusions.

2010.C1 - The chief audit executive should consider accepting proposed consulting engagements based on the engagement's potential to improve management of risks, add value, and improve the organization's operations. Accepted engagements must be included in the plan.

## 2020 Communication and Approval

The chief audit executive must communicate the internal audit activity's plans and resource requirements, including significant interim changes, to senior management and the board for review and approval. The chief audit executive must also communicate the impact of resource limitations.

## 2030 Resource Management

The chief audit executive must ensure that internal audit resources are appropriate, sufficient, and effectively deployed to achieve the approved plan.

## Interpretation

Appropriate refers to the mix of knowledge, skills, and other competencies needed to perform the plan.

2010.A1 - Die Prüfungsplanung der Internen Revision muss auf Basis einer dokumentierten Risikobeurteilung erfolgen, die mindestens einmal pro Jahr durchzuführen ist. Der Input der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans müssen dabei berücksichtigt werden.

2010.A2 - Der Leiter der Internen Revision muss feststellen und berücksichtigen, welche Erwartungen bezüglich der Beurteilungen und Schlussfolgerungen der Internen Revision bei leitenden Führungskräften, der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und anderen Interessengruppen bestehen.

2010.C1 - Der Leiter der Internen Revision beurteilt bei der Annahme eines vorgeschlagenen Beratungsauftrags dessen Chance, zur Verbesserung des Risikomanagements, zur Wertschöpfung und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen. Die angenommenen Aufträge müssen in die Planung einbezogen werden.

## 2020 Berichterstattung und Genehmigung

Der Leiter der Internen Revision muss den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan die Planung der Internen Revision, den Bedarf an Personal und Sachmitteln sowie zwischenzeitliche wesentliche Änderungen zur Kenntnisnahme und Genehmigung berichten. Außerdem muss der Leiter der Internen Revision die Folgen etwaiger Ressourcenbeschränkungen erläutern.

## 2030 Ressourcen-Management

Der Leiter der Internen Revision muss sicherstellen, dass die Ressourcen der Internen Revision angemessen und ausreichend sind und wirksam eingesetzt werden, um die genehmigte Planung erfüllen zu können.

## Erläuterung

Angemessen bezieht sich auf die Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten und sonstigen Qualifikationen,



Sufficient refers to the quantity of resources needed to accomplish the plan. Resources are effectively deployed when they are used in a way that optimizes the achievement of the approved plan.

die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ausreichend bezieht sich auf den Umfang der Ressourcen, die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ressourcen sind wirksam zugeordnet, wenn sie so verwendet werden, dass der genehmigte Plan bestmöglich umgesetzt wird.

#### 2040 Policies and Procedures

The chief audit executive must establish policies and procedures to guide the internal audit activity.

#### 2040 Richtlinien und Verfahren

Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien und Verfahren für die Führung der Internen Revision festlegen.

#### Interpretation

The form and content of policies and procedures are dependent upon the size and structure of the internal audit activity and the complexity of its work.

#### Erläuterung

Form und Inhalt von Richtlinien und Verfahren sind von der Größe und Struktur einer Internen Revision sowie von der Komplexität ihrer Aufgaben abhängig.

#### 2050 Coordination and Reliance

The chief audit executive should share information, coordinate activities and consider relying upon the work of other internal and external assurance and consulting service providers to ensure proper coverage and minimize duplication of efforts.

#### 2050 Koordination und Vertrauen

Der Leiter der Internen Revision soll Informationen austauschen, Aktivitäten koordinieren und das Vertrauen auf die Arbeiten anderer interner und externer Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen, damit eine angemessene Abdeckung erzielt und Doppelarbeiten vermieden werden.

#### Interpretation

In coordinating activities, the chief audit executive may rely on the work of other assurance and consulting service providers. A consistent process for the basis of reliance should be established, and the chief audit executive should consider the competency, objectivity, and due professional care of the assurance and consulting service providers. The chief audit executive should also have a clear understanding of the scope, objectives, and results of the work performed by other providers of assurance and consulting services. Where reliance is placed on the work of others, the chief audit executive is still accountable and responsible for ensuring adequate support for conclusions and opinions reached by the internal audit activity.

#### Erläuterung

Bei der Koordinierung der Aktivitäten kann der Leiter der Internen Revision auf die Tätigkeit anderer Prüfungs- und Beratungsdienstleister vertrauen. Grundlage dieses Vertrauens sollte ein etablierter, konsistenter Prozess sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Kompetenz, Objektivität und berufsmäßige Sorgfalt der Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen. Der Leiter der Internen Revision soll außerdem ein klares Verständnis von Umfang, Zielen und Ergebnissen der Tätigkeiten von anderen Prüfungs- und Beratungsdienstleistern haben. Auch wenn er auf die Arbeit anderer vertraut, ist der Leiter der Internen Revision trotzdem noch verantwortlich dafür sicherzustellen, dass Schlussfolgerungen und Beurteilungen der Internen Revision angemessen belegt werden.

#### 2060 Reporting to Senior Management and the Board

The chief audit executive must report periodically to

#### 2060 Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Der Leiter der Internen Revision muss regelmäßig an

senior management and the board on the internal audit activity's purpose, authority, responsibility, and performance relative to its plan and on its conformance with the Code of Ethics and the *Standards*. Reporting must also include significant risk and control issues, including fraud risks, governance issues, and other matters that require the attention of senior management and/or the board.

### Interpretation

The frequency and content of reporting are determined collaboratively by the chief audit executive, senior management and the board. The frequency and content of reporting depends on the importance of the information to be communicated and the urgency of the related actions to be taken by senior management and/or the board.

The chief audit executive's reporting and communication to senior management and the board must include information about:

- The audit charter.
- Independence of the internal audit activity.
- The audit plan and progress against the plan.
- Resource requirements.
- Results of audit activities.
- Conformance with the Code of Ethics and the *Standards*, and action plans to address any significant conformance issues.
- Management's response to risk that, in the chief audit executive's judgment may be unacceptable to the organization.

These and other chief audit executive communication requirements are referenced throughout the *Standards*.

die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan über Aufgabenerfüllung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision und über die Aufgabenerfüllung im Vergleich zur Planung sowie über die Einhaltung des Ethikkodex und der *Standards* berichten. Die Berichterstattung muss auch wesentliche Risiko- und Kontrollthemen einschließlich des Risikos doloser Handlungen, der Führung und Überwachung sowie andere Themen berücksichtigen, die die Aufmerksamkeit der leitenden Führungskräfte und/oder der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans erfordern.

### Erläuterung

Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung werden gemeinschaftlich von Leiter der Internen Revision, leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt. Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung hängen von der Bedeutung der zu berichtenden Sachverhalte sowie von der Dringlichkeit der erforderlichen Maßnahmen, die von leitenden Führungskräften und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu ergreifen sind, ab.

Die Berichterstattung und Kommunikation des Leiters der Internen Revision an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan müssen Informationen beinhalten über:

- die Geschäftsordnung der Internen Revision;
- die Unabhängigkeit der Internen Revision;
- den Prüfungsplan und den Fortschritt bei dessen Abarbeitung;
- Ressourcenanforderungen;
- Ergebnisse der Revisionstätigkeit;
- die Einhaltung des Ethikkodex und der *Standards* und Aktionspläne, die etwaige wesentliche Konformitätssachverhalte adressieren;
- die Reaktion des Managements auf ein Risiko, das nach Beurteilung des Leiters der Internen Revision für die Organisation inakzeptabel ist.

Auf diese und andere Kommunikationsanforderungen des Leiters der Internen Revision wird in den *Standards* durchgehend verwiesen.

## 2070 External Service Provider and Organizational Responsibility for Internal Auditing

When an external service provider serves as the internal audit activity, the provider must make the organization aware that the organization has the responsibility for maintaining an effective internal audit activity.

### Interpretation

This responsibility is demonstrated through the quality assurance and improvement program which assesses conformance with the Code of Ethics and the *Standards*.

## 2070 Dienstleister und Verantwortung für die ausgelagerte Interne Revision

Sofern ein externer Dienstleister die Aufgaben der Internen Revision übernommen hat, muss dieser die Organisation auf ihre Verantwortung zum Aufrechterhalten einer funktionsfähigen Internen Revision hinweisen.

### Erläuterung

Diese Verantwortung wird durch das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung nachgewiesen, das die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* beurteilt.

## 2100 Nature of Work

The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of the organization's governance, risk management, and control processes using a systematic, disciplined, and risk-based approach. Internal audit credibility and value are enhanced when auditors are proactive and their evaluations offer new insights and consider future impact.

## 2110 Governance

The internal audit activity must assess and make appropriate recommendations to improve the organization's governance processes for:

- Making strategic and operational decisions.
- Overseeing risk management and control.
- Promoting appropriate ethics and values within the organization.
- Ensuring effective organizational performance management and accountability.
- Communicating risk and control information to appropriate areas of the organization.
- Coordinating the activities of, and communicating information among, the board, external and internal auditors, other assurance providers, and management.

2110.A1 - The internal audit activity must evaluate the design, implementation, and effectiveness of the organization's ethics-related objectives, programs, and activities.

2110.A2 - The internal audit activity must assess whether the information technology governance of the organization supports the organization's strategies and objectives.

## 2100 Art der Arbeiten

Die Interne Revision muss durch die Anwendung eines systematischen, zielgerichteten und risikoorientierten Vorgehens Führungs-, Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation bewerten und zu deren Verbesserung beitragen. Glaubwürdigkeit und Wert der Internen Revision werden verbessert, wenn Revisoren proaktiv sind und ihre Bewertungen neue Einblicke ermöglichen und zukünftige Auswirkungen berücksichtigen.

## 2110 Führung und Überwachung

Die Interne Revision muss zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation Folgendes beurteilen und dafür angemessene Empfehlungen geben:

- Treffen strategischer und operativer Entscheidungen;
- Überwachung von Risikomanagement und -steuerung;
- Fördern ethisch angemessener Normen und Werte in der Organisation;
- Sicherstellen einer wirksamen Leistungssteuerung und -messung sowie klarer Verantwortlichkeiten in der Organisation;
- Kommunikation von Risiko- und Kontrollinformationen an die in der Organisation zuständigen Funktionen;
- Koordination der Aktivitäten von und Kommunikation zwischen Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, externen und internen Prüfern, anderen Prüfungsdienstleistern sowie operativem Management.

2110.A1 - Die Interne Revision muss Gestaltung, Umsetzung und Wirksamkeit der ethikbezogenen Ziele, Programme und Aktivitäten der Organisation beurteilen.

2110.A2 - Die Interne Revision muss beurteilen, ob die IT-Führung und -Überwachung der Organisation die Strategien und Ziele der Organisation fördert.

## 2120 Risk Management

The internal audit activity must evaluate the effectiveness and contribute to the improvement of risk management processes.

### Interpretation

Determining whether risk management processes are effective is a judgment resulting from the internal auditor's assessment that:

- Organizational objectives support and align with the organization's mission;
- Significant risks are identified and assessed;
- Appropriate risk responses are selected that align risks with the organization's risk appetite; and
- Relevant risk information is captured and timely communicated in a timely manner across the organization, enabling staff, management, and the board to carry out their responsibilities.

The internal audit activity may gather the information to support this assessment during multiple engagements. The results of these engagements, when viewed together, provide an understanding of the organization's risk management processes and their effectiveness.

Risk management processes are monitored through ongoing management activities, separate evaluations, or both.

2120.A1 - The internal audit activity must evaluate risk exposures relating to the organization's governance, operations, and information systems regarding the:

- Achievement of the organization's strategic objectives;
- Reliability and integrity of financial and operational information.
- Effectiveness and efficiency of operations, and programs.

## 2120 Risikomanagement

Die Interne Revision muss die Funktionsfähigkeit der Risikomanagementprozesse beurteilen und zu deren Verbesserung beitragen.

### Erläuterung

Die Feststellung, ob Risikomanagementprozesse funktionsfähig sind, wird anhand der Beurteilung des Internen Revisors getroffen, dass:

- die Ziele der Organisation mit deren Mission im Einklang stehen und diese unterstützen,
- wesentliche Risiken erkannt und bewertet sind,
- angemessene Risikomaßnahmen ergriffen worden sind, die mit der Risikoakzeptanz der Organisation im Einklang stehen und
- wesentliche risikobezogene Informationen erfasst und rechtzeitig in der Organisation kommuniziert werden, sodass es Mitarbeitern, Führungskräften, und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan möglich ist, ihren Verantwortlichkeiten gerecht zu werden.

Die Interne Revision kann die Informationen zur Begründung dieser Beurteilung im Rahmen mehrerer Aufträge erlangen. Die gesamthaft betrachteten Ergebnisse dieser Aufträge begründen das Verständnis der Risikomanagementprozesse der Organisation sowie von deren Funktionsfähigkeit.

Risikomanagementprozesse werden durch laufende Aktivitäten von Führungskräften, durch gezielte Beurteilungen oder durch beides überwacht.

2120.A1 - Die Interne Revision muss die Risikopotenzen in Führung und Überwachung, in Geschäftsprozessen und in den Informationssystemen der Organisation bewerten in Bezug auf:

- Erreichung der strategischen Ziele der Organisation,
- Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und von operativen Informationen,
- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und Programmen,

- Safeguarding of assets; and
- Compliance with laws, regulations, policies, procedures, and contracts.

2120.A2 - The internal audit activity must evaluate the potential for the occurrence of fraud and how the organization manages fraud risk.

2120.C1 - During consulting engagements, internal auditors must address risk consistent with the engagement's objectives and be alert to the existence of other significant risks.

2120.C2 - Internal auditors must incorporate knowledge of risks gained from consulting engagements into their evaluation of the organization's risk management processes.

2120.C3 - When assisting management in establishing or improving risk management processes, internal auditors must refrain from assuming any management responsibility by actually managing risks.

## 2130 Control

The internal audit activity must assist the organization in maintaining effective controls by evaluating their effectiveness and efficiency and by promoting continuous improvement.

2130.A1 - The internal audit activity must evaluate the adequacy and effectiveness of controls in responding to risks within the organization's governance, operations, and information systems regarding the:

- Achievement of the organization's strategic objectives;

- Sicherung des Betriebsvermögens und
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Verfahren und Verträgen.

2120.A2 - Die Interne Revision muss die Möglichkeit des Auftretens doloser Handlungen und die Vorgehensweise der Organisation bei der Steuerung des Risikos doloser Handlungen beurteilen.

2120.C1 - Im Verlauf von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren Risiken vor dem Hintergrund der Ziele des Beratungsauftrags berücksichtigen und aufmerksam bezüglich anderer wesentlicher Risiken sein.

2120.C2 - Interne Revisoren müssen Erkenntnisse über im Rahmen von Beratungsaufträgen entdeckte Risiken in ihre Beurteilung der Risikomanagementprozesse der Organisation einfließen lassen.

2120.C3 - Im Rahmen der Unterstützung des Managements beim Aufbau oder der Verbesserung von Risikomanagementprozessen müssen Interne Revisoren von der Übernahme jeglicher Führungsverantwortung durch operative Risikomanagementaktivitäten Abstand nehmen.

## 2130 Kontrollen

Die Interne Revision muss die Organisation bei der Aufrechterhaltung wirksamer Kontrollen unterstützen, indem sie deren Effektivität und Effizienz bewertet sowie kontinuierliche Verbesserungen fördert.

2130.A1 - Die Interne Revision muss die Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen, die Risiken von Führung und Überwachung, der Geschäftsprozesse und Informationssysteme der Organisation beurteilen in Bezug auf:

- Erreichung der strategischen Ziele der Organisation,
- Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des

- Reliability and integrity of financial and operational information;
- Effectiveness and efficiency of operations and programs;
- Safeguarding of assets; and
- Compliance with laws, regulations, policies, procedures, and contracts.

Rechnungswesens und von operativen Informationen,

- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und Programmen,
- Sicherung des Betriebsvermögens und
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Verfahren und Verträgen.

2130.C1 - Internal auditors must incorporate knowledge of controls gained from consulting engagements into evaluation of the organization's control processes.

2130.C1 - Interne Revisoren müssen die im Rahmen von Beratungsaufträgen erlangten Kenntnisse über Kontrollen in die Beurteilung der Kontrollprozesse der Organisation einfließen lassen.

## 2200 Engagement Planning

Internal auditors must develop and document a plan for each engagement, including the engagement's objectives, scope, timing, and resource allocations. The plan must consider the organization's strategies, objectives, and risks relevant to the engagement.

## 2201 Planning Considerations

In planning the engagement, internal auditors must consider:

- The strategies and objectives of the activity being reviewed and the means by which the activity controls its performance.
- The significant risks to the activity's objectives, resources, and operations and the means by which the potential impact of risk is kept to an acceptable level.
- The adequacy and effectiveness of the activity's governance, risk management, and control processes compared to a relevant framework or model.
- The opportunities for making significant improvements to the activity's governance, risk management, and control processes.

2201.A1 - When planning an engagement for parties outside the organization, internal auditors must establish a written understanding with them about objectives, scope, respective responsibilities, and other expectations, including restrictions on distribution of the results of the engagement and access to engagement records.

2201.C1 - Internal auditors must establish an understanding with consulting engagement clients about objectives, scope, respective responsibilities, and other client expectations. For significant engagements, this understanding must be documented.

## 2200 Planung einzelner Aufträge

Interne Revisoren müssen für jeden Auftrag eine Planung entwickeln und dokumentieren, die Ziele, Umfang, Zeitplan und zugeordnete Ressourcen umfasst. Der Plan muss die Strategien, Ziele und Risiken der Organisation berücksichtigen, die für den Auftrag relevant sind.

## 2201 Planungsüberlegungen

Bei der Planung eines Auftrags müssen Interne Revisoren folgende Faktoren berücksichtigen:

- Die Strategien und Ziele des zu prüfenden Tätigkeitsbereichs sowie die Mittel, mit denen dieser seine Leistung überprüft.
- Wesentliche Risiken für die Ziele, Ressourcen und Geschäftsprozesse des Tätigkeitsbereichs und die Mittel, mit denen mögliche Folgen der Risiken in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden.
- Die Angemessenheit und Wirksamkeit der Steuerung des betreffenden Tätigkeitsbereiches, des Risikomanagements und der Kontrollprozesse des betreffenden Tätigkeitsbereichs im Verhältnis zu einem relevanten Rahmenwerk oder Modell.
- Die Möglichkeiten, wesentliche Verbesserungen an der Steuerung, dem Risikomanagement und den Kontrollprozessen des betreffenden Tätigkeitsbereichs vorzunehmen.

2201.A1 - Wenn Interne Revisoren einen Auftrag für organisationsexterne Dritte planen, muss mit dem Dritten eine schriftliche Vereinbarung betreffs Ziel, Umfang, der Verantwortlichkeiten sowie anderer Erwartungen einschließlich Beschränkung der Ergebnisverbreitung und Zugang zu den Auftragsakten getroffen werden.

2201.C1 - Interne Revisoren müssen mit den Kunden, die Beratungsaufträge erteilen, Ziele, Umfang, jeweilige Verantwortung und andere Erwartungen vereinbaren. Bei größeren Aufträgen muss diese Vereinbarung schriftlich festgehalten werden.



## 2210 Engagement Objectives

Objectives must be established for each engagement.

2210.A1 - Internal auditors must conduct a preliminary assessment of the risks relevant to the activity under review. Engagement objectives must reflect the results of this assessment.

2210.A2 - Internal auditors must consider the probability of significant errors, fraud, noncompliance, and other exposures when developing the engagement objectives.

2210.A3 - Adequate criteria are needed to evaluate governance, risk management, and controls. Internal auditors must ascertain the extent to which management and/or the board has established adequate criteria to determine whether objectives and goals have been accomplished. If adequate, internal auditors must use such criteria in their evaluation. If inadequate, internal auditors must identify appropriate evaluation criteria through discussion with management and/or the board.

### Interpretation

Types of criteria may include:

- Internal (e.g., policies and procedures of the organization).
- External (e.g., laws and regulations imposed by statutory bodies).
- Leading practices (e.g., industry and professional guidance).

2210.C1 - Consulting engagement objectives must address governance, risk management, and control processes to the extent agreed upon with the client.

## 2210 Auftragsziele

Für jeden Auftrag müssen Ziele festgelegt werden.

2210.A1 - Vor der Auftragsdurchführung müssen Interne Revisoren eine Einschätzung der Risiken des zu prüfenden Tätigkeitsbereiches vornehmen. Die Auftragsziele müssen diese Einschätzung widerspiegeln.

2210.A2 - Interne Revisoren müssen bei der Festlegung der Prüfungsziele die Wahrscheinlichkeit, dass wesentliche Fehler, dolose Handlungen, Regelverstöße sowie sonstige Risikopotenziale vorliegen und Vorschriften nicht eingehalten werden, berücksichtigen.

2210.A3 - Zur Bewertung von Steuerung, Risikomanagement und Kontrollen sind angemessene Kriterien erforderlich. Interne Revisoren müssen ermitteln, inwieweit das Management und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan angemessene Kriterien zur Beurteilung der Zielerreichung festgelegt hat. Soweit die Kriterien angemessen sind, müssen sie von Internen Revisoren bei der Beurteilung verwendet werden. Soweit die Kriterien nicht angemessen sind, müssen Interne Revisoren durch Diskussion mit Management und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan angemessene Beurteilungskriterien identifizieren.

### Erläuterung

Arten von Kriterien können umfassen:

- Interne (z. B. Richtlinien und Verfahren der Organisation).
- Externe (z. B. Gesetze und Vorschriften von verfassungsmäßigen Organen).
- Praxiserprobte Kriterien (z. B. Branchen- oder Berufsstandards).

2210.C1 - Die Ziele eines Beratungsauftrags müssen die Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- sowie Kontrollprozesse, in dem Ausmaß ansprechen, wie sie mit dem Kunden vereinbart wurden.

2210.C2 - Consulting engagement objectives must be consistent with the organization's values, strategies, and objectives.

2210.C2 - Die Ziele eines Beratungsauftrags müssen mit den Werten, Strategien und Zielen der Organisation übereinstimmen.

#### 2220 Engagement Scope

#### 2220 Umfang des Auftrags

The established scope must be sufficient to achieve the objectives of the engagement.

Der festgelegte Umfang muss ausreichend sein, um das Erreichen der Auftragsziele zu ermöglichen.

2220.A1 - The scope of the engagement must include consideration of relevant systems, records, personnel, and physical properties, including those under the control of third parties.

2220.A1 - Bei der Festlegung des Prüfungsumfangs müssen relevante Systeme, Aufzeichnungen, Personalausstattung und Vermögensgegenstände einbezogen werden, einschließlich jener, die sich in der Kontrolle Dritter befinden.

2220.A2 - If significant consulting opportunities arise during an assurance engagement, a specific written understanding as to the objectives, scope, respective responsibilities, and other expectations should be reached and the results of the consulting engagement communicated in accordance with consulting standards.

2220.A2 - Sollte im Verlauf eines Prüfungsauftrags ein wesentlicher Beratungsbedarf auftreten, sollte eine gezielte schriftliche Vereinbarung getroffen werden, die Ziele, Umfang, Verantwortlichkeiten und weitere Erwartungen umfasst; die daraus resultierenden Ergebnisse werden unter Zugrundelegung der Beratungsstandards kommuniziert.

2220.C1 - In performing consulting engagements, internal auditors must ensure that the scope of the engagement is sufficient to address the agreed-upon objectives. If internal auditors develop reservations about the scope during the engagement, these reservations must be discussed with the client to determine whether to continue with the engagement.

2220.C1 - Bei der Durchführung von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren sicherstellen, dass der Umfang des Beratungsauftrags ausreicht, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Wenn bei Internen Revisoren im Verlauf der Arbeiten Zweifel an der Angemessenheit des Umfangs auftreten, müssen diese mit dem Kunden besprochen werden, um über die Fortführung des Beratungsauftrags zu entscheiden.

2220.C2 - During consulting engagements, internal auditors must address controls consistent with the engagement's objectives and be alert significant control issues.

2220.C2 - Im Verlauf von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren Kontrollen im Einklang mit den Zielen des Beratungsauftrags berücksichtigen und auf das Vorhandensein anderer wesentlicher Kontrollschwächen achten.

#### 2230 Engagement Resource Allocation

#### 2230 Ressourcenzuteilung für den Auftrag

Internal auditors must determine appropriate and sufficient resources to achieve engagement objectives based on an evaluation of the nature and complexity of each engagement, time constraints, and

Interne Revisoren müssen eine angemessene und zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende Ressourcenausstattung festlegen. Dabei sind Art und Komplexität des Auftrags, Zeitvorgaben und die zur

available resources.

#### Interpretation

Appropriate refers to the mix of knowledge, skills, and other competencies needed to perform the engagement. Sufficient refers to the quantity of resources needed to accomplish the engagement with due professional care.

#### 2240 Engagement Work Program

Internal auditors must develop and document work programs that achieve the engagement objectives.

2240.A1 - Work programs must include the procedures for identifying, analyzing, evaluating, and documenting information during the engagement. The work program must be approved prior to its implementation, and any adjustments approved promptly.

2240.C1 - Work programs for consulting engagements may vary in form and content depending upon the nature of the engagement.

Verfügung stehenden Ressourcen zu berücksichtigen.

#### Erläuterung

Angemessen bezieht sich auf den Mix aus Wissen, Fähigkeiten und sonstigen Qualifikationen, der zur Durchführung des Auftrags benötigt wird. Ausreichend bezieht sich auf die Anzahl an Ressourcen, die benötigt wird, um den Auftrag mit berufsmäßiger Sorgfalt auszuführen.

#### 2240 Arbeitsprogramm

Interne Revisoren müssen Arbeitsprogramme entwickeln und dokumentieren, die dem Erreichen der Auftragsziele dienen.

2240.A1 - Die Arbeitsprogramme müssen die Verfahrensschritte zur Identifikation, Analyse, Bewertung und Aufzeichnung von Informationen während der Prüfung enthalten. Das Arbeitsprogramm muss vor Beginn seiner Umsetzung genehmigt werden; alle späteren Anpassungen sind umgehend zur Genehmigung vorzulegen.

2240.C1 - Form und Inhalt der Arbeitsprogramme für Beratungsaufträge können in Abhängigkeit von der Art des Auftrags variieren.

### 2300 Performing the Engagement

Internal auditors must identify, analyze, evaluate, and document sufficient information to achieve the engagement's objectives.

#### 2310 Identifying Information

Internal auditors must identify sufficient, reliable, relevant, and useful information to achieve the engagement's objectives.

##### Interpretation

Sufficient information is factual, adequate, and convincing so that a prudent, informed person would reach the same conclusions as the auditor. Reliable information is the best attainable information through the use of appropriate engagement techniques. Relevant information supports engagement observations and recommendations and is consistent with the objectives for the engagement. Useful information helps the organization meet its goals.

#### 2320 Analysis and Evaluation

Internal auditors must base conclusions and engagement results on appropriate analyses and evaluations.

#### 2330 Documenting Information

Internal auditors must document sufficient, reliable, relevant, and useful information to support engagement results and conclusions.

2330.A1 - The chief audit executive must control access to engagement records. The chief audit executive must obtain the approval of senior management and/or legal counsel prior to releasing such records to external parties, as appropriate.

2330.A2 - The chief audit executive must develop

### 2300 Durchführung des Auftrags

Interne Revisoren müssen Informationen identifizieren, analysieren, bewerten und dokumentieren, die ausreichend zum Erreichen der Auftragsziele sind.

#### 2310 Identifikation von Informationen

Interne Revisoren müssen zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen identifizieren.

##### Erläuterung

Ausreichende Informationen sind sachlich, angemessen und überzeugend, sodass eine umsichtige und sachverständige Person die gleichen Schlussfolgerungen wie der Prüfer ziehen würde. Zuverlässige Information ist die bestmögliche Information, die sich mit geeigneten Prüfungstechniken erlangen lässt. Relevante Informationen stützen Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen und sind mit den Prüfungszielen konsistent. Konstruktive Informationen helfen der Organisation bei der Realisierung ihrer Ziele.

#### 2320 Analyse und Bewertung

Interne Revisoren müssen ihre Schlussfolgerungen und Revisorergebnisse auf geeignete Analysen und Bewertungen stützen.

#### 2330 Aufzeichnung von Informationen

Interne Revisoren müssen ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen aufzeichnen, um die Revisorergebnisse und Schlussfolgerungen zu begründen.

2330.A1 - Der Leiter der Internen Revision muss den Zugang zu den Prüfungsunterlagen regeln. Vor der Freigabe dieser Unterlagen an externe Stellen muss der Leiter der Internen Revision die Genehmigung der leitenden Führungskräfte, ggf. auch die Stellungnahme eines Rechtsberaters, einholen.

2330.A2 - Der Leiter der Internen Revision muss für

retention requirements for engagement records, regardless of the medium in which each record is stored. These retention requirements must be consistent with the organization's guidelines and any pertinent regulatory or other requirements.

2330.C1 - The chief audit executive must develop policies governing the custody and retention of consulting engagement records, as well as their release to internal and external parties. These policies must be consistent with the organization's guidelines and any pertinent regulatory or other requirements.

#### 2340 Engagement Supervision

Engagements must be properly supervised to ensure objectives are achieved, quality is assured, and staff is developed.

#### Interpretation

The extent of supervision required will depend on the proficiency and experience of internal auditors and the complexity of the engagement. The chief audit executive has overall responsibility for supervising the engagement, whether performed by or for the internal audit activity, but may designate appropriately experienced members of the internal audit activity to perform the review. Appropriate evidence of supervision is documented and retained.

die Prüfungsunterlagen, ungeachtet des verwendeten Mediums, Aufbewahrungsfristen festlegen. Diese Aufbewahrungsfristen müssen den Richtlinien der Organisation und allen einschlägigen behördlichen oder sonstigen Anforderungen genügen.

2330.C1 - Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien für die Aufbewahrung und Aufbewahrungsfristen der Unterlagen von Beratungsaufträgen festlegen, wie auch für die Offenlegung dieser Unterlagen an interne und externe Stellen. Diese Vorgaben müssen den Richtlinien der Organisation und allen einschlägigen behördlichen oder sonstigen Anforderungen genügen.

#### 2340 Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung

Die Durchführung der Aufträge ist in geeigneter Weise zu überwachen, um sicherzustellen, dass die Auftrags- und Qualitätsziele erreicht werden sowie die Weiterentwicklung des Personals gefördert wird.

#### Erläuterung

Das Maß der erforderlichen Überwachung hängt von der Fachkompetenz und Erfahrung der Internen Revisoren sowie der Komplexität des Auftrags ab. Der Leiter der Internen Revision hat, egal ob durch oder für die Interne Revision durchgeführt, die Gesamtverantwortung für die Überwachung eines Auftrags. Er kann aber hinreichend erfahrene Revisionsmitarbeiter mit der Überwachung beauftragen. Angemessene Nachweise der Überwachung sind zu dokumentieren und aufzubewahren.

## 2400 Communicating Results

Internal auditors must communicate the results of engagements.

### 2410 Criteria for Communicating

Communications must include the engagement's objectives, scope, and results.

2410.A1 - Final communication of engagement results must include applicable conclusions, as well as applicable recommendations and/or action plans. Where appropriate, the internal auditors' opinion should be provided. An opinion must take into account the expectations of senior management, the board, and other stakeholders and must be supported by sufficient, reliable, relevant, and useful information.

### Interpretation

Opinions at the engagement level may be ratings, conclusions, or other descriptions of the results. Such an engagement may be in relation to controls around a specific process, risk, or business unit. The formulation of such opinions requires consideration of the engagement results and their significance.

2410.A2 - Internal auditors are encouraged to acknowledge satisfactory performance in engagement communications.

2410.A3 - When releasing engagement results to parties outside the organization, the communication must include limitations on distribution and use of the results.

2410.C1 - Communication of the progress and results of consulting engagements will vary in form and content depending upon the nature of the engagement and the needs of the client.

## 2400 Berichterstattung

Interne Revisoren müssen über die Ergebnisse von Prüfungs- bzw. Beratungsaufträgen berichten.

### 2410 Berichterstattungskriterien

Die Berichterstattung muss Ziele, Umfang und Ergebnisse des Auftrags enthalten.

2410.A1 - Der Schlussbericht eines Auftrages muss geeignete Schlussfolgerungen enthalten. Er muss außerdem geeigneten Empfehlungen und/oder Aktionspläne beinhalten. Soweit angebracht sollte die Beurteilung des Internen Revisors enthalten sein. Eine Beurteilung muss Erwartungen der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie von anderen Interessengruppen berücksichtigen und durch ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen belegt sein.

### Erläuterung

Auftragsbezogene Beurteilungen können Einstufungen, Schlussfolgerungen oder andere Beschreibungen der Ergebnisse sein. Ein Auftrag kann sich auf Kontrollen eines spezifischen Geschäftsprozesses, ein Risiko oder eine Organisationseinheit beziehen. Das Abfassen solcher Beurteilungen erfordert die Berücksichtigung der Auftragsergebnisse und ihrer Bedeutung.

2410.A2 - Internen Revisoren wird empfohlen, zufriedenstellende Leistungen im Rahmen der Berichterstattung anzuerkennen.

2410.A3 - Beim Offenlegen von Auftragsergebnissen an organisationsexterne Stellen muss auf Verbreitungs- und Nutzungsbeschränkungen hingewiesen werden.

2410.C1 - Form und Inhalt der Berichterstattung über den Fortschritt und die Ergebnisse von Beratungsaufträgen können, abhängig von der Art des Auftrags und den Bedürfnissen des Kunden, variieren.

## 2420 Quality of Communications

Communications must be accurate, objective, clear, concise, constructive, complete, and timely.

### Interpretation

Accurate communications are free from errors and distortions and are faithful to the underlying facts. Objective communications are fair, impartial, and unbiased and are the result of a fair-minded and balanced assessment of all relevant facts and circumstances. Clear communications are easily understood and logical, avoiding unnecessary technical language and providing all significant and relevant information. Concise communications are to the point and avoid unnecessary elaboration, superfluous detail, redundancy, and wordiness. Constructive communications are helpful to the engagement client and the organization and lead to improvements where needed. Complete communications lack nothing that is essential to the target audience and include all significant and relevant information and observations to support recommendations and conclusions. Timely communications are opportune and expedient, depending on the significance of the issue, allowing management to take appropriate corrective action.

## 2421 Errors and Omissions

If a final communication contains a significant error or omission, the chief audit executive must communicate corrected information to all parties who received the original communication.

## 2430 Use of "Conducted in Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"

Indicating that engagements are "conducted in conformance with the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*" is appropriate only if supported by the results of the quality assurance and improvement program.

## 2420 Qualität der Berichterstattung

Revisionsberichte müssen richtig, objektiv, klar, prägnant, konstruktiv und vollständig sein und zeitnah erstellt werden.

### Erläuterung

Richtige Berichte sind frei von Fehlern und Verzerrungen und entsprechen den zugrunde liegenden Tatsachen. Objektive Berichte sind sachlich, unparteiisch, unvoreingenommen und das Ergebnis einer sachlichen und ausgewogenen Beurteilung aller relevanten Tatsachen und Umstände. Klare Berichte sind leicht verständlich und logisch; sie vermeiden unnötige Fachausdrücke und legen alle wesentlichen und relevanten Informationen dar. Prägnante Berichte kommen direkt zur Sache und vermeiden unnötige Ausführungen, überflüssige Einzelheiten, Doppelaussagen und Langatmigkeit. Konstruktive Berichte unterstützen den Auftraggeber sowie die Organisation und führen zu den erforderlichen Verbesserungen. Vollständige Berichte lassen keinerlei für die Berichtsempfänger wichtige Informationen aus und enthalten alle wesentlichen und relevanten Informationen und Feststellungen zur Erläuterung der Empfehlungen und Schlussfolgerungen. Zeitnahe Berichte sind abhängig von der Problemstellung zweckdienlich und rechtzeitig, sodass das Management angemessene Maßnahmen ergreifen kann

## 2421 Fehler und Auslassungen

Enthält ein Schlussbericht wesentliche Fehler oder Auslassungen, muss der Leiter der Internen Revision allen Parteien, die den ursprünglichen Bericht erhalten haben, die berichtigten Informationen übermitteln.

## 2430 Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“

Die Angabe, dass Aufträge „in Übereinstimmung mit den *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* durchgeführt" wurden, ist nur sachgerecht, wenn die Beurteilung des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung diese Aussage zulässt.

#### 2431 Engagement Disclosure of Noncompliance

When nonconformance with the Code of Ethics or the *Standards* impacts a specific engagement, communication of the results must disclose the:

- Principle(s) or rule(s) of conduct of the Code of Ethics or the Standard(s) with which full compliance was not achieved.
- Reason(s) for non-conformance.
- Impact of non-conformance on the engagement and the communicated engagement results.

#### 2440 Disseminating Results

The chief audit executive must communicate results to the appropriate parties.

##### Interpretation

The chief audit executive is responsible for reviewing and approving the final engagement communication before issuance and for deciding to whom and how it will be disseminated. When the chief audit executive delegates these duties, he or she retains overall responsibility.

2440.A1 - The chief audit executive is responsible for communicating the final results to parties who can ensure that the results are given due consideration.

2440.A2 - If not otherwise mandated by legal, statutory, or regulatory requirements, prior to releasing results to parties outside the organization the chief audit executive must:

- Assess the potential risk to the organization;
- Consult with senior management and/or legal counsel as appropriate; and
- Control dissemination by restricting the use of the results.

#### 2431 Offenlegung der Nichteinhaltung der Standards im Rahmen des Auftrags

Falls sich ein Abweichen von dem Ethikkodex oder von den *Standards* auf einen bestimmten Auftrag auswirkt, muss bei der Berichterstattung der Ergebnisse Folgendes offengelegt werden:

- Prinzip(ien) oder Regelung(en) des Ethikkodex oder Standard(s), das bzw. die nicht vollständig eingehalten wurde(n).
- Grund bzw. Gründe für das Abweichen.
- Auswirkung des Abweichens auf den Auftrag und die berichteten Auftragsergebnisse.

#### 2440 Verbreitung der Ergebnisse

Der Leiter der Internen Revision muss alle zweckmäßigen Parteien über die Ergebnisse informieren.

##### Erläuterung

Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für die Durchsicht und Genehmigung des Schlussberichts sowie die Festlegung des Verteilers. Falls der Leiter der Internen Revision diese Aufgaben delegiert, verbleibt die Gesamtverantwortung bei ihm.

2440.A1 - Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich, dass die Endergebnisse an diejenigen Beteiligten kommuniziert werden, die sicherstellen können, dass die Ergebnisse angemessene Beachtung finden.

2440.A2 - Soweit durch rechtliche, gesetzliche oder behördliche Regelungen nicht anders vorgesehen, muss der Leiter der Internen Revision vor Weitergabe von Ergebnissen an organisationsexterne Stellen:

- das Risiko für die Organisation bewerten,
- sich mit den leitenden Führungskräften und/oder wenn erforderlich mit einem Rechtsbeistand abstimmen und
- die Verbreitung durch Nutzungsbeschränkungen einschränken.



2440.C1 - The chief audit executive is responsible for communicating the final results of consulting engagements to clients.

2440.C2 - During consulting engagements, governance, risk management, and control issues may be identified. Whenever these issues are significant to the organization, they must be communicated to senior management and the board.

### 2450 Overall Opinions

When an overall opinion is issued, it must take into account the strategies, objectives, and risks of the organization; and the expectations of senior management, the board, and other stakeholders. The overall opinion must be supported by sufficient, reliable, relevant, and useful information.

#### Interpretation

The communication will include:

- The scope, including the time period to which the opinion pertains.
- Scope limitations.
- Consideration of all related projects including the reliance on other assurance provider.
- A summary of the information that supports the opinion.
- The risk or control framework or other criteria used as a basis for the overall opinion.
- The overall opinion, judgment, or conclusion reached.

The reasons for an unfavorable overall opinion must be stated.

2440.C1 - Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für die Berichterstattung über Beratungsergebnisse an die Kunden.

2440.C2 - Im Verlauf eines Beratungsauftrags können Schwachstellen im Bereich Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrolle festgestellt werden. Falls diese für die Organisation von Bedeutung sind, müssen sie den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan berichtet werden.

### 2450 Zusammenfassende Beurteilungen

Wenn eine zusammenfassende Beurteilung abgegeben wird, muss diese die Strategien, Risiken und Ziele der Organisation sowie die Erwartungen der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie von anderen Interessengruppen berücksichtigen. Die zusammenfassende Beurteilung muss durch ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen belegt sein.

#### Erläuterung

Die Berichterstattung wird enthalten:

- Den Umfang und Zeitraum auf den sich die Beurteilung bezieht.
- Beschränkungen des Prüfungsumfangs.
- Berücksichtigung aller relevanten Projekte einschließlich des Vertrauens auf andere Bestätigungs- und Prüffunktionen.
- Eine Zusammenfassung der Informationen, die die Beurteilung belegen.
- Das Risiko- oder Kontrollmodell oder andere Kriterien, die für die zusammenfassende Beurteilung zugrunde gelegt wurden.
- Die zusammenfassende Beurteilung, Bewertung oder Schlussfolgerung.

Negative Gesamtbeurteilungen müssen begründet werden.

## 2500 Monitoring Progress

The chief audit executive must establish and maintain a system to monitor the disposition of results communicated to management.

2500.A1 - The chief audit executive must establish a follow-up process to monitor and ensure that management actions have been effectively implemented or that senior management has accepted the risk of not taking action.

2500.C1 - The internal audit activity must monitor the disposition of results of consulting engagements to the extent agreed upon with the client.

## 2500 Überwachung des weiteren Vorgehens

Der Leiter der Internen Revision muss zur Überwachung der Erledigung der Feststellungen in den dem Management übergebenen Revisionsberichten ein entsprechendes System entwickeln und pflegen.

2500.A1 - Der Leiter der Internen Revision muss ein Follow-up-Verfahren einrichten, mit dem überwacht und sichergestellt wird, dass vereinbarte Maßnahmen wirksam umgesetzt werden oder die leitenden Führungskräfte das Risiko auf sich genommen haben, keine Maßnahmen durchzuführen.

2500.C1 - Die Interne Revision muss die Umsetzung der Beratungsergebnisse in dem mit dem Kunden vereinbarten Umfang überwachen.

## 2600 Communicating the Acceptance of Risks

When the chief audit executive concludes that management has accepted a level of risk that may be unacceptable to the organization, the chief audit executive must discuss the matter with senior management. If the chief audit executive determines that the matter has not been resolved, the chief audit executive must communicate the matter to the board.

### Interpretation

The identification of risk accepted by management may be observed through an assurance or consulting engagement, monitoring progress on actions taken by management as a result of prior engagements, or other means. It is not the responsibility of the chief audit executive to resolve the risk.

## 2600 Kommunikation der Risikoakzeptanz

Kommt der Leiter der Internen Revision zu dem Schluss, dass das Management ein für die Organisation nicht tragbares Risiko akzeptiert, so muss der Leiter der Internen Revision diese Sachlage mit den leitenden Führungskräften besprechen. Falls der Leiter der Internen Revision der Auffassung ist, dass die Angelegenheit nicht zufriedenstellend gelöst wurde, muss er die Angelegenheit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan vortragen.

### Erläuterung

Die Identifizierung des vom Management akzeptierten Risikos kann über einen Prüfungs- oder Beratungsauftrag, die Verfolgung der durch das Management veranlassten Maßnahmen oder Ähnliches erfolgen. Es ist nicht die Verantwortung des Leiters der Internen Revision, das Risiko zu beseitigen.

## Glossary

### Add Value

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

### Adequate Control

Present if management has planned and organized (designed) in a manner that provides reasonable assurance that the organization's risks have been managed effectively and that the organization's goals and objectives will be achieved efficiently and economically.

### Assurance Services

An objective examination of evidence for the purpose of providing an independent assessment on governance, risk management, and control processes for the organization. Examples may include financial, performance, compliance, system security, and due diligence engagements.

### Board

The highest level governing body (e.g., a board of directors, a supervisory board, or a board of governors or trustees) charged with the responsibility to direct and/or oversee the organization's activities and hold senior management accountable. Although governance arrangements vary among jurisdictions and sectors, typically the board includes members who are not part of management. If a board does not exist, the word "board" in the *Standards* refers to a group or person charged with governance of the organization. Furthermore, "board" in the *Standards* may refer to a committee or another body to which the governing body has delegated certain functions (e.g., an audit committee).

## Glossar

### Mehrwert schaffen

Die Interne Revision erbringt einen Wertbeitrag für die Organisation (und ihre Interessengruppen) wenn sie objektive und zweckdienliche Prüfungssicherheit vermittelt sowie darüber hinaus zur Effektivität und Effizienz der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse beiträgt.

### Angemessene Kontrolle

Ist gegeben, wenn das Management durch gezielte Planung und Organisation hinreichend zuverlässig sicherstellt, dass die Risiken der Organisation wirksam zu steuern sind und ihre Ziele effizient und wirtschaftlich erreicht werden.

### Arbeitsprogramm

(siehe Engagement Work Program)

### Prüfungsleistungen

Eine objektive Beurteilung von Prüfnachweisen mit dem Ziel einer unabhängigen Bewertung der Unternehmensführung, des Risikomanagements und der Kontrollprozesse der Organisation. Beispiele umfassen Prüfungen des Rechnungswesens, der Wirtschaftlichkeit und Zielerreichung, der Regeleinhaltung (Compliance), der Systemsicherheit und Transaktionsprüfungen (Due Diligence).

### Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Das oberste Steuerungs- und/oder Überwachungsgremium mit der Verantwortung, die Aktivitäten der Organisation zu steuern und/oder zu überwachen und die oberste Leitungsebene zu führen (z. B. ein Vorstand, Aufsichtsrat, die Leitung einer Behörde oder ein Kuratorium). Obwohl Führungs- und Überwachungsregelungen in verschiedenen Ländern und Branchen variieren, umfasst die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan typischerweise Mitglieder, die nicht Teil des Managements sind und setzt sich nicht ausschließlich aus Mitgliedern des Managements zusammen. Wenn eine Geschäftsleitung bzw. ein Überwachungsorgan nicht existiert, bezieht sich die Formulierung „Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan“ in den *Standards* auf eine

## Charter

The internal audit charter is a formal document that defines the internal audit activity's purpose, authority, and responsibility. The internal audit charter establishes the internal audit activity's position within the organization; authorizes access to records, personnel, and physical properties relevant to the performance of engagements; and defines the scope of internal audit activities.

## Chief Audit Executive

Chief audit executive describes the role of a person in a senior position responsible for effectively managing the internal audit activity in accordance with the internal audit charter and the mandatory elements of the International Professional Practices Framework. The chief audit executive or others reporting to the chief audit executive will have appropriate professional certifications and qualifications. The specific job title and/or responsibilities of the chief audit executive may vary across organizations.

## Code of Ethics

The Code of Ethics of The Institute of Internal Auditors (IIA) are Principles relevant to the profession and practice of internal auditing, and Rules of Conduct that describe behavior expected of internal auditors. The Code of Ethics applies to both parties and entities that provide internal audit services. The purpose of the Code of Ethics is to promote an ethical culture in the global profession of internal auditing.

## Compliance

Adherence to policies, plans, procedures, laws, regulations, contracts, or other requirements.

Gruppe oder Person, die mit Führung und Überwachung betraut ist. Weiterhin kann sich „Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan“ in den *Standards* auf ein Gremium oder eine andere Gruppe beziehen, an die die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan bestimmte Funktionen delegiert hat (z. B. ein Audit Committee).

## Geschäftsordnung

Die Geschäftsordnung der Internen Revision ist ein förmliches Dokument, das Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision festlegt. Die Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt die Stellung der Internen Revision innerhalb der Organisation, das Recht zum Zugriff auf Aufzeichnungen, auf Belegschaft und auf Vermögensgegenstände, soweit dies für die Erfüllung von Prüfungs- und Beratungsaufträgen relevant ist und legt den Umfang der Tätigkeiten der Internen Revision fest.

## Leiter der Internen Revision

Leiter der Internen Revision ist die Rolle einer Person in leitender Funktion, die für die wirksame Führung der Internen Revision in Übereinstimmung mit der Geschäftsordnung der Internen Revision und den verbindlichen Elementen der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision verantwortlich ist. Der Leiter der Internen Revision oder Personen, die dem Leiter der Internen Revision unterstehen haben angemessene fachbezogene Zertifizierungen und Qualifikationen. Die tatsächliche Stellenbezeichnung und/oder die Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision können in den verschiedenen Organisationen abweichen.

## Ethikkodex

Der Ethikkodex des Institute of Internal Auditors (IIA) enthält die Prinzipien für den Berufsstand und die Berufsausübung der Internen Revision sowie Regeln für das von Internen Revisoren erwartete Verhalten. Der Ethikkodex gilt sowohl für Personen als auch für Organisationen, die Interne Revisionsleistungen erbringen. Zweck des Ethikkodex ist es, eine ethische Kultur innerhalb des weltweiten Berufsstandes der Internen Revision zu fördern.

## Regeleinhaltung

Einhalten von Richtlinien, Planungen, Verfahrensweisungen, Gesetzen, Verordnungen, Verträgen und

### Conflict of Interest

Any relationship that is, or appears to be, not in the best interest of the organization. A conflict of interest would prejudice an individual's ability to perform his or her duties and responsibilities objectively.

### Consulting Services

Advisory and related client service activities, the nature and scope of which are agreed with the client, are intended to add value and improve an organization's governance, risk management, and control processes without the internal auditor assuming management responsibility. Examples include counsel, advice, facilitation, and training.

### Control

Any action taken by management, the board, and other parties to manage risk and increase the likelihood that established objectives and goals will be achieved. Management plans, organizes, and directs the performance of sufficient actions to provide reasonable assurance that objectives and goals will be achieved.

### Control Environment

The attitude and actions of the board and management regarding the importance of control within the organization. The control environment provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control. The control environment includes the following elements:

- Integrity and ethical values.
- Management's philosophy and operating style.
- Organizational structure.
- Assignment of authority and responsibility.
- Human resource policies and practices.
- Competence of personnel.

### Control Processes

anderen Vorgaben.

### Interessenkonflikt

Jegliche Beziehung, die tatsächlich oder dem Anschein nach dem besten Interesse der Organisation entgegensteht. Ein Interessenkonflikt würde die Fähigkeit einer Person beeinträchtigen, ihren Aufgaben und Pflichten objektiv nachzugehen.

### Beratungsleistungen

Beratungs- und ähnliche Kundendienstleistungen, deren Art und Umfang mit dem Kunden vereinbart sind und die der Wertschöpfung sowie der Verbesserung von Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontroll- und Steuerungsprozessen der Organisation dienen sollen, ohne Übernahme von Ausführungsverantwortung durch den Internen Revisor. Beispielhaft seien Beratung, Moderation und Schulung genannt.

### Kontrolle

Jede Maßnahme der Geschäftsleitung, des Überwachungsorgans oder anderer Stellen, die dazu dient, Risiken zu steuern und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass gesetzte Ziele erreicht werden. Das Management plant, organisiert und steuert die Durchführung ausreichender Maßnahmen, durch die die Zielerreichung soweit wie möglich gewährleistet wird.

### Kontrollumfeld

Die Einstellung und die Handlungen von Überwachungsorgan, Geschäftsleitung und Management im Hinblick auf die Bedeutung der Kontrollen in der Organisation. Das Kontrollumfeld bestimmt den Rahmen und die Struktur für das Erreichen der Hauptziele eines Internen Kontrollsystems. Zum Kontrollumfeld gehören folgende Elemente:

- Integrität und ethische Werte.
- Philosophie und Arbeitsstil des Managements.
- Organisationstruktur.
- Zuordnung von Befugnissen und Verantwortung.
- Personalpolitik und deren Umsetzung.
- Fachkunde der Mitarbeiter.

### Kontrollprozesse

The policies, procedures (both manual and automated), and activities that are part of a control framework, designed and operated to ensure that risks are contained within the level that an organization is willing to accept.

#### Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing

The Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing are the foundation for the International Professional Practices Framework and support internal audit effectiveness.

#### Engagement

A specific internal audit assignment, task, or review activity, such as an internal audit, control self-assessment review, fraud examination, or consultancy. An engagement may include multiple tasks or activities designed to accomplish a specific set of related objectives.

#### Engagement Objectives

Broad statements developed by internal auditors that define intended engagement accomplishments.

#### Engagement Opinion

The rating, conclusion, and/or other description of results of an individual internal audit engagement, relating to those aspects within the objectives and scope of the engagement.

#### Engagement Work Program

A document that lists the procedures to be followed during an engagement, designed to achieve the engagement plan.

#### External Service Provider

A person or firm outside of the organization that has special knowledge, skill, and experience in a particular discipline.

Richtlinien, Verfahren (sowohl manuelle als auch automatisierte) und Aktivitäten, die Teil des Kontrollsystems sind und so ausgestaltet sind und betrieben werden, dass sie im Einklang mit der Risikoakzeptanz einer Organisation stehen.

#### Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision

Die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision sind die Basis für die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision und unterstützen die Wirksamkeit der Internen Revision.

#### Dolose Handlungen

(siehe Fraud)

#### Auftrag

Ein bestimmter Revisionsauftrag, eine spezielle Aufgabe oder Prüftätigkeit wie beispielsweise eine interne Revision, Selbstbeurteilung von Kontrollen, Untersuchung doloser Handlungen oder Beratung. Ein Auftrag kann eine Vielzahl an Aufgaben oder Aktivitäten umfassen, die auf das Erreichen bestimmter Ziele ausgerichtet sind.

#### Auftragsziele

Allgemein gehaltene Aussagen, die von Internen Revisoren erarbeitet werden und die mit einem Auftrag beabsichtigten Ziele festlegen.

#### Prüfungsergebnis

Die Bewertung, Schlussfolgerung und/oder andere Beschreibung von Ergebnissen eines individuellen Prüfungsauftrages in Bezug auf Prüfungsumfang und -ziel

#### Arbeitsprogramm

Dokument, das die im Verlauf eines Auftrages zur Umsetzung des Auftragsplans auszuführenden Tätigkeiten aufführt.

#### Ethikkodex

(siehe Code of Ethics)

#### Externer Dienstleister

Eine Person oder ein Unternehmen außerhalb der Organisation, welche(s) über spezielle Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in einem bestimmten Fachgebiet verfügt.

## Fraud

Any illegal act characterized by deceit, concealment, or violation of trust. These acts are not dependent upon the threat of violence or physical force. Frauds are perpetrated by parties and organizations to obtain money, property, or services; to avoid payment or loss of services; or to secure personal or business advantage.

## Governance

The combination of processes and structures implemented by the board to inform, direct, manage, and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives.

## Impairment

Impairment to organizational independence and individual objectivity may include personal conflict of interest, scope limitations, restrictions on access to records, personnel, and properties, and resource limitations (funding).

## Independence

The freedom from conditions that threaten the ability of the internal audit activity to carry out internal audit responsibilities in an unbiased manner.

## Information Technology Controls

Controls that support business management and governance as well as provide general and technical controls over information technology infrastructures

## Dolose Handlungen

Illegale Handlungen, die sich in vorsätzlicher Täuschung, Verschleierung oder Vertrauensmissbrauch ausdrücken. Diese Handlungen sind nicht abhängig von Gewaltandrohung oder Anwendung körperlicher Gewalt. Dolose Handlungen werden von Beteiligten und Organisationen begangen, um in den Besitz von Geldern, Vermögensgegenständen oder Dienstleistungen zu gelangen, um Zahlungen oder den Verlust von Leistungen zu vermeiden oder um sich einen persönlichen oder geschäftlichen Vorteil zu verschaffen.

## Führung und Überwachung

(siehe Governance)

## Geschäftsordnung

(siehe Charter)

## Führung und Überwachung

Die Gesamtheit der Abläufe und Strukturen, die von der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan eingeführt sind, um die zur Zielerreichung der Organisation erforderlichen Aktivitäten zu informieren, zu leiten, zu betreiben und zu überwachen.

## Beeinträchtigung

Beeinträchtigung der organisatorischen Unabhängigkeit und der individuellen Objektivität kann persönliche Interessenkonflikte, Einschränkungen des Prüfungsumfangs, Zugangsbeschränkungen zu Unterlagen, Belegschaft und Vermögensgegenständen sowie Ressourcenbeschränkungen (Geldmittel) umfassen.

## Unabhängigkeit

Fehlen von Umständen, die die Fähigkeit der Internen Revision bedrohen, ihre Innenrevisionsaufgaben unbeeinflusst auszuüben.

## Interessenkonflikt

(siehe Conflict of Interest)

## IT-Führung und -Überwachung

(siehe Information Technology Governance)

## IT-Kontrollen

Kontrollen, die operative Führungskräfte und Unternehmensführung unterstützen sowie allgemeine und



such as applications, information, infrastructure, and people.

#### Information Technology Governance

Consists of the leadership, organizational structures, and processes that ensure that the enterprise's information technology supports the organization's strategies and objectives.

#### Internal Audit Activity

A department, division, team of consultants, or other practitioner(s) that provides independent, objective assurance and consulting services designed to add value and improve an organization's operations. The internal audit activity helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of governance, risk management and control processes.

#### International Professional Practices Framework

The conceptual framework that organizes the authoritative guidance promulgated by The IIA. Authoritative guidance is composed of two categories – (1) mandatory and (2) recommended.

#### Must

The *Standards* use the word "must" to specify an unconditional requirement.

#### Objectivity

An unbiased mental attitude that allows internal auditors to perform engagements in such a manner

technische Kontrollen von IT-Systemen wie Anwendungen, Informationen, Infrastruktur und Personen.

#### IT-Führung und -Überwachung

Umfasst Führung, Aufbauorganisation und Abläufe, die sicherstellen, dass die Informationstechnologie einer Organisation die Strategien und Ziele einer Organisation fördert.

#### Interne Revision

Eine Abteilung, ein Bereich der Organisation, Team von Beratern oder anderen Fachleuten, die unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen erbringen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Die Interne Revision unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Wirksamkeit der Unternehmensführung, des Risikomanagements und der Kontrollprozesse bewertet und verbessert.

#### Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision

Das Rahmenmodell, das die vom IIA festgelegten und herausgegebenen Leitlinien strukturiert. Die festgelegten Leitlinien setzen sich aus zwei Kategorien zusammen – (1) verbindlich und (2) empfohlen.

#### Kontrolle

(siehe Control)

#### Kontrollprozesse

(siehe Control Processes)

#### Kontrollumfeld

(siehe Control Environment)

#### Leiter der Internen Revision

(siehe Chief Audit Executive)

#### Mehrwert schaffen

(siehe Add Value)

#### Muss

Die *Standards* verwenden den Begriff "muss", um eine uneingeschränkte Anforderung zu bezeichnen.

#### Objektivität

Eine unvoreingenommene geistige Haltung, die es

that they believe in their work product and that no quality compromises are made. Objectivity requires that internal auditors do not subordinate their judgment on audit matters to others.

Internen Revisoren ermöglicht, Aufträge so durchzuführen, dass sie von ihrem Arbeitsergebnis und davon, dass keine Kompromisse bezüglich der Qualität eingegangen sind, überzeugt sind. Objektivität verlangt von Internen Revisoren, sich bei der Beurteilung von geprüften Sachverhalten nicht von der Meinung anderer Personen beeinflussen zu lassen.

Prüfungsleistungen

(siehe Assurance Services)

Regeleinhaltung

(siehe Compliance)

Overall Opinion

Zusammenfassende Beurteilung

The rating, conclusion, and/or other description of results provided by the chief audit executive addressing, at a broad level, governance, risk management, and/or control processes of the organization. An overall opinion is the professional judgment of the chief audit executive based on the results of a number of individual engagements and other activities for a specific time interval.

Die Bewertung, Schlussfolgerung und/oder andere Beschreibung von Ergebnissen durch den Leiter der Internen Revision, welche umfassend die Steuerung, das Risikomanagement und/oder die Internen Kontrollprozesse einer Organisation betreffen. Eine "Zusammenfassende Beurteilung" ist die professionelle Beurteilung des Leiters der Internen Revision basierend auf den Ergebnissen mehrerer individueller Aufträge und anderer Aktivitäten in einem bestimmten Zeitraum.

Risk

Risiko

The possibility of an event occurring that will have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of impact and likelihood.

Die Möglichkeit des Eintretens eines Ereignisses, das sich auf das Erreichen von Zielen auswirkt. Risiko wird im Hinblick auf seine Auswirkungen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet.

Risk Appetite

Risikoakzeptanz

The level of risk that an organization is willing to accept.

Der Grad, bis zu dem eine Organisation bereit ist, Risiken zu tragen.

Risk Management

Risikomanagement

A process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives.

Ein Prozess zur Identifikation, Beurteilung, Steuerung, und Kontrolle möglicher Ereignisse oder Situationen mit dem Ziel, eine angemessene Sicherheit in Bezug auf das Erreichen der Ziele einer Organisation zu erreichen.

Should

Soll

The *Standards* use the word "should" where conformance is expected unless, when applying professional judgment, circumstances justify deviation.

Die *Standards* verwenden den Ausdruck „soll“, wenn Übereinstimmung erwartet wird, soweit die Umstände nicht bei Zugrundelegung berufsbüblicher Sorgfalt ein Abweichen erfordern.

Significance

Wesentlichkeit

The relative importance of a matter within the context in which it is being considered, including quantitative and qualitative factors, such as magnitude, nature, effect, relevance, and impact. Professional judgment assists internal auditors when evaluating the significance of matters within the context of the relevant objectives.

#### Standard

A professional pronouncement promulgated by the Internal Audit Standards Board that delineates the requirements for performing a broad range of internal audit activities, and for evaluating internal audit performance.

#### Technology-based Audit Techniques

Any automated audit tool, such as generalized audit software, test data generators, computerized audit programs, specialized audit utilities, and computer-assisted audit techniques (CAATs).

Die relative Bedeutung eines Sachverhalts vor dem jeweiligen Beurteilungshintergrund und unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Faktoren wie Umfang, Art, Folgen, Bedeutung und Auswirkung, Berufsbliche Sorgfalt unterstützt Prüfer bei der Beurteilung der Wesentlichkeit von Sachverhalten vor dem Hintergrund zugrunde liegender Ziele.

Soll

(siehe Should)

#### Standard

Eine vom Internal Audit Standards Board des IIA verkündete berufsständische Verlautbarung, welche die Anforderungen an das Ausführen eines breiten Spektrums von Aktivitäten der Internen Revision sowie die Beurteilung von deren Qualität beschreibt.

#### Technologiegestützte Prüftechniken

Jedes automatisierte Prüfinstrument wie etwa allgemeine Prüfsoftware, Testdatengeneratoren, IT-gestützte Prüfprogramme, zweckgebundene Prüfsysteme und computergestützte Prüftechniken (CAATs).

Wesentlichkeit

(siehe Significance)

## Implementation Guidance – Code of Ethics

### Implementation Guide Code of Ethics Principle 1: Integrity

The integrity of internal auditors establishes trust and thus provides the basis for reliance on their judgment.

#### Rules of Conduct

Internal auditors:

1.1 Shall perform their work with honesty, diligence, and responsibility.

1.2 Shall observe the law and make disclosures expected by the law and the profession.

1.3 Shall not knowingly be a party to any illegal activity, or engage in acts that are discreditable to the profession of internal auditing or to the organization.

1.4 Shall respect and contribute to the legitimate and ethical objectives of the organization.

#### Getting Started

The *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* require conformance with the Code of Ethics, comprising four principles. Each principle is accompanied by rules of conduct that internal auditors must implement to properly demonstrate the principle. This implementation guide is intended to demonstrate how to achieve conformance with the principle of integrity.

Integrity is the foundation of the other three principles in The IIA's Code of Ethics; objectivity, confidentiality, and competency all depend on integrity. Integrity also underpins the *Standards*. The rules of conduct related to each Code of Ethics principle help internal auditors translate the principle into practical behavioral norms.

Internal auditors including the chief audit executive (CAE) may find it helpful to regularly review the IPPF to understand the expectations related to "diligence" and "responsibility" as described in Rule 1.1. Several standards and implementation guides describe the concepts and related requirements.

To implement Rules 1.2 and 1.3, internal auditors must become familiar with the laws and regulations relevant to the industry and jurisdictions within which the organization operates. To implement Rule 1.4, internal auditors start by identifying the organization's mission, objectives, and ethical values, usually found in annual strategic plans, employee handbooks, and/or policy manuals.

#### Considerations for Implementation

Chief Audit Executive

## Implementierungsleitlinien – Ethikkodex

### Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 1: Integrität

Die Integrität von Internen Revisoren begründet Vertrauen und schafft damit die Grundlage für die Zuverlässigkeit ihres Urteils.

#### Verhaltensregeln

Interne Revisoren:

1.1 Müssen ihre Aufgabe korrekt, sorgfältig und verantwortungsbewusst wahrnehmen.

1.2 Müssen die Gesetze beachten und rechtliche sowie berufliche Offenlegungspflichten erfüllen.

1.3 Dürfen nicht wissentlich in illegale Aktivitäten involviert sein oder bei Handlungen mitwirken, die den Berufsstand der Internen Revision oder ihre Organisation in Misskredit bringen.

1.4 Müssen die legitimen und ethischen Ziele ihrer Organisation beachten und fördern.

#### Erste Schritte

Die *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* erfordern die Einhaltung des Ethikkodex, der vier Grundsätze umfasst. Jeder Grundsatz wird durch Verhaltensregeln ergänzt, die die Internen Revisoren umsetzen müssen, um die Einhaltung des Grundsatzes nachzuweisen. Diese Implementierungsleitlinie soll zeigen, wie die Einhaltung des Grundsatzes der Integrität erreicht werden kann.

Integrität ist die Basis für die anderen drei Grundsätze im Ethikkodex des IIA. Objektivität, Vertraulichkeit und Fachkompetenz hängen alle von der Integrität ab. Integrität untermauert auch die *Standards*. Die Verhaltensregeln für jeden Grundsatz im Ethikkodex helfen Internen Revisoren, den Grundsatz in praktische Verhaltensnormen umzusetzen.

Für Interne Revisoren und den Leiter der Internen Revision kann es hilfreich sein, das IPPF regelmäßig zu überprüfen, um die Erwartungen im Zusammenhang mit „Sorgfalt“ und „Verantwortung“ zu verstehen, wie sie in Regel 1.1 beschrieben sind. Mehrere Standards und Implementierungsleitlinien beschreiben die Konzepte und die damit verbundenen Anforderungen.

Um die Regeln 1.2 und 1.3 umzusetzen, müssen sich Interne Revisoren mit den Gesetzen und Vorschriften vertraut machen, die für die Branche und die Rechtsordnungen, in denen die Organisation tätig ist, relevant sind. Um Regel 1.4 umzusetzen, identifizieren Interne Revisoren zunächst Mission, Ziele und ethische Werte der Organisation, die normalerweise in strategischen Jahresplänen, Handbüchern für Mitarbeiter und/oder Richtlinien enthalten sind.

#### Überlegungen zur Umsetzung

Leiter der Internen Revision

According to Standard 2000 – Managing the Internal Audit Activity, the CAE must ensure that the internal audit activity achieves the purpose and fulfills the responsibility included in the internal audit charter and that its individual members conform with the Code of Ethics and the *Standards*. As the leader of the internal audit activity, the CAE should cultivate a culture of integrity by acting with integrity and adhering to the Code of Ethics.

The CAE also establishes policies and procedures to guide the internal audit activity, according to Standard 2040. When these are implemented, the internal audit activity is able to show diligence and responsibility. The CAE may bring about awareness and accountability by requiring internal auditors to acknowledge in writing that they have reviewed and understood such policies and procedures. Typically, the organization collects signed acknowledgements of its code of conduct and ethics policy from all employees, and the CAE may require internal auditors to acknowledge in writing their agreement to follow The IIA's Code of Ethics and any additional ethics-related policies specific to the internal audit activity, such as disclosures of conflicts of interest. The organization and the CAE may also emphasize the importance of integrity by providing training that demonstrates integrity and other ethical principles in action; for example, discussing situations that require making ethical choices.

Effectively managing the internal audit activity includes proper engagement supervision and periodic reviews of internal auditors' performance, which provide opportunities to discuss how integrity may be challenged and applied in real situations. For example, supervision includes the approval of work programs before fieldwork begins and a review of the engagement workpapers and results. These are chances for supervisors to discuss any situations that may call integrity into question and to guide internal auditors. In addition, the CAE should maintain a working environment in which internal auditors feel supported when expressing legitimate, evidence-based observations, conclusions, and opinions, even if they are not favorable.

#### Individual Internal Auditors

Integrity may be considered primarily a personal attribute of individual internal auditors, making it difficult to measure, enforce, or guarantee. In simple terms, internal auditors are expected to tell the truth and do the right thing, even when it is uncomfortable or difficult to do so and avoiding taking appropriate actions might seem easier (e.g., concealing or omitting observations from an engagement report). The best attempts to identify and measure integrity likely involve astute awareness and understanding of the Code of Ethics' rules of conduct for integrity, the IPPF's Mandatory Guidance, and supporting practices.

Gemäß Standard 2000 – Leitung der Internen Revision muss der Leiter der Internen Revision sicherstellen, dass die Interne Revision ihre Aufgabenstellung und die in der Geschäftsordnung festgelegte Verantwortung erfüllt und dass die einzelnen Mitarbeiter den Ethikkodex und die Standards einhalten. Der Leiter der Internen Revision sollte eine Kultur der Integrität pflegen, indem er integer handelt und sich an den Ethikkodex hält.

Der Leiter der Internen Revision legt gemäß Standard 2040 auch Richtlinien und Verfahren für die Führung der Internen Revision fest. Wenn diese umgesetzt werden, ist die Interne Revision in der Lage, Sorgfalt und Verantwortung zu zeigen. Der Leiter der Internen Revision kann Sensibilisierung und Verantwortung bewirken, indem er von den Internen Revisoren eine schriftliche Bestätigung verlangt, dass sie diese Richtlinien und Verfahren überprüft und verstanden haben. In der Regel sammelt die Organisation von allen Mitarbeitern unterzeichnete Bestätigungen ihres Verhaltenskodex und ihrer Ethikrichtlinien. Der Revisionsleiter kann von den Internen Revisoren verlangen, dass sie schriftlich ihre Zustimmung zur Einhaltung des IIA-Ethikkodex und aller zusätzlichen ethischen Richtlinien, die speziell für die Interne Revision gelten, wie z. B. die Offenlegung von Interessenkonflikten, bestätigen. Die Organisation und der Leiter der Internen Revision können die Bedeutung der Integrität auch dadurch hervorheben, dass sie Schulungen anbieten, die Integrität und andere ethische Prinzipien in der Praxis demonstrieren, z. B. die Diskussion von Situationen, die ethische Entscheidungen erfordern.

Wirksame Führung der Internen Revision umfasst die angemessene Beaufsichtigung von Aufträgen und die regelmäßige Überprüfung der Leistung der Internen Revisoren. Dies bietet die Gelegenheit, darüber zu diskutieren, wie Integrität in realen Situationen herausgefordert und angewendet werden kann. Zum Beispiel beinhaltet die Beaufsichtigung die Genehmigung von Arbeitsprogrammen vor Beginn der Feldarbeit und eine Überprüfung der Arbeitspapiere und Ergebnisse. Dies sind Gelegenheiten für den beaufsichtigenden Prüfer, alle Situationen zu besprechen, die die Integrität in Frage stellen könnten, und die Internen Revisoren anzuleiten. Darüber hinaus sollte der Leiter der Internen Revision ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich die Internen Revisoren unterstützt fühlen, wenn sie legitime, evidenzbasierte Beobachtungen, Schlussfolgerungen und Urteile äußern, auch wenn sie nicht positiv sind.

#### Interne Revisoren

Integrität kann in erster Linie als eine persönliche Eigenschaft einzelner Interner Revisoren angesehen werden, was die Messung, Durchsetzung oder Garantie erschwert. Einfach ausgedrückt, wird von Internen Revisoren erwartet, dass sie die Wahrheit sagen und das Richtige tun, auch wenn es unangenehm oder schwierig ist und es einfacher erscheint, geeignete Maßnahmen zu vermeiden (z. B. Feststellungen in einem Bericht zu verbergen oder auszulassen). Die besten Versuche, Integrität zu identifizieren und zu messen, beinhalten wahrscheinlich ein kluges Bewusstsein und Verständnis für die Verhaltensregeln des Ethikkodex zur Integrität, die verbindlichen Leitlinien des IPPF und unterstützende Praktiken.

With regard to Rule 1.1, internal auditors should pay particular attention to information about diligence and responsibility, as described in Standard 1200 – Proficiency and Due Professional Care, Standard 1220 – Due Professional Care, and the associated implementation standards and implementation guides. Rule 1.2 requires internal auditors to observe the law and to make disclosures expected by the law and the profession. Rule 1.3 explicitly calls for internal auditors to never knowingly be a party to any illegal activity. The rule extends beyond simply illegal acts to include “acts that would be considered discreditable to the profession of internal auditing or to the organization.”

For internal auditors, behaviors that may not be illegal but may be discreditable include:

- Behavior that may be considered bullying, harassing, or discriminatory.
- Failing to accept responsibility for making mistakes.
- Issuing false reports or permitting others to do so.
- Lying.
- Making claims about one's competency in a manner that is deceptive, false, or misleading.
- Making disparaging comments about the organization, fellow employees, or its stakeholders, either in person or via media (e.g., in publications or social media posts).
- Minimizing, concealing, or omitting observations or unsatisfactory conclusions and ratings from engagement reports or overall assessments.
- Noncompliance with the *Standards* and other IPPF Mandatory Guidance.
  - Performing internal audit services for which one is not competent.
  - Performing internal audit services with undeclared impairments to independence and objectivity.
  - Soliciting or disclosing confidential information without proper authorization.
  - Stating that the internal audit activity is operating in conformance with the *Standards* when the assertion is not supported by the results of the quality assurance and improvement program.<sup>1</sup>
- Overlooking illegal activities that the organization may tolerate or condone.
- Using the CIA designation or other credentials after they have expired or been revoked.

<sup>1</sup> For more information, see Implementation Guide 1321 – Use of “Conforms with the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.”

Some behavioral expectations may be codified in the policies of the internal audit activity and/or the organization (i.e., human resources and legal policies). In addition to conforming with The IIA's Code of Ethics and other IPPF Mandatory Guidance, internal auditors should adhere to the ethics policy, code

In Bezug auf Regel 1.1 sollten Interne Revisoren besonders auf die Anforderungen an Sorgfalt und Verantwortung achten, wie sie in Standard 1200 – Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht, Standard 1220 – Berufliche Sorgfaltspflicht und den dazugehörigen Umsetzungsstandards und Implementierungsleitlinien beschrieben sind. Regel 1.2 verlangt, dass Interne Revisoren Gesetze beachten und gesetzlich oder beruflich erwartete Offenlegungen vornehmen. Regel 1.3 fordert ausdrücklich, dass Interne Revisoren niemals wissentlich an einer illegalen Aktivität beteiligt sein dürfen. Die Regel geht über einfach illegale Handlungen hinaus und umfasst „Handlungen, die den Berufsstand der Internen Revision oder ihre Organisation in Misskredit bringen.“

Für Interne Revisoren gehören zu den Verhaltensweisen, die nicht illegal sind, aber möglicherweise dem Ansehen schaden:

- Verhalten, das als Mobbing, Belästigung oder Diskriminierung angesehen werden kann.
- Versäumnis, die Verantwortung für Fehler zu übernehmen.
- Falsche Berichte ausstellen oder anderen erlauben, dies zu tun.
- Lügen.
- Behauptungen über die eigene Kompetenz in einer Weise aufstellen, die trügerisch, falsch oder irreführend ist.
- Verunglimpfende Kommentare über das Unternehmen, seine Mitarbeiter oder seine Interessengruppen, entweder persönlich oder über die Medien (z. B. in Publikationen oder Social Media Posts).
- Minimieren, Verbergen oder Auslassen von Feststellungen oder unbefriedigenden Schlussfolgerungen und Bewertungen aus Berichten oder Gesamtbeurteilungen.
- Nichteinhaltung der *Standards* und anderer verbindlicher Leitlinien des IPPF.
  - Erbringung von Leistungen der Internen Revision ohne die notwendige Kompetenz.
  - Erbringung von Leistungen der Internen Revision ohne dass Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und Objektivität gemeldet werden.
  - Anforderung oder Offenlegung vertraulicher Informationen ohne entsprechende Genehmigung.
  - Feststellung, dass die Tätigkeit der Internen Revision in Übereinstimmung mit den *Standards* ausgeübt wird, wenn die Behauptung nicht durch die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms gestützt wird.<sup>1</sup>
- Übersehen von illegalen Aktivitäten, die das Unternehmen tolerieren oder dulden könnte.
- Verwendung des CIA-Titels oder anderer Qualifikationen, nachdem sie abgelaufen oder widerrufen worden sind.

<sup>1</sup> Weitere Informationen finden Sie in der Implementierungsleitlinie 1321 – Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision.“

Einige Verhaltenserwartungen können in den Richtlinien der Internen Revision und/oder der Organisation (d. h. Personal- und gesetzliche Richtlinien) festgelegt sein. Zusätzlich zur Einhaltung des IIA-Ethikkodex und anderer verbindlicher IPPF-Leitlinien sollten sich die Internen Revisoren an die Ethikrichtlinien, den Verhaltenskodex, die Werteerklärung und andere

of conduct, values statement, and other policies and procedures established by the internal audit activity and the organization. Additionally, internal auditors must abide by the laws and regulations relevant to the industry and jurisdictions within which the organization operates. The CAE and internal auditors should strive to behave in a manner that is above reproach.

Internal auditors are expected to add value to the organization, and this expectation is codified in Code of Ethics Rule 1.4, which says that internal auditors shall respect and contribute to the legitimate and ethical objectives of the organization. This aspect of integrity is emphasized in the Mission of Internal Audit and throughout the IPPF. For example, internal auditors should consider how strategies and objectives align with the organization's mission and values and should identify opportunities to make significant improvements to its governance, risk management, and control processes.

Internal auditors may support their understanding of the Code of Ethics and their ability to conform with its tenets by participating in ethics-focused continuing professional education/development (CPE/CPD). The IIA requires holders of its certifications and qualifications to complete ethics training and attest to conformance with The IIA's Code of Ethics each reporting period. Professionals should maintain up-to-date awareness about the requirements relevant to their credentials because failing to fulfill them may jeopardize their permission to use the credentials until the deficiency is corrected.

## Considerations for Demonstrating Conformance

### Chief Audit Executive

As part of sustaining integrity, the CAE should maintain a quality assurance and improvement program and should report on the results of the program, including instances of nonconformance, to senior management and the board, in accordance with the 1300 series of standards. This evidence, along with internal audit policies and procedures, also demonstrate that the CAE's management of the internal audit activity supports its integrity. Through a quality assurance and improvement program, the CAE's conformance with the integrity principle and rules of conduct may be independently validated.

### Individual Internal Auditors

Internal auditors and the internal audit activity demonstrate integrity through adherence to the processes that support conformance with the integrity principle and its rules of conduct and through conformance with the *Standards*, especially the specific standards mentioned in this guide. Nonconformance may indicate that integrity is lacking.

Forms of acknowledgment, signed by individual internal auditors, demonstrate that internal auditors have committed to follow the organization's ethics policy or code of conduct, relevant laws and regulations, and The IIA's Code of Ethics and

Richtlinien und Verfahren halten, die von der Internen Revision und der Organisation festgelegt wurden. Darüber hinaus müssen sich Interne Revisoren an relevante Gesetze und Vorschriften der jeweiligen Branche und Rechtsordnung halten, in denen die Organisation tätig ist. Das Verhalten des Leiters der Internen Revision und der Internen Revisoren sollte über jeden Zweifel erhaben sein.

Von Internen Revisoren wird erwartet, dass sie einen Mehrwert für die Organisation schaffen. Diese Erwartung ist in der Regel 1.4 des Ethikkodex enthalten, die besagt, dass Interne Revisoren die legitimen und ethischen Ziele der Organisation beachten und fördern sollen. Dieser Aspekt der Integrität wird in der Mission der Internen Revision und im gesamten IPPF hervorgehoben. Beispielsweise sollten Interne Revisoren berücksichtigen, ob Strategien und Ziele mit der Mission und den Werten der Organisation in Einklang stehen, und Möglichkeiten für wesentliche Verbesserungen der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse identifizieren.

Interne Revisoren können ihr Verständnis für den Ethikkodex und ihre Fähigkeit, die Grundsätze einzuhalten, durch die Teilnahme an einer ethisch orientierten beruflichen Weiterbildung (CPE/CPD) unterstützen. Das IIA verlangt von den Inhabern seiner Zertifizierungen und Qualifikationen, dass sie in jedem Berichtszeitraum ethikbezogene Trainings absolvieren und die Einhaltung des IIA-Ethikkodex bestätigen. Betroffene sollten sich über die für ihre Qualifikationen relevanten Anforderungen auf dem Laufenden halten, da die Nichterfüllung der Anforderungen ihre Berechtigung zur Verwendung der Qualifikation gefährden kann, bis der Mangel behoben ist.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

### Leiter der Internen Revision

Im Rahmen der Aufrechterhaltung der Integrität sollte der Leiter der Internen Revision ein Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm pflegen und in Übereinstimmung mit der 1300er Serie der Standards über die Ergebnisse des Programms, einschließlich der Fälle von Nichtkonformität, an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten. Dieser Nachweis zeigt zusammen mit den Richtlinien und Verfahren der Internen Revision auch, dass die Leitung der Internen Revision ihre Integrität unterstützt. Durch ein Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm kann unabhängig validiert werden, dass der Leiter der Internen Revision den Grundsatz der Integrität und die Verhaltensregeln einhält.

### Interne Revisoren

Interne Revisoren und die Interne Revision zeigen Integrität durch die Befolgung der Prozesse, die die Einhaltung des Grundprinzips der Integrität und seiner Verhaltensregeln unterstützen, und durch die Einhaltung – insbesondere der in dieser Leitlinie genannten spezifischen – *Standards*. Die Nichteinhaltung kann darauf hindeuten, dass es an Integrität mangelt.

Die von den einzelnen Internen Revisoren unterzeichneten Anerkennnisse zeigen deren Verpflichtung, die Ethikrichtlinien oder den Verhaltenskodex der Organisation, relevante Gesetze

other IPPF Mandatory Guidance. In addition, the CAE may have records of internal auditors' participation in workshops, webinars, or meetings where ethical issues were discussed. CPE/CPD credits also provide evidence supporting an individual's commitment to maintaining and improving ethical awareness.

The internal audit activity as a whole demonstrates integrity through diligent supervision of engagements and performance of the self-assessments required by the *Standards*. Documented engagement plans, workpapers, and the results of post-engagement surveys that solicit the opinions of management and the board may indicate whether the information provided by internal auditors is useful and helps the organization reach its goals and whether communications are constructive. Additional performance metrics may indicate that work has been performed with diligence and responsibility.

#### Applicability and Enforcement of the Code of Ethics

This Code of Ethics applies to both entities and individuals that perform internal audit services.

For IIA members and recipients of or candidates for IIA professional certifications, breaches of the Code of Ethics will be evaluated and administered according to The IIA's Bylaws and the Process for Disposition of Code of Ethics Violation and Process for Disposition of Certification Violation. The fact that a particular conduct is not mentioned in the Rules of Conduct does not prevent it from being unacceptable or discreditable, and therefore, the member, certification holder, or candidate can be liable for disciplinary action.

#### About the Institute

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 190,000 members from 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides Recommended Guidance (nonmandatory) for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

Implementation Guides describe considerations that may be applied and actions that may be taken to implement The IIA's Mandatory Guidance. Implementation Guides do not detail programs, processes, procedures, or tools.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### About The IIA's Code of Ethics

The IIA's Code of Ethics comprises two essential components:

- Four principles relevant to the profession and practice of internal auditing.
- Rules of conduct for each principle that describe behavioral norms expected of internal auditors.

und Vorschriften sowie den IIA-Ethikkodex und andere verbindliche Leitlinien des IPPF einzuhalten. Darüber hinaus könnte der Leiter der Internen Revision Aufzeichnungen über die Teilnahme der Internen Revisoren an Workshops, Webinaren oder Sitzungen, in denen ethische Fragen diskutiert wurden, vorhalten. CPE/CPD-Nachweise sind auch Belege für das Engagement einer Person zur Aufrechterhaltung und Verbesserung des ethischen Bewusstseins.

Die Interne Revision insgesamt zeigt Integrität durch sorgfältige Überwachung der Aufträge und Durchführung der von den *Standards* geforderten Selbstbeurteilungen. Dokumentierte Auftragsplanungen, Arbeitspapiere und die Ergebnisse von Umfragen, die nach den Aufträgen durchgeführt werden, bei denen die Meinungen des Managements und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans eingeholt werden, können anzeigen, ob die von den Internen Revisoren bereitgestellten Informationen nützlich sind und der Organisation helfen, ihre Ziele zu erreichen, und ob die Berichterstattung konstruktiv ist. Zusätzliche Leistungskennzahlen können darauf hinweisen, dass die Arbeiten mit Sorgfalt und Verantwortung durchgeführt wurden.

#### Anwendbarkeit und Durchsetzung des Ethikkodex

Dieser Ethikkodex gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich Interne Revision erbringen.

Für IIA-Mitglieder und Empfänger von oder Kandidaten für berufliche IIA-Zertifizierungen werden Verstöße gegen den Ethikkodex gemäß der Satzung des IIA und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung des Ethikkodex und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung der Zertifizierung bewertet und behandelt. Die Tatsache, dass ein spezielles Verhalten in den Verhaltensregeln nicht erwähnt wird, ist kein Hinderungsgrund, dieses trotzdem als nicht akzeptabel oder als standeswidrig zu betrachten. Gegen den genannten Personenkreis kann deshalb dennoch ein Disziplinarverfahren eingeleitet werden.

#### Über das Institut

Das Institut of Internal Auditors (The IIA) ist der anerkannteste Vertreter, Ausbilder und Anbieter von Standards, Richtlinien und Zertifizierungen für den Berufsstand der Internen Revision. Das 1941 gegründete IIA betreut heute mehr als 190.000 Mitglieder aus 170 Ländern und Gebieten. Der globale Hauptsitz des Verbandes befindet sich in Lake Mary, Fla., USA. Weitere Informationen finden Sie unter [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für die Durchführung von Aktivitäten der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision einzuhalten.

Die Implementierungsleitlinien beschreiben Überlegungen und Maßnahmen, die angewendet werden können, um die verbindlichen Leitlinien des IIA umzusetzen. Sie enthalten keine detaillierten Programme, Prozesse, Verfahren oder Werkzeuge.

Für andere maßgebliche Anleitungen, die vom IIA zur Verfügung gestellt werden, besuchen Sie bitte unsere Website unter <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### Über den Ethikkodex des IIA

Der Ethikkodex des IIA umfasst zwei wesentliche Komponenten:

- Vier für den Berufsstand und die Praxis der Internen Revision relevante Grundsätze.
- Verhaltensregeln für jeden Grundsatz, die beschreiben, wie sich Interne Revisoren verhalten sollen.

Der Zweck des Ethikkodex des IIA ist es, eine ethische Kultur im Berufsstand der Internen



The purpose of The IIA's Code of Ethics is to promote an ethical culture in the profession of internal auditing.

The complete Code of Ethics may be found at <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>.

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright© 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

February 2019

Revision zu fördern.

Der vollständige Ethikkodex kann unter <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx> abgerufen werden.

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright© 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Februar 2019

## Implementation Guide Code of Ethics Principle 2: Objectivity

Internal auditors exhibit the highest level of professional objectivity in gathering, evaluating, and communicating information about the activity or process being examined. Internal auditors make a balanced assessment of all the relevant circumstances and are not unduly influenced by their own interests or by others in forming judgments.

### Rules of Conduct

Internal auditors:

2.1. Shall not participate in any activity or relationship that may impair or be presumed to impair their unbiased assessment. This participation includes those activities or relationships that may be in conflict with the interests of the organization.

2.2 Shall not accept anything that may impair or be presumed to impair their professional judgment.

2.3 Shall disclose all material facts known to them that, if not disclosed, may distort the reporting of activities under review.

### Getting Started

The *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* require conformance with the Code of Ethics, comprising four principles. Each principle is accompanied by rules of conduct that internal auditors must implement to properly demonstrate the principle. This implementation guide is intended to demonstrate how to achieve conformance with the principle of objectivity.

Objectivity is so essential in the internal audit profession that it is specifically mentioned within each element of the IPPF's Mandatory Guidance and in the Mission of Internal Audit. To properly implement the Code of Ethics and the *Standards*, internal auditors must understand the term "objectivity" as it is defined in the IPPF glossary:

"An unbiased mental attitude that allows internal auditors to perform engagements in such a manner that they believe in their work product and that no quality compromises are made. Objectivity requires that internal auditors do not subordinate their judgment on audit matters to others."

The objectivity principle and related rules of conduct reflect and expand upon the IPPF's definition of objectivity. Analyzing the words of the principle reveals that exhibiting professional objectivity involves gathering, evaluating, and communicating information about the area or process being examined in a manner that will enable a balanced assessment of all relevant circumstances. The rules of conduct and the standards related to objectivity describe specific actions internal auditors must take to implement the principle.

### Considerations for Implementation

## Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 2: Objektivität

Interne Revisoren zeigen ein Höchstmaß an sachverständiger Objektivität beim Zusammenführen, Bewerten und Weitergeben von Informationen über geprüfte Aktivitäten oder Geschäftsprozesse. Interne Revisoren beurteilen alle relevanten Umstände mit Ausgewogenheit und lassen sich in ihrem Urteil nicht durch eigene Interessen oder durch Andere beeinflussen.

### Verhaltensregeln

Interne Revisoren:

2.1 Dürfen nicht an Aktivitäten beteiligt sein oder Beziehungen unterhalten, die ihr unparteiisches Urteil beeinträchtigen könnten, wobei selbst der Anschein zu vermeiden ist. Dies schließt auch Aktivitäten oder Beziehungen ein, die im Widerspruch zu den Interessen der Organisation stehen könnten.

2.2 Dürfen nichts annehmen, was ihr fachliches Urteil beeinträchtigen könnte, wobei selbst der Anschein zu vermeiden ist.

2.3 Müssen alle ihnen bekannten wesentlichen Fakten offenlegen, die – falls nicht mitgeteilt – die Berichterstattung über die geprüften Aktivitäten verfälschen könnten.

### Erste Schritte

Die *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* erfordern die Einhaltung des Ethikkodex, der vier Grundsätze umfasst. Jeder Grundsatz wird durch Verhaltensregeln ergänzt, die die Internen Revisoren umsetzen müssen, um die Einhaltung des Grundsatzes nachzuweisen. Diese Implementierungsleitlinie soll zeigen, wie die Einhaltung des Grundsatzes der Objektivität erreicht werden kann.

Objektivität ist für den Beruf der Internen Revision so wichtig, dass sie in jedem verbindlichen Element des IPPF und in der Mission der Internen Revision ausdrücklich erwähnt wird. Um den Ethikkodex und die *Standards* ordnungsgemäß umzusetzen, müssen Interne Revisoren den Begriff „Objektivität“ verstehen, der im IPPF-Glossar definiert ist:

„Eine unvoreingenommene geistige Haltung, die es Internen Revisoren ermöglicht, Aufträge so durchzuführen, dass sie von ihrem Arbeitsergebnis und davon, dass keine Kompromisse bezüglich der Qualität eingegangen sind, überzeugt sind. Objektivität verlangt von Internen Revisoren, sich bei der Beurteilung von geprüften Sachverhalten nicht von der Meinung anderer Personen beeinflussen zu lassen.“

Der Grundsatz der Objektivität und die damit verbundenen Verhaltensregeln reflektieren und erweitern die Definition der Objektivität im IPPF. Die Analyse der Worte zeigt, dass das Zeigen beruflicher Objektivität das Sammeln, Bewerten und Kommunizieren von Informationen über das zu untersuchende Gebiet oder den Prozess in einer Weise beinhaltet, die eine ausgewogene Beurteilung aller relevanten Umstände ermöglicht. Die Verhaltensregeln und die Standards zur Objektivität beschreiben spezifische Maßnahmen, die Interne Revisoren zur Umsetzung des Grundsatzes ergreifen müssen.

### Überlegungen zur Umsetzung

## Chief Audit Executive

While individual internal auditors are responsible for their personal conformance with the Code of Ethics, it is perhaps especially vital for the chief audit executive (CAE), as the leader of the internal audit activity, to uphold the Code of Ethics principles and rules of conduct, thereby setting the tone for the value of ethics among the team.

To help manage threats to objectivity, as required by Standard 1100 – Independence and Objectivity<sup>1</sup> the CAE may create relevant policies and procedures, such as a policy about internal auditors receiving gifts, favors, and rewards. Furthermore, the CAE may require internal auditors to complete a form disclosing potential conflicts of interest and impairments to objectivity, and should consider these disclosures when assigning internal auditors to engagements. In addition, when developing policies and procedures, the CAE should carefully consider how performance measures and the system of compensation may influence internal auditors' objectivity in reporting observations and conclusions. Trainings about how internal auditors should address impairments to objectivity may be helpful also.

<sup>1</sup> Standard 1100 points out that threats to objectivity must be managed at the individual auditor, engagement, functional, and organizational levels. Implementation Guide 1100 and the Practice Guide "Independence and Objectivity" provide specific tips for managing threats to objectivity at each of these levels.

If a CAE is responsible for any functions other than the internal audit activity, assurance engagements related to those functions must be overseen by a party outside the internal audit activity (Standard 1130.A2). If any of the internal audit activity's assurance and consulting work is outsourced or cosourced, the CAE is still responsible for enforcing mandatory guidance of the IPPF, including that auditors must be objective and that potential impairments to objectivity must be declared. The CAE may include such requirements in third-party provider contracts and should research the providers' business relationships and determine whether conflicts of interest exist.

## Individual Internal Auditors

### Balanced Assessment

The *Standards* provide the systematic and disciplined internal audit approach for gathering, evaluating, and communicating information about the area or process under review, as required. The 2300 series of standards instructs internal auditors to perform engagements in a manner that results in a balanced assessment of all the relevant circumstances, as described in the principle.

For example, Standard 2310 – Identifying Information, Standard 2320 – Analysis and Evaluation, and Standard 2330 – Documenting Information describe the requirements for internal

## Leiter der Internen Revision

Während die einzelnen Internen Revisoren für die persönliche Einhaltung des Ethikkodex verantwortlich sind, ist es für den Leiter der Internen Revision vielleicht besonders wichtig, die Grundsätze und Verhaltensregeln des Ethikkodex einzuhalten und damit den Ton für den Wert der Ethik im Team festzulegen.

Um Bedrohungen der Objektivität so zu steuern, wie es Standard 1100 – Unabhängigkeit und Objektivität<sup>1</sup> vorschreibt, kann der Leiter der Internen Revision relevante Richtlinien und Verfahren erstellen, wie beispielsweise eine Richtlinie für Geschenke, Gefälligkeiten und Belohnungen an Interne Revisoren. Darüber hinaus kann er verlangen, dass die Internen Revisoren ein Formular ausfüllen, in dem sie potenzielle Interessenkonflikte und Beeinträchtigungen der Objektivität offenlegen. Er sollte diese Offenlegungen berücksichtigen, wenn er Interne Revisoren den Aufträgen zuordnet. Außerdem sollte der Leiter der Internen Revision bei der Entwicklung von Richtlinien und Verfahren sorgfältig prüfen, wie Leistungsmessung und Vergütungssystem die Objektivität der Internen Revisoren bei der Berichterstattung über Feststellungen und Schlussfolgerungen beeinflussen könnten. Schulungen darüber, wie Interne Revisoren mit Beeinträchtigungen der Objektivität umgehen sollten, können ebenfalls hilfreich sein.

<sup>1</sup> Standard 1100 weist darauf hin, dass Bedrohungen der Objektivität auf Ebene des Prüfers, der Prüfung, der Funktion und der Organisation gesteuert werden müssen. Die Implementierungsleitlinie 1100 und der Praxisleitfaden „Unabhängigkeit und Objektivität“ bieten spezifische Tipps für den Umgang mit Bedrohungen der Objektivität auf jeder dieser Ebenen.

Wenn ein Leiter der Internen Revision für andere Funktionen als die Interne Revision verantwortlich ist, müssen die mit diesen Funktionen verbundenen Prüfungsaufträge von einer Partei außerhalb der Internen Revision überwacht werden (Standard 1130.A2). Wenn eine der Prüfungs- und Beratungstätigkeiten der Internen Revision ausgelagert oder im Cosourcing betrieben wird, ist der Leiter der Internen Revision weiterhin für die Durchsetzung der verbindlichen Elemente des IPPF verantwortlich, einschließlich der Tatsache, dass die Prüfer objektiv sein müssen und dass mögliche Beeinträchtigungen der Objektivität zu melden sind. Der Leiter der Internen Revision kann solche Anforderungen in Drittanbieterverträge aufnehmen und sollte die Geschäftsbeziehungen der Anbieter recherchieren und feststellen, ob Interessenkonflikte bestehen.

## Interne Revisoren

### Ausgewogene Beurteilung

Die *Standards* liefern den erforderlichen systematischen und zielgerichteten Ansatz der Internen Revision für das Sammeln, Bewerten und Kommunizieren von Informationen über den zu prüfenden Bereich oder Prozess. Die 2300er Serie der Standards weist die Internen Revisoren an, Aufträge so auszuführen, dass wie im Grundsatz beschrieben eine ausgewogene Beurteilung aller relevanten Umstände erfolgt.

Beispielsweise beschreiben die Standards 2310 – Identifikation von Informationen, 2320 – Analyse und Bewertung und 2330 – Aufzeichnung von Informationen die Anforderungen an Interne

auditors to gather, analyze, evaluate, and document information that is sufficient, reliable, relevant, and useful and that will support the engagement results and conclusions. The respective implementation guides detail specific ways to carry out these objectives. This information should enable an engagement supervisor, CAE, external auditor, or a similarly informed individual (i.e., with sufficient information and appropriate knowledge and qualifications) to reach the same conclusions reached by the internal auditors. When others are able to review the engagement workpapers and arrive at the same conclusions as the internal auditors that conducted the engagement, there is validation that a balanced, objective review of all the relevant circumstances has been conducted.

Successfully implementing several additional standards generally results in conformance with the Code of Ethics rules of conduct related to objectivity. These include Standard 1100 – Independence and Objectivity, Standard 1120 – Individual Objectivity, Standard 1130 – Impairment to Independence or Objectivity, and related implementation standards. The implementation guides that accompany these standards and The IIA's Supplemental Guidance and Position Papers provide thorough descriptions and examples that may help internal auditors make good decisions about potential impairments to objectivity and roles and activities appropriate to maintaining objectivity. Reviewing relevant resources may help internal auditors to better recognize, understand, and overcome innate biases and subjectivity. Several primary points are highlighted below.

#### Not Unduly Influenced in Forming Judgments

The second part of the objectivity principle reiterates the second sentence of the IPPF definition of objectivity; that is, internal auditors should not be unduly influenced by others or subordinate their judgment on audit matters to others. The rules of conduct associated with objectivity clarify a few specific actions that internal auditors must take to support the maintenance of an unbiased mental attitude and the performance of engagements without quality compromises.

Rule 2.1 specifies that internal auditors shall not participate in any activity or relationship that may impair or be presumed to impair their unbiased assessment, including activities or relationships that may be in conflict with the interests of the organization. Standard 1120 defines "conflict of interest" as "a situation in which an internal auditor, who is in a position of trust, has a competing professional or personal interest that may make it difficult to fulfill his or her duties impartially." Examples include excessive individual fraternizing outside of work with the organization's employees, management, third-party suppliers, and vendors. Close relationships and those involving financial ties, such as investments, that could represent conflicts of interest, whether in fact or perception, should be

Revisoren, Informationen zu sammeln, zu analysieren, zu bewerten und zu dokumentieren, die ausreichend, zuverlässig, relevant und zweckdienlich sind und die die Ergebnisse und Schlussfolgerungen des Auftrags stützen. Die jeweiligen Implementierungsleitlinien beschreiben spezifische Möglichkeiten zur Umsetzung dieser Ziele. Diese Informationen sollten es dem beaufsichtigenden Prüfer, dem Leiter der Internen Revision, einem externen Prüfer oder einer ähnlich informierten Person (d. h. mit ausreichenden Informationen und angemessenen Kenntnissen und Qualifikationen) ermöglichen, zu den gleichen Schlussfolgerungen wie die Internen Revisoren zu gelangen. Wenn andere in der Lage sind, die Arbeitspapiere zu einem Auftrag zu überprüfen und zu den gleichen Schlussfolgerungen zu gelangen wie die Internen Revisoren, die den Auftrag durchgeführt haben, ist dies die Bestätigung, dass eine ausgewogene, objektive Überprüfung aller relevanten Umstände durchgeführt wurde.

Die erfolgreiche Implementierung mehrerer zusätzlicher Standards führt in der Regel zur Einhaltung der Verhaltensregeln des Ethikkodex im Zusammenhang mit der Objektivität. Dazu gehören Standard 1100 – Unabhängigkeit und Objektivität, Standard 1120 – Persönliche Objektivität, Standard 1130 – Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität und zugehörige Umsetzungsstandards. Die Implementierungsleitlinien zu diesen Standards und die Ergänzenden Leitlinien und Positionspapiere des IIA liefern ausführliche Beschreibungen und Beispiele, die den Internen Revisoren helfen können, gute Entscheidungen über mögliche Beeinträchtigungen der Objektivität und der Rollen und Aktivitäten zu treffen, die der Wahrung der Objektivität dienen. Die Überprüfung relevanter Ressourcen kann den Internen Revisoren helfen, inhärente Verzerrungen und Subjektivität besser zu erkennen, zu verstehen und zu überwinden. Im Folgenden werden einige Hauptpunkte hervorgehoben.

#### Keine ungebührliche Beeinflussung bei der Urteilsbildung

Der zweite Teil des Grundsatzes der Objektivität wiederholt den zweiten Satz der Definition von Objektivität im IPPF. D. h., Interne Revisoren sollten nicht ungebührlich von anderen beeinflusst werden oder ihr Urteil über Revisionsfragen anderen unterordnen. Die Verhaltensregeln zur Objektivität verdeutlichen einige spezifische Maßnahmen, die Interne Revisoren ergreifen müssen, um die Aufrechterhaltung einer unvoreingenommenen Geisteshaltung und die Erfüllung von Aufträgen ohne Qualitätseinbußen zu unterstützen.

Regel 2.1 legt fest, dass Interne Revisoren nicht in Tätigkeiten oder Beziehungen eingebunden sein dürfen, die ihre unvoreingenommene Beurteilung beeinträchtigen oder von denen angenommen wird, dass sie diese beeinträchtigen. Dies schließt Tätigkeiten oder Beziehungen ein, die im Widerspruch zu den Interessen der Organisation stehen könnten. Standard 1120 definiert „Interessenkonflikte“ als „Situationen, in denen ein Interner Revisor in einer Vertrauensstellung ein konkurrierendes berufliches oder privates Interesse hat, und die es schwierig machen können, den Verpflichtungen uneingeschränkt nachzukommen.“ Beispiele sind übermäßige individuelle Verbrüderung außerhalb der Arbeit mit Mitarbeitern, Management, Dienstleistern und Lieferanten der Organisation. Enge Beziehungen

avoided. If unavoidable, such potential impairments to objectivity should be disclosed.

Rule 2.2 adds that internal auditors shall not accept anything that may impair or be presumed to impair their professional judgment. Examples include accepting gifts, meals, trips, and special treatment that exceed policy limits or are not disclosed and approved.

### Conflicts of Interest and Impairments

Conflicts of interest may be identified even if no unethical or improper act actually results because the conflicts themselves may create the appearance of impropriety and undermine confidence and trust in individual internal auditors, the internal audit activity, and the profession, according to Standard 1120.

Standard 1130 expands upon the concept of impairment, reiterating that impairments may exist in fact or appearance and adding details about determining the appropriate parties to which the impairments must be disclosed. For example, internal auditors must not provide assurance over an area or process for which they had responsibility within the preceding 12 months because their objectivity is presumed to be impaired (Standard 1130.A1). In this circumstance, consulting engagements are acceptable; however, before accepting the engagement, internal auditors must disclose to the consulting engagement client any potential impairments.

Not every situation is covered explicitly in the *Standards*; therefore, careful discernment is important. For example, an internal auditor desiring to accept an open opportunity to rotate into a certain department might choose not to participate in an assurance engagement in that area because a favorable assessment could appear to be biased by the auditor's desire to obtain the open position. At a minimum, the internal auditor should disclose the potential impairment to the CAE and discuss the implications.

Rule of Conduct 2.3 requires internal auditors to disclose any "material" facts about the activities under review; more specifically, that is, those facts that if not disclosed, may distort the internal auditors' reporting. Internal auditors must not hold back from reporting all the known facts pertinent to the engagement results and conclusions, even if those facts, results, or conclusions may be displeasing to senior management and the board.

Internal audit communications should be clear, factual, and objective, avoiding language that could minimize, hide, or exaggerate findings. For example, if the controls in accounts payable were unsatisfactory when last assessed, stating that the controls are just as effective as when last assessed (or that

und solche mit finanziellen Verbindungen, z. B. Investitionen, die tatsächlich oder dem Anschein nach Interessenkonflikte darstellen könnten, sollten vermieden werden. Falls sie unvermeidlich sind, sind solche potenziellen Beeinträchtigungen der Objektivität offenzulegen.

Regel 2.2 fügt hinzu, dass Interne Revisoren nichts annehmen dürfen, was ihr berufliches Urteilsvermögen beeinträchtigen könnte oder von dem angenommen wird, dass es dieses beeinträchtigt. Beispiele sind die Annahme von Geschenken, Mahlzeiten, Reisen und Sonderbehandlungen, die in Richtlinien festgelegte Grenzen überschreiten oder nicht offengelegt und genehmigt werden.

### Interessenkonflikte und Beeinträchtigungen

Interessenkonflikte können auch dann vorliegen, wenn unethische oder unangemessene Handlungen tatsächlich nicht erfolgen, weil die Konflikte selbst den Anschein von Unangemessenheit erzeugen und gemäß Standard 1120 das Vertrauen in einzelne Interne Revisoren, die Interne Revision und den Berufsstand untergraben.

Standard 1130 erweitert das Konzept der Beeinträchtigung, bekräftigt, dass eine Beeinträchtigung tatsächlich oder dem Anschein nach vorliegen kann, und ergänzt es um Details zur Bestimmung der geeigneten Parteien, denen die Beeinträchtigung offengelegt werden muss. So darf beispielsweise ein Interner Revisor keine Prüfungsleistungen in einem Bereich oder Prozess erbringen, für den er in den vergangenen 12 Monaten verantwortlich war, weil seine Objektivität als beeinträchtigt angesehen wird (Standard 1130.A1). Unter diesen Umständen sind Beratungsaufträge akzeptabel. Jedoch muss ein Interner Revisor dem Beratungskunden vor der Auftragsannahme mögliche Beeinträchtigungen offenlegen.

Nicht jede Situation wird in den *Standards* explizit behandelt. Daher ist eine sorgfältige Beurteilung wichtig. So könnte sich beispielsweise ein Interner Revisor, der eine offene Gelegenheit zur Rotation in eine bestimmte Abteilung annehmen möchte, entscheiden, nicht an einem Prüfungsauftrag in diesem Bereich teilzunehmen, da eine positive Beurteilung durch den Wunsch des Revisors, die Stelle zu erhalten, verzerrt erscheinen könnte. Zumindest sollte der Interne Revisor die potenzielle Beeinträchtigung gegenüber dem Leiter der Internen Revision offenlegen und die Auswirkungen besprechen.

Verhaltensregel 2.3 verpflichtet Interne Revisoren, alle „wesentlichen“ Fakten über die zu prüfenden Tätigkeiten offen zu legen, d. h. insbesondere diejenigen Fakten, die die Berichterstattung der Internen Revision verfälschen können, wenn sie nicht offengelegt werden. Interne Revisoren müssen alle bekannten Fakten berichten, die für die Auftragsergebnisse und Schlussfolgerungen relevant sind, auch wenn diese Fakten, Ergebnisse oder Schlussfolgerungen für die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan unangenehm sein können.

Die Berichterstattung der Internen Revision sollte klar, sachlich und objektiv sein und eine Sprache vermeiden, die die Ergebnisse minimieren, verbergen oder übertreiben könnte. Wenn beispielsweise die Kontrollen im Bereich der Verbindlichkeiten bei der letzten Beurteilung unbefriedigend waren, wäre die

there has been no change in the control effectiveness) would be inadequate. Instead, internal auditors should mention whether recommendations and improvements have been implemented since the last assessment and whether those changes have brought the unsatisfactory condition into a satisfactory status.

## Considerations for Demonstrating Conformance

### Chief Audit Executive

To demonstrate support for the rules related to the objectivity principle, the CAE may provide evidence of relevant policies and procedures for the internal audit activity, the requirement for internal auditors to attend meetings or trainings about objectivity, and documentation of the rationale for allocating resources to the internal audit plan, including consideration of potential impairments. To prevent violations of the objectivity principle and rules of conduct, the CAE's typically retains forms signed by internal auditors and outsourced and cosourced providers to document their consideration and disclosure of any potential conflicts of interest or impairments to objectivity. Additional evidence may include documentation of research into potential conflicts of interest related to outsourced and cosourced activities for which the CAE has responsibility, as well as signed contracts and records of services provided with the rationale and evidence supporting results, observations, and conclusions.

### Individual Internal Auditors

Evidence that internal auditors are conforming with the objectivity principle and rules of conduct and complying with policies related to objectivity includes internal auditors' timely maintenance of current, signed forms disclosing conflicts of interests or other impairments to objectivity. Engagement workpapers that have been approved by the CAE or a designated engagement supervisor may evidence that internal auditors have conducted a balanced assessment. Feedback from post-engagement surveys and supervisory reviews of engagements may provide additional evidence that the internal auditors' work appeared to be performed objectively. Assessments as part of the internal audit activity's quality assurance and improvement program also lend support that appropriate objectivity was used in arriving at internal audit conclusions and opinions.

### Applicability and Enforcement of the Code of Ethics

This Code of Ethics applies to both entities and individuals that perform internal audit services.

For IIA members and recipients of or candidates for IIA professional certifications, breaches of the Code of Ethics will be evaluated and administered according to The IIA's Bylaws and

Aussage, dass die Kontrollen genauso wirksam sind wie bei der letzten Beurteilung (oder dass es keine Änderung der Wirksamkeit der Kontrolle gegeben hat), unzureichend. Stattdessen sollten Interne Revisoren erwähnen, ob Empfehlungen und Verbesserungen seit der letzten Beurteilung umgesetzt wurden und den unbefriedigenden Zustand in einen zufriedenstellenden Zustand gebracht haben.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

### Leiter der Internen Revision

Um die Einhaltung der Regeln im Zusammenhang mit dem Objektivitätsprinzip nachzuweisen, kann der Leiter der Internen Revision den Nachweis über relevante Richtlinien und Verfahren für die Interne Revision, über die Verpflichtung der Internen Revisoren zur Teilnahme an Sitzungen oder Schulungen über Objektivität und über die Gründe für die Zuweisung von Ressourcen im Revisionsplan, einschließlich der Berücksichtigung möglicher Beeinträchtigungen, erbringen. Um Verstöße gegen den Grundsatz der Objektivität und die Verhaltensregeln zu vermeiden, hält der Leiter der Internen Revision in der Regel Formulare vor, die von Internen Revisoren und externen Dienstleistern im Out- oder Cosourcing unterzeichnet wurden, um deren Berücksichtigung und Offenlegung aller möglichen Interessenkonflikte oder Beeinträchtigungen der Objektivität zu dokumentieren. Zusätzliche Nachweise können die Dokumentation der Recherchen über potenzielle Interessenkonflikte im Zusammenhang mit Outsourcing oder Cosourcing, für die der Leiter der Internen Revision verantwortlich ist, sowie unterzeichnete Verträge und Aufzeichnungen über erbrachte Dienstleistungen mit Begründungen und Nachweisen für Ergebnisse, Feststellungen und Schlussfolgerungen sein.

### Interne Revisoren

Der Nachweis, dass Interne Revisoren den Grundsatz der Objektivität, die Verhaltensregeln und die Richtlinien im Zusammenhang mit der Objektivität einhalten, beinhaltet die rechtzeitige Pflege aktueller, unterschriebener Formulare, die Interessenkonflikte oder andere Beeinträchtigungen der Objektivität offenlegen. Arbeitspapiere, die vom Leiter der Internen Revision oder vom benannten beaufsichtigenden Prüfer genehmigt wurden, können den Nachweis erbringen, dass die Internen Revisoren eine ausgewogene Beurteilung durchgeführt haben. Rückmeldungen aus nach dem Auftrag durchgeführten Umfragen und die Beaufsichtigung von Aufträgen können zusätzliche Nachweise dafür liefern, dass die Arbeit der Internen Revisoren anscheinend objektiv durchgeführt wurde. Beurteilungen im Rahmen des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms der Internen Revision unterstützen ebenfalls die Anwendung einer angemessenen Objektivität bei der Erzielung von Schlussfolgerungen und Urteilen der Internen Revision.

### Anwendbarkeit und Durchsetzung des Ethikkodex

Dieser Ethikkodex gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich Interne Revision erbringen.

Für IIA-Mitglieder und Empfänger von oder Kandidaten für berufliche IIA-Zertifizierungen werden Verstöße gegen den Ethik-

the Process for Disposition of Code of Ethics Violation and Process for Disposition of Certification Violation. The fact that a particular conduct is not mentioned in the Rules of Conduct does not prevent it from being unacceptable or discreditable, and therefore, the member, certification holder, or candidate can be liable for disciplinary action.

#### About the Institute

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 190,000 members from 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides Recommended Guidance (nonmandatory) for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

Implementation Guides describe considerations that may be applied and actions that may be taken to implement The IIA's Mandatory Guidance. Implementation Guides do not detail programs, processes, procedures, or tools.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### About The IIA's Code of Ethics

The IIA's Code of Ethics comprises two essential components:

- Four principles relevant to the profession and practice of internal auditing.
- Rules of conduct for each principle that describe behavioral norms expected of internal auditors.

The purpose of The IIA's Code of Ethics is to promote an ethical culture in the profession of internal auditing.

The complete Code of Ethics may be found at <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>.

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright© 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

February 2019

kodex gemäß der Satzung des IIA und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung des Ethikkodex und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung der Zertifizierung bewertet und behandelt. Die Tatsache, dass ein spezielles Verhalten in den Verhaltensregeln nicht erwähnt wird, ist kein Hinderungsgrund, dieses trotzdem als nicht akzeptabel oder als standeswidrig zu betrachten. Gegen den genannten Personenkreis kann deshalb dennoch ein Disziplinarverfahren eingeleitet werden

#### Über das Institut

Das Institut of Internal Auditors (The IIA) ist der anerkannteste Vertreter, Ausbilder und Anbieter von Standards, Richtlinien und Zertifizierungen für den Berufsstand der Internen Revision. Das 1941 gegründete IIA betreut heute mehr als 190.000 Mitglieder aus 170 Ländern und Gebieten. Der globale Hauptsitz des Verbandes befindet sich in Lake Mary, Fla., USA. Weitere Informationen finden Sie unter [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für die Durchführung von Aktivitäten der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision einzuhalten.

Die Implementierungsleitlinien beschreiben Überlegungen und Maßnahmen, die angewendet werden können, um die verbindlichen Leitlinien des IIA umzusetzen. Sie enthalten keine detaillierten Programme, Prozesse, Verfahren oder Werkzeuge.

Für andere maßgebliche Anleitungen, die vom IIA zur Verfügung gestellt werden, besuchen Sie bitte unsere Website unter <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### Über den Ethikkodex des IIA

Der Ethikkodex des IIA umfasst zwei wesentliche Komponenten:

- Vier für den Berufsstand und die Praxis der Internen Revision relevante Grundsätze.
- Verhaltensregeln für jeden Grundsatz, die beschreiben, wie sich Interne Revisoren verhalten sollen.

Der Zweck des Ethikkodex des IIA ist es, eine ethische Kultur im Berufsstand der Internen Revision zu fördern.

Der vollständige Ethikkodex kann unter <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx> abgerufen werden.

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright© 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Februar 2019

## Implementation Guide Code of Ethics Principle 3: Confidentiality

Internal auditors respect the value and ownership of information they receive and do not disclose information without appropriate authority unless there is a legal or professional obligation to do so.

### Rules of Conduct

Internal auditors:

3.1 Shall be prudent in the use and protection of information acquired in the course of their duties.

3.2 Shall not use information for any personal gain or in any manner that would be contrary to the law or detrimental to the legitimate and ethical objectives of the organization.

### Getting Started

The *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* require conformance with the Code of Ethics, comprising four principles. Each principle is accompanied by rules of conduct that internal auditors must implement to properly demonstrate the principle. This implementation guide is intended to demonstrate how to achieve conformance with the principle of confidentiality.

Internal auditors should start with a good understanding of their professional obligations, as expressed in the IPPF and any additional professional standards and guidance relevant to the organization and industry within which they work. Membership in professional organizations may help internal auditors stay current with relevant professional obligations.

Information includes data in physical form, such as printed documents, and in electronic form, such as audio, video, and encoded data. Confidentiality involves protecting information from being disclosed to unauthorized individuals and entities, both within and outside the organization. Internal auditors should understand the laws and regulations related to confidentiality and information security for the jurisdictions in which their organization operates, as well as knowing any policies specific to their organization and internal audit activity. Such policies may identify, for example, the type of information that may be disclosed, the parties that must authorize the disclosure, and the procedures to be followed.

Although confidentiality is not explicitly referenced in the *Standards*, requirements related to limiting the dissemination of engagement results are discussed in implementation standards 2201.A1, 2330.A1, 2330.C1, 2410.A3, and 2440.A2. Internal auditors should review those standards, their implementation guides, and relevant supplemental guidance from The IIA.

### Considerations for Implementation

#### Chief Audit Executive

Policies and Procedures

## Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 3: Vertraulichkeit

Interne Revisoren beachten den Wert und das Eigentum der erhaltenen Informationen und legen diese ohne entsprechende Befugnis nicht offen, es sei denn, es bestehen dazu rechtliche oder berufliche Verpflichtungen.

### Verhaltensregeln

Interne Revisoren:

3.1 Müssen umsichtig und interessewährend mit den im Verlauf ihrer Tätigkeit erhaltenen Informationen umgehen.

3.2 Dürfen Informationen nicht zu ihrem persönlichen Vorteil oder in einer Weise verwenden, die ungesetzlich ist bzw. den legitimen und ethischen Zielen der Organisation schadet.

### Erste Schritte

Die *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* erfordern die Einhaltung des Ethikkodex, der vier Grundsätze umfasst. Jeder Grundsatz wird durch Verhaltensregeln ergänzt, die die Internen Revisoren umsetzen müssen, um die Einhaltung des Grundsatzes nachzuweisen. Diese Implementierungsleitlinie soll zeigen, wie die Einhaltung des Grundsatzes der Vertraulichkeit erreicht werden kann.

Interne Revisoren sollten mit einem guten Verständnis ihrer beruflichen Verpflichtungen beginnen, wie sie im IPPF und allen zusätzlichen beruflichen Standards und Leitlinien, die für die Organisation und die Branche, in der sie arbeiten, relevant sind, zum Ausdruck kommen. Die Mitgliedschaft in Berufsorganisationen kann Internen Revisoren helfen, mit den entsprechenden beruflichen Verpflichtungen Schritt zu halten.

Informationen umfassen Daten in physischer Form, wie beispielsweise gedruckte Dokumente, und in elektronischer Form, wie Audio-, Video- und verschlüsselte Daten. Vertraulichkeit beinhaltet den Schutz von Informationen vor Weitergabe an unbefugte Personen und Stellen innerhalb und außerhalb der Organisation. Interne Revisoren sollten die Gesetze und Vorschriften in Bezug auf Vertraulichkeit und Informationssicherheit für die Rechtsordnungen, in denen ihre Organisation tätig ist, verstehen und alle spezifischen Richtlinien für ihre Organisation und ihre Interne Revision kennen. In diesen Richtlinien können beispielsweise die Art der offenzulegenden Informationen, die Parteien, die die Offenlegung genehmigen müssen, und die anzuwendenden Verfahren festgelegt werden.

Zwar wird die Vertraulichkeit in den *Standards* nicht explizit erwähnt, aber Anforderungen an die Begrenzung der Verbreitung von Auftragsergebnissen werden in den Umsetzungsstandards 2201.A1, 2330.A1, 2330.C1, 2410.A3 und 2440.A2 besprochen. Interne Revisoren sollten diese Standards, ihre Implementierungsleitlinien und die relevanten Ergänzenden Leitlinien des IIA überprüfen.

### Überlegungen zur Umsetzung

#### Leiter der Internen Revision

Richtlinien und Verfahren



Organizations usually issue information security policies to protect the data they acquire, use, and produce and to ensure compliance with the laws and regulations that pertain to the industry and jurisdiction within which they operate (e.g., the European Union's General Data Protection Regulation or the EU-U.S. Privacy Shield Framework). These policies are implemented through explicit procedures and other controls and typically cover data privacy, record retention, and physical and digital security of information within and outside the organization.

To better understand the impact of legal and regulatory requirements and protections (e.g., legal privilege or attorney-client privilege), the chief audit executive (CAE) should consult with legal counsel. The organization's policies and procedures may require that specific authorities review and approve business information before external release.

The CAE may implement additional policies, processes, and/or procedures that the internal audit activity and external consultants must follow; typically, these are closely aligned with the IPPF's Mandatory Guidance. Internal auditors should follow the policies and procedures set by the organization and the CAE, as well as complying with any relevant laws and regulations.

To protect proprietary information, policies and procedures may require internal auditors to take the following precautions, even when handling information internally:

- Collect only the data required to perform the assigned engagement and use this information only for the engagement's intended purposes.
- Protect information from intentional or unintentional disclosure through the use of controls such as data encryption, email distribution restrictions, and restriction of physical access to the information.
- Eliminate copies of or access to such data when it is no longer needed.

One example of information typically protected from internal disclosure is personally identifiable human resource information; for instance, individual salaries and records of reprimands or personal problems discussed with supervisors and HR personnel. Access to this information might be restricted or monitored through physical controls, such as locked filing cabinets, and through information system controls, including password protection and encryption of data. The CAE should periodically assess and confirm internal auditors' need for access to areas and databanks containing confidential information and should confirm that access controls are working effectively.

Organisationen geben in der Regel Informationssicherheitsrichtlinien heraus, um die von ihnen erfassten, verwendeten und produzierten Daten zu schützen und die Einhaltung der Gesetze und Vorschriften zu gewährleisten, die für die Branche und die Rechtsordnung, in der sie tätig sind, gelten (z. B. die Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union oder das EU-U.S. Privacy Shield Framework). Diese Richtlinien werden durch explizite Verfahren und andere Kontrollen umgesetzt und umfassen in der Regel den Datenschutz, die Aufbewahrung von Aufzeichnungen sowie die physische und digitale Sicherheit von Informationen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Um die Auswirkungen gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen und Schutzmaßnahmen (z. B. Rechtsgeheimnis oder Anwaltsgeheimnis) besser zu verstehen, sollte der Leiter der Internen Revision eine Rechtsberatung hinzuziehen. Die Richtlinien und Verfahren der Organisation können verlangen, dass bestimmte Stellen Geschäftsinformationen vor der externen Freigabe überprüfen und genehmigen.

Der Leiter der Internen Revision kann zusätzliche Richtlinien, Prozesse und/oder Verfahren implementieren, die die Interne Revision und externe Berater befolgen müssen. Diese sind in der Regel eng mit den verbindlichen Leitlinien des IPPF verbunden. Interne Revisoren sollten die von der Organisation und dem Leiter der Internen Revision festgelegten Richtlinien und Verfahren befolgen und alle relevanten Gesetze und Vorschriften einhalten.

Um proprietäre Informationen zu schützen, können Richtlinien und Verfahren von Internen Revisoren verlangen, die folgenden Vorsichtsmaßnahmen zu treffen, selbst wenn sie intern mit Informationen umgehen:

- Sammeln Sie nur die Daten, die für die Durchführung des zugewiesenen Auftrags erforderlich sind, und verwenden Sie diese Informationen nur für die beabsichtigten Zwecke des Auftrags.
- Schützen Sie Informationen vor absichtlicher oder unbeabsichtigter Offenlegung durch den Einsatz von Kontrollen wie Datenverschlüsselung, Beschränkungen bei der E-Mail-Verteilung und Einschränkung des physischen Zugriffs auf Informationen.
- Beseitigen Sie Kopien oder den Zugriff auf diese Daten, wenn sie nicht mehr benötigt werden.

Ein Beispiel für Informationen, die typischerweise vor interner Offenlegung geschützt sind, sind personenbezogene Personaldaten, z. B. individuelle Gehälter und Aufzeichnungen von Abmahnungen oder persönlichen Probleme, die mit Führungskräften und Personalverantwortlichen besprochen wurden. Der Zugang zu diesen Informationen kann durch physische Kontrollen, wie z. B. verschlossene Aktenschränke, und durch Kontrollen des Informationssystems, einschließlich Passwortschutz und Verschlüsselung von Daten, eingeschränkt oder überwacht werden. Der Leiter der Internen Revision sollte regelmäßig den Bedarf der Internen Revisoren an einem Zugang zu Bereichen und Datenbanken mit vertraulichen Informationen beurteilen und bestätigen. Er sollte bestätigen, dass die Zugangskontrollen wirksam funktionieren.

The implementation standards that accompany Standard 2330 – Documenting Information require the CAE to control access to the engagement records, in part by developing requirements for retaining the records, regardless of the medium in which each record is stored. These rules must be consistent with the organization's guidelines and any pertinent regulatory or other requirements.

Additionally, Standard 2440.A2 requires the CAE to assess the potential risk of releasing assurance engagement results and to restrict the use of assurance engagement results, except as required by laws, statutes, or regulations. Engagement reports typically contain distribution lists that are approved by the agreement of the CAE, senior management, and the board. The standard's accommodation for legal, statutory, and regulatory requirements ensures that the CAE and internal auditors are able to comply with requests by regulators and with transparency laws in public sector organizations.

#### Training

During meetings or trainings of the internal audit activity, the CAE may discuss the principles, rules, policies, and expectations related to confidentiality. Internal auditors may use the opportunity to brainstorm and discuss the potential impact of sharing various types of confidential organizational information. The CAE may require internal auditors to sign a form acknowledging that they attended such sessions and understand relevant policies, procedures, and expectations. It is especially vital for the CAE, as the leader of the internal audit activity, to set the tone for the value of ethics among the team by upholding the Code of Ethics principles and rules of conduct.

#### Individual Internal Auditors

Ultimately individual internal auditors are responsible for their personal conformance with the Code of Ethics. This is perhaps most evident in relation to performing internal audit engagements, during which internal auditors may receive confidential, proprietary, and/or personally identifiable information. Internal auditors may handle such information throughout the engagement (e.g., while gathering information about an activity under review and during testing).

According to Standard 2330 – Documenting Information, internal auditors must document sufficient, reliable, relevant, and useful information to support the engagement results and conclusions. Internal auditors should consider the confidentiality of this information when documenting internal audit work and observations in engagement workpapers and reports. The work program or engagement workpaper templates may include reminders about confidentiality; electronic formats may contain automated controls that required internal auditors to

Die Umsetzungsstandards zum Standard 2330 – Aufzeichnung von Informationen verlangen, dass der Leiter der Internen Revision den Zugriff auf die Auftragsunterlagen steuert, unter anderem durch die Entwicklung von Anforderungen für die Aufbewahrung der Aufzeichnungen, unabhängig davon, auf welchem Medium jeder Datensatz gespeichert ist. Diese Regeln müssen konsistent mit den Richtlinien der Organisation und allen relevanten gesetzlichen oder sonstigen Anforderungen sein.

Darüber hinaus verlangt Standard 2440.A2 vom Leiter der Internen Revision, dass er das potenzielle Risiko der Freigabe von Prüfungsauftragsergebnissen beurteilt und ihre Verwendung beschränkt, es sei denn, dies ist durch Gesetze, Statuten oder Vorschriften erforderlich. Auftragsberichte enthalten in der Regel Verteilerlisten, die mit Zustimmung des Leiters der Internen Revision, der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans genehmigt werden. Die Anpassung des Standards an rechtliche, gesetzliche und regulatorische Anforderungen stellt sicher, dass der Leiter der Internen Revision und die Internen Revisoren in der Lage sind, den Anforderungen der Aufsichtsbehörden und den Transparenzgesetzen in öffentlichen Einrichtungen nachzukommen.

#### Schulungen

Während der Sitzungen oder Schulungen der Internen Revision kann der Leiter der Internen Revision die Grundsätze, Regeln, Richtlinien und Erwartungen in Bezug auf die Vertraulichkeit erörtern. Interne Revisoren können die Gelegenheit nutzen, um ein Brainstorming durchzuführen und die potenziellen Auswirkungen der Weitergabe verschiedener Arten vertraulicher Unternehmensinformationen zu diskutieren. Der Leiter der Internen Revision kann von den Internen Revisoren verlangen, ein Formular zu unterzeichnen, in dem sie bestätigen, dass sie an solchen Sitzungen teilgenommen haben und die relevanten Richtlinien, Verfahren und Erwartungen verstehen. Es ist besonders wichtig, dass der Leiter der Internen Revision den Ton für den Wert der Ethik im Team vorgibt, indem er die Grundsätze und Verhaltensregeln des Ethikkodex einhält.

#### Interne Revisoren

Letztendlich sind die einzelnen Internen Revisoren für die persönliche Einhaltung des Ethikkodex verantwortlich. Dies ist vielleicht am deutlichsten in Bezug auf die Durchführung von Aufträgen, bei denen sie vertrauliche, proprietäre und/oder persönlich identifizierbare Informationen erhalten können. Interne Revisoren können mit diesen Informationen während des gesamten Auftrags zu tun haben (z. B. beim Sammeln von Informationen über eine zu überprüfende Aktivität und während des Testings).

Gemäß Standard 2330 – Aufzeichnung von Informationen müssen Interne Revisoren ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen dokumentieren, um die Ergebnisse und Schlussfolgerungen des Auftrags zu stützen. Sie sollten die Vertraulichkeit dieser Informationen berücksichtigen, wenn sie ihre Arbeit und Feststellungen in Arbeitspapieren und Berichten dokumentieren. Das Arbeitsprogramm oder die Arbeitspapiervorlagen können Erinnerungen bezüglich der Vertraulichkeit enthalten. Elektronische Formate können automatisierte Kontrollen enthalten, die von den Internen Revisoren

acknowledge such reminders before they are able to access and complete their workpaper documentation.

A few standards relevant to planning and performing engagements specifically mention the prudent use and protection of information, as described in Rule 3.1. Internal auditors planning an assurance engagement involving third parties are required to establish a written understanding of the restrictions related to the distribution of engagement results and the access to engagement records (Standard 2201.A1). When releasing the results of an assurance engagement to parties outside the organization, internal auditors must stipulate limitations regarding how the results may be distributed and used (Standard 2410.A3).

To comply with the rules of conduct related to the confidentiality principle, internal auditors must follow established procedures for disclosure, including contacting the correct authority in the organization for permission before disclosing any information. Internal auditors may do this by obtaining written permission and retaining the authorization in their workpapers.

Finally, Rule of Conduct 3.2 emphasizes that internal auditors must not use any information for personal gain. For example, internal auditors should not use insider financial, strategic, or operational knowledge of an organization to bring about personal financial gain by purchasing or selling shares in the organization. Another example is releasing insider knowledge to journalists or via other media without proper authorization. Using insider information to develop a competitive product or selling proprietary information to a competitor also violates this confidentiality rule. Furthermore, internal auditors should not abuse their privilege to access information, such as using access to customer records to look up a neighbor's recent purchases or to view the health records of a celebrity.

## Considerations for Demonstrating Conformance

### Chief Audit Executive

The CAE may demonstrate support of internal audit confidentiality through evidence of policies, processes, procedures, and training materials implemented to cover confidentiality as it applies to the internal audit activity and the organization. Minutes from meetings and/or trainings where confidentiality was discussed with members of the internal audit activity also evidence the CAE's work to support conformance.

Regarding the release of engagement results, reports, or related information, the CAE demonstrates conformance with the confidentiality principle and rules of conduct by documenting and retaining records of disclosures approved by legal counsel, if applicable, and by senior management and the board. The CAE evidences control of access to records by documenting and

eine Bestätigung solcher Erinnerungen verlangen, bevor sie auf ihre Arbeitspapiere zugreifen und diese vervollständigen können.

Einige Standards, die für die Planung und Durchführung von Aufträgen relevant sind, erwähnen ausdrücklich den umsichtigen Gebrauch und Schutz von Informationen, wie es in Regel 3.1 beschrieben ist. Interne Revisoren, die einen Prüfungsauftrag mit Dritten planen, sind verpflichtet, ein schriftliches Verständnis der Beschränkungen im Zusammenhang mit der Verteilung der Auftragsergebnisse und dem Zugriff auf Auftragsunterlagen zu erstellen (Standard 2201.A1). Bei der Freigabe der Ergebnisse eines Prüfungsauftrags an Parteien außerhalb der Organisation müssen Interne Revisoren Beschränkungen hinsichtlich der Verteilung und Verwendung der Ergebnisse festlegen (Standard 2410.A3).

Um die Verhaltensregeln im Zusammenhang mit dem Vertraulichkeitsprinzip einzuhalten, müssen Interne Revisoren etablierte Verfahren für die Offenlegung einhalten, einschließlich der Kontaktaufnahme mit der zuständigen Stelle innerhalb der Organisation, um eine Genehmigung einzuholen, bevor sie Informationen preisgeben. Sie können dies tun, indem sie eine schriftliche Genehmigung einholen und diese in ihren Arbeitspapieren aufbewahren.

Schließlich betont die Verhaltensregel 3.2, dass Interne Revisoren Informationen nicht zu ihrem persönlichen Vorteil verwenden dürfen. Beispielsweise sollten sie finanzielle, strategische oder operative Insiderkenntnisse einer Organisation nicht nutzen, um einen persönlichen finanziellen Vorteil durch den Kauf oder Verkauf von Aktien der Organisation zu erzielen. Ein weiteres Beispiel ist die Weitergabe von Insiderwissen ohne entsprechende Genehmigung an Journalisten oder über andere Medien. Die Verwendung von Insiderinformationen zur Entwicklung eines Konkurrenzprodukts oder der Verkauf von geschützten Informationen an einen Wettbewerber verstößt ebenfalls gegen diese Vertraulichkeitsregel. Darüber hinaus sollten Interne Revisoren ihr Recht auf Zugang zu Informationen nicht missbrauchen, wie z. B. den Zugang zu Kundendaten, um die jüngsten Einkäufe eines Nachbarn oder die Gesundheitsdaten eines Prominenten einzusehen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

### Leiter der Internen Revision

Der Leiter der Internen Revision kann seine Unterstützung der Vertraulichkeit der Internen Revision durch den Nachweis von Richtlinien, Prozessen, Verfahren und Schulungsunterlagen zeigen, die zum Schutz der Vertraulichkeit in Bezug auf die Interne Revision und die Organisation implementiert wurden. Protokolle von Sitzungen und/oder Schulungen, in denen die Vertraulichkeit mit Mitarbeitern der Internen Revision besprochen wurde, belegen auch die Arbeit des Leiters der Internen Revision zur Unterstützung der Einhaltung.

Hinsichtlich der Freigabe von Auftragsergebnissen, Berichten oder verwandten Informationen zeigt der Leiter der Internen Revision die Einhaltung des Vertraulichkeitsprinzips und der Verhaltensregeln, indem er Aufzeichnungen über Offenlegungen anfertigt und aufbewahrt, die gegebenenfalls von einem Rechtsbeistand sowie von den leitenden Führungskräften und

communicating internal audit policies and procedures and by implementing mechanisms that restrict access and mitigate the risk of circumventing or otherwise violating these controls.

### Individual Internal Auditors

Records of attendance at trainings on confidentiality should be retained, with internal auditors' signatures acknowledging their understanding of confidentiality and relevant policies, procedures, laws, and regulations. Internal auditor performance reviews also may include feedback about whether internal auditors have followed policies and procedures related to confidentiality and the disclosure of information.

Internal auditors demonstrate conformance with engagement record confidentiality by documenting distribution restrictions in engagement workpapers and reports and by retaining authorizations of all disclosures and approved distribution lists. A signed acknowledgment attesting that engagement-related information has been kept confidential may be retained within the work program.

If there are no reports or investigations of individual auditors violating policies, procedures, and rules related to confidentiality, then it is likely that the internal audit activity as a whole is in conformance with the principle.

### Applicability and Enforcement of the Code of Ethics

This Code of Ethics applies to both entities and individuals that perform internal audit services.

For IIA members and recipients of or candidates for IIA professional certifications, breaches of the Code of Ethics will be evaluated and administered according to The IIA's Bylaws and the Process for Disposition of Code of Ethics Violation and Process for Disposition of Certification Violation. The fact that a particular conduct is not mentioned in the Rules of Conduct does not prevent it from being unacceptable or discreditable, and therefore, the member, certification holder, or candidate can be liable for disciplinary action.

#### About the Institute

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 190,000 members from 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides Recommended Guidance (nonmandatory) for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

Implementation Guides describe considerations that may be applied and actions that may be taken to implement The IIA's Mandatory Guidance. Implementation Guides do not detail programs, processes, procedures, or tools.

der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan genehmigt wurden. Er belegt die Kontrolle über den Zugang zu Aufzeichnungen durch Dokumentation und Kommunikation der Richtlinien und Verfahren der Internen Revision und durch die Einführung von Mechanismen, die den Zugang einschränken und das Risiko der Umgehung oder anderweitigen Verletzung dieser Kontrollen minimieren.

### Interne Revisoren

Aufzeichnungen über die Teilnahme an Schulungen zur Vertraulichkeit sollten aufbewahrt werden, wobei die Unterschriften der Internen Revisoren ihr Verständnis von Vertraulichkeit und der relevanten Richtlinien, Verfahren, Gesetze und Vorschriften bestätigen. Die Leistungsbeurteilung des Internen Revisors kann auch Rückmeldungen darüber beinhalten, ob er Richtlinien und Verfahren zur Vertraulichkeit und Offenlegung von Informationen befolgt hat.

Interne Revisoren weisen die Einhaltung der Vertraulichkeit von Auftragsdokumenten nach, indem sie Verteilungsbeschränkungen in den Arbeitspapieren und Berichten dokumentieren und die Berechtigungen für alle Offenlegungen und genehmigten Verteilerlisten aufbewahren. Eine unterzeichnete Bestätigung darüber, dass auftragsbezogene Informationen vertraulich behandelt wurden, kann innerhalb des Arbeitsprogramms aufbewahrt werden.

Wenn es keine Berichte oder Untersuchungen dazu gibt, dass einzelne Prüfer gegen Richtlinien, Verfahren und Regeln zur Vertraulichkeit verstoßen haben, dann ist es wahrscheinlich, dass die gesamte Interne Revision den Grundsatz einhält.

### Anwendbarkeit und Durchsetzung des Ethikkodex

Dieser Ethikkodex gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich Interne Revision erbringen.

Für IIA-Mitglieder und Empfänger von oder Kandidaten für berufliche IIA-Zertifizierungen werden Verstöße gegen den Ethikkodex gemäß der Satzung des IIA und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung des Ethikkodex und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung der Zertifizierung bewertet und behandelt. Die Tatsache, dass ein spezielles Verhalten in den Verhaltensregeln nicht erwähnt wird, ist kein Hinderungsgrund, dieses trotzdem als nicht akzeptabel oder als standeswidrig zu betrachten. Gegen den genannten Personenkreis kann deshalb dennoch ein Disziplinarverfahren eingeleitet werden.

#### Über das Institut

Das Institut of Internal Auditors (The IIA) ist der anerkannteste Vertreter, Ausbilder und Anbieter von Standards, Richtlinien und Zertifizierungen für den Berufsstand der Internen Revision. Das 1941 gegründete IIA betreut heute mehr als 190.000 Mitglieder aus 170 Ländern und Gebieten. Der globale Hauptsitz des Verbandes befindet sich in Lake Mary, Fla., USA. Weitere Informationen finden Sie unter [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für die Durchführung von Aktivitäten der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision einzuhalten.

Die Implementierungsleitlinien beschreiben Überlegungen und Maßnahmen, die angewendet werden können, um die verbindlichen Leitlinien des IIA umzusetzen. Sie enthalten keine detaillierten Programme, Prozesse, Verfahren oder Werkzeuge.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### About The IIA's Code of Ethics

The IIA's Code of Ethics comprises two essential components:

- Four principles relevant to the profession and practice of internal auditing.
- Rules of conduct for each principle that describe behavioral norms expected of internal auditors.

The purpose of The IIA's Code of Ethics is to promote an ethical culture in the profession of internal auditing.

The complete Code of Ethics may be found at <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>.

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright© 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

February 2019

Für andere maßgebliche Anleitungen, die vom IIA zur Verfügung gestellt werden, besuchen Sie bitte unsere Website unter <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### Über den Ethikkodex des IIA

Der Ethikkodex des IIA umfasst zwei wesentliche Komponenten:

- Vier für den Berufsstand und die Praxis der Internen Revision relevante Grundsätze.
- Verhaltensregeln für jeden Grundsatz, die beschreiben, wie sich Interne Revisoren verhalten sollen.

Der Zweck des Ethikkodex des IIA ist es, eine ethische Kultur im Berufsstand der Internen Revision zu fördern.

Der vollständige Ethikkodex kann unter <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx> abgerufen werden.

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright© 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Februar 2019

## Implementation Guide Code of Ethics Principle 4: Competency

Internal auditors apply the knowledge, skills, and experience needed in the performance of internal auditing services.

### Rules of Conduct

Internal auditors:

4.1 Shall engage only in those services for which they have the necessary knowledge, skills, and experience.

4.2 Shall perform internal auditing services in accordance with the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.

4.3 Shall continually improve their proficiency and the effectiveness and quality of their services.

### Getting Started

The *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* require conformance with the Code of Ethics, comprising four principles. Each principle is accompanied by rules of conduct that internal auditors must implement to properly demonstrate the principle. This implementation guide is intended to demonstrate how to achieve conformance with the principle of competency.

The IPPF provides mandatory and recommended guidance to further support the implementation of the Code of Ethics. The importance of the competency principle is evidenced by its inclusion not only in the Code of Ethics but also in the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing and throughout the *Standards*.

The Code of Ethics applies to both individuals and entities that perform internal audit services. This statement is particularly pertinent to the competency principle and its rules of conduct. For example, Rule 4.2 states that internal audit services must be performed in accordance with the *Standards*. Several standards apply specifically to individual internal auditors. Other standards apply to the internal audit activity as a whole or describe the responsibilities of the chief audit executive (CAE). Individual internal auditors are responsible for their own conformance with the competency principle, rules of conduct, and relevant standards and for obtaining the knowledge, skills, and experience needed to perform their responsibilities and to continually improve their proficiency and quality of service. However, the CAE is responsible for ensuring the competency of the internal audit activity as a whole.

### Considerations for Implementation

#### Chief Audit Executive

The CAE responsibilities relevant to internal audit competency are detailed in Standard 1210 – Proficiency, Standard 1210.A1,

## Implementierungsleitlinie Ethikkodex Grundsatz 4: Fachkompetenz

Interne Revisoren setzen das für die Durchführung ihrer Arbeit erforderliche Wissen und Können sowie entsprechende Erfahrung ein.

### Verhaltensregeln

Interne Revisoren:

4.1 Dürfen nur solche Aufgaben übernehmen, für die sie das erforderliche Wissen, Können und die entsprechende Erfahrung haben.

4.2 Müssen die Revisionsarbeit in Übereinstimmung mit den *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* durchführen.

4.3 Müssen ständig ihre Fachkenntnisse sowie die Effektivität und Qualität ihrer Arbeit verbessern.

### Erste Schritte

Die *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* erfordern die Einhaltung des Ethikkodex, der vier Grundsätze umfasst. Jeder Grundsatz wird durch Verhaltensregeln ergänzt, die die Internen Revisoren umsetzen müssen, um die Einhaltung des Grundsatzes nachzuweisen. Diese Implementierungsleitlinie soll zeigen, wie die Einhaltung des Grundsatzes der Fachkompetenz erreicht werden kann.

Das IPPF bietet verbindliche und empfohlene Leitlinien zur weiteren Unterstützung der Umsetzung des Ethikkodex. Die Bedeutung des Kompetenzprinzips wird durch die Aufnahme nicht nur in den Ethikkodex, sondern auch in die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision und in die *Standards* deutlich.

Der Ethikkodex gilt sowohl für Personen als auch für Einheiten, die Dienstleistungen der Internen Revision erbringen. Diese Aussage ist besonders relevant für den Grundsatz der Fachkompetenz und seine Verhaltensregeln. So besagt beispielsweise Regel 4.2, dass die Dienstleistungen der Internen Revision in Übereinstimmung mit den *Standards* ausgeübt werden müssen. Mehrere Standards gelten speziell für einzelne Interne Revisoren. Andere Standards gelten für die gesamte Interne Revision oder beschreiben die Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision. Die einzelnen Internen Revisoren sind für ihre eigene Einhaltung des Grundsatzes der Fachkompetenz, der Verhaltensregeln und der relevanten Standards verantwortlich sowie für den Erwerb der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben und zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Kompetenz und Servicequalität erforderlich sind. Der Leiter der Internen Revision ist jedoch dafür verantwortlich, die Fachkompetenz der gesamten Internen Revision sicherzustellen.

### Überlegungen zur Umsetzung

#### Leiter der Internen Revision

Die Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision hinsichtlich der Fachkompetenz der Internen Revision sind in

Standard 2030 – Resource Management, and Standard 2050 – Coordination and Reliance. To conform with the requirements described therein, the CAE should develop a staffing strategy that includes tools and processes to regularly assess the competencies of individual internal auditors, the internal audit activity as a whole, and any assurance and consulting service providers upon which the internal audit activity relies.

The CAE should inventory the skills and experience of individual auditors, align them with the competencies needed to fulfill the internal audit plan, and identify any gaps in coverage. The CAE may address deficiencies by providing training and mentorship, rotating internal audit staff, bringing in guest auditors, and/or hiring external service providers.

To support individual internal auditors in their fulfillment of Rule 4.3 – continual improvement of their proficiency and the effectiveness and quality of their services – the CAE should develop policies and procedures that include regularly reviewing individual performance (e.g., annually or semiannually), which may involve benchmarking and/or reviewing key performance indicators. The CAE also should encourage educational and training opportunities when possible (e.g., attendance at professional conferences and seminars and the pursuit of relevant professional certifications).

To promote the continual improvement of the internal audit activity as a whole, the CAE should implement a quality assurance and improvement program, which is covered by the 1300 series of standards. Additionally, the CAE may use The IIA's Competency Framework to benchmark the maturity of the internal audit activity and work toward its progress over time. Together, these elements may work synergistically to support the internal audit activity in applying and upholding The IIA's Code of Ethics and the *Standards*.

#### Individual Internal Auditors

Implementing Rule 4.1 requires internal auditors to engage only in those services for which they have the necessary knowledge, skills, and experience. Standard 1210 – Proficiency and its accompanying implementation guide explain these qualities and how internal auditors can build and maintain them. Standard 1210.A2 qualifies internal audit proficiency as it relates to fraud, and Standard 1210.A3 calls out internal audit proficiency related to key IT risks and controls and available technology-based audit techniques.

To gain insight into their level of competency, proficiency, and effectiveness and to find areas for potential growth, internal auditors should regularly assess themselves. The IIA's Competency Framework may be a useful benchmarking tool for this purpose. In addition, internal auditors should seek constructive feedback from peers, supervisors, and the CAE. Feedback may be given throughout engagements, during supervisory reviews

Standard 1210 – Fachkompetenz, Standard 1210.A1, Standard 2030 – Ressourcenmanagement und Standard 2050 – Koordination und Vertrauen beschrieben. Um den darin beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden, sollte der Leiter der Internen Revision eine Personalstrategie entwickeln, die Instrumente und Prozesse zur regelmäßigen Beurteilung der Fachkompetenzen der einzelnen Internen Revisoren, der Internen Revision insgesamt und aller Prüfungs- und Beratungsdienstleister, auf die sich die Interne Revision stützt, umfasst.

Der Leiter der Internen Revision sollte die Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Prüfer erfassen, diese mit den zur Erfüllung des Revisionsplans benötigten Fachkompetenzen abgleichen und alle Lücken in der Abdeckung identifizieren. Er kann Mängel beheben, indem er Schulungen und Mentoring anbietet, Rotationen des Personals durchführt, Gastrevisoren einsetzt und/oder externe Dienstleister beauftragt.

Um die einzelnen Internen Revisoren bei der Erfüllung von Regel 4.3 – kontinuierliche Verbesserung ihrer Fachkompetenz und der Wirksamkeit und Qualität Ihrer Dienstleistungen – zu unterstützen, sollte der Leiter der Internen Revision Richtlinien und Verfahren entwickeln, die eine regelmäßige Überprüfung der individuellen Leistung (z. B. jährlich oder halbjährlich) beinhalten. Dies kann Benchmarking und/oder Überprüfung von Key Performance Indicators umfassen. Er sollte nach Möglichkeit auch Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten fördern (z. B. Teilnahme an Fachkonferenzen und Seminaren und das Streben nach relevanten beruflicher Zertifizierungen).

Um die kontinuierliche Verbesserung der Internen Revision insgesamt zu fördern, sollte der Leiter der Internen Revision ein Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm gemäß der 1300er Serie der Standards implementieren. Darüber hinaus kann er das Competency Framework des IIA nutzen, um den Reifegrad der Internen Revision zu messen und auf einen Fortschritt im Zeitablauf hinzuarbeiten. Zusammen können diese Elemente synergetisch wirken, um die Interne Revision bei der Anwendung und Einhaltung des IIA-Ethikkodex und der *Standards* zu unterstützen.

#### Interne Revisoren

Die Umsetzung von Regel 4.1 verpflichtet die Internen Revisoren, nur solche Dienstleistungen zu erbringen, für die sie über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen. Standard 1210 – Fachkompetenz und die dazugehörige Implementierungsleitlinie erläutern diese Qualitäten und wie Interne Revisoren sie aufbauen und wahren können. Standard 1210.A2 qualifiziert die Fachkompetenz der Internen Revision in Bezug auf Fraud. Standard 1210.A3 fordert die Fachkompetenz der Internen Revision in Bezug auf die wichtigsten IT-Risiken und -Kontrollen sowie die verfügbaren technologiebasierten Prüfungstechniken.

Um Einblicke in ihr Kompetenz-, Könnens- und Wirksamkeitsniveau zu gewinnen und Bereiche für potenzielles Wachstum zu identifizieren, sollten sich Interne Revisoren regelmäßig selbst beurteilen. Das IIA Competency Framework kann dazu ein nützliches Benchmarking-Instrument sein. Darüber hinaus sollten Interne Revisoren konstruktives Feedback von Kollegen,

of workpapers, and/or after closing engagements and may involve a combination of informal communication and formal processes established by the CAE. The overall work performance of individual internal auditors may be reviewed at regular intervals, such as annually or semiannually.

Internal auditors assigned to plan individual engagements must determine the competencies needed to achieve the engagement objectives (Standard 2230 – Engagement Resource Allocation). In engagement workpapers, internal auditors conducting an engagement may document their rationale for the resource allocation. If appropriate and sufficient resources are not available, internal auditors should consult with the CAE and document the results of the discussion. It may be necessary to seek additional resources outside the internal audit activity. Implementation Guide 1210 – Proficiency provides more recommendations.

Internal auditors may build their competencies by pursuing educational and mentorship opportunities and supervised work experiences that enable them to expand their skills. Properly supervised internal audit engagements play a large role in facilitating the development of internal auditors because most internal audit activities have limited resources.

For instance, an internal auditor may have a thorough understanding of risks, risk assessments, controls, and internal audit methodologies but may lack subject matter expertise in specialty areas or processes to be assessed. In such a case, the internal auditor may work with an appropriate subject matter expert to better understand the area or process and build relevant business acumen.

In other circumstances, special personnel hired for their deep subject matter expertise in certain areas or processes may lack proficient internal audit skills. In the latter scenario, an experienced internal auditor (e.g., engagement supervisor) should work closely with the special personnel to ensure the engagement is performed with sufficient internal audit competency. Both approaches will help increase business and organizational knowledge among internal auditors and contribute to broadening the business acumen and strategic insights of the internal audit activity.

Rule 4.3 requires internal auditors to continually improve their proficiency and the effectiveness and quality of their services. This requirement is reiterated in Standard 1230 – Continuing Professional Development, with options for fulfilling this requirement described in the associated implementation guide. Individual internal auditors bear the responsibility for taking the necessary actions to obtain any continuing professional education and development (CPE/CPD) hours they may need. To

Führungskräften und dem Leiter der Internen Revision einholen. Feedback kann während des gesamten Auftrags, bei der Überprüfung von Arbeitspapieren und/oder nach Abschluss des Auftrags gegeben werden. Es kann eine Kombination aus informeller Kommunikation und einem vom Leiter der Internen Revision festgelegten formalen Prozessen darstellen. Die Gesamtleistung der einzelnen Internen Revisoren kann in regelmäßigen Abständen, z. B. jährlich oder halbjährlich, überprüft werden.

Interne Revisoren, die mit der Planung individueller Aufträge betraut sind, müssen die Kompetenzen bestimmen, die zur Erreichung der Auftragsziele erforderlich sind (Standard 2230 – Ressourcenzuteilung für den Auftrag). In den Arbeitspapieren können Interne Revisoren, die einen Auftrag durchführen, ihre Gründe für die Ressourcenzuteilung dokumentieren. Wenn es angemessen ist und ausreichende Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, sollten Interne Revisoren sich mit dem Leiter der Internen Revision beraten und die Ergebnisse der Diskussion dokumentieren. Es kann notwendig sein, zusätzliche Ressourcen außerhalb der Internen Revision zu beschaffen. Die Implementierungsleitlinie 1210 – Fachkompetenz beinhaltet weitere Empfehlungen.

Interne Revisoren können ihre Kompetenzen ausbauen, indem sie Ausbildungs- und Mentoringmöglichkeiten nutzen und beaufsichtigte Arbeitserfahrungen sammeln, die es ihnen ermöglichen, ihre Fähigkeiten zu erweitern. Korrekt beaufsichtigte Revisionsaufträge spielen eine große Rolle bei der Ermöglichung der Entwicklung Interner Revisoren, da die meisten Interne Revisionen über begrenzte Ressourcen verfügen.

So kann beispielsweise ein Interner Revisor ein umfassendes Verständnis von Risiken, Risikobeurteilungen, Kontrollen und Methoden der Internen Revision besitzen, aber es fehlt ihm an Fachwissen in den zu beurteilenden Fachbereichen oder Prozessen. In einem solchen Fall kann der Interne Revisor mit einem geeigneten Fachexperten zusammenarbeiten, um den Bereich oder Prozess besser zu verstehen und einen entsprechenden Geschäftssinn zu erwerben.

In anderen Fällen kann es vorkommen, dass spezielle Mitarbeiter, die aufgrund ihrer fundierten Fachkenntnisse in bestimmten Bereichen oder Prozessen eingestellt werden, nicht über fundierte Kenntnisse der Internen Revision verfügen. In diesem Szenario sollte ein erfahrener Interner Revisor (z. B. der beaufsichtigende Prüfer) eng mit dem Experten zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass der Auftrag mit ausreichender Revisionskompetenz ausgeführt wird. Beide Ansätze werden dazu beitragen, das Geschäfts- und Organisationswissen der Internen Revisoren und den Geschäftssinn und die strategischen Einblicke der Internen Revision zu erweitern.

Regel 4.3 verpflichtet Interne Revisoren, ihre Fachkompetenz und die Wirksamkeit und Qualität ihrer Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Diese Anforderung wird in Standard 1230 – Regelmäßige fachliche Weiterbildung bekräftigt, wobei die Möglichkeiten zur Erfüllung dieser Anforderung in der zugehörigen Implementierungsleitlinie beschrieben sind. Die einzelnen Internen Revisoren tragen die Verantwortung dafür, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um die erforderlichen Stunden der beruflichen Weiterbildung und Entwicklung



track their progress, internal auditors may create and maintain plans for their professional development.

Professionals should be aware of the current requirements for maintaining the active status of any credentials they may hold, because failing to fulfill such requirements may jeopardize permission to use the credentials until the deficiency is corrected. Most certifications and qualifications, like those of The IIA, require the completion of ethics training and continuing professional education/development.

## Considerations for Demonstrating Conformance

### Chief Audit Executive

The CAE may demonstrate conformance with the competency principle through a documented assessment of the competencies of the internal auditors and other assurance and consulting service providers upon which the internal audit activity relies. Conformance may also be evidenced through a documented internal audit plan, an inventory of the competencies needed to fulfill the plan, and a related gap analysis. The CAE may demonstrate a culture supportive of competency and the continual improvement of proficiency, effectiveness, and quality through evidence that:

- Engagements have been properly resourced and supervised.
- Feedback has been solicited from internal audit stakeholders and sufficiently considered.
- Performance reviews of internal auditors have been conducted regularly.
- Opportunities for training, mentoring, and professional education have been provided.
- A quality assurance and improvement program is active.
- Internal audit services are performed in conformance with the IPPF's Mandatory Guidance.

### Individual Internal Auditors

The knowledge, skills, and experience of individual internal auditors may be evidenced, in part, through credentialed qualifications, such as university degrees and certifications, and relevant work history as detailed on the internal auditor's resume, which the CAE and/or the organization's human resources department should have on file. Additionally, internal auditors may maintain documentation of a skills self-assessment, a plan for professional development, and the completion of continuing professional education/development courses or trainings.

Internal auditors also may provide evidence of experiences undertaken — such as specific work assignments (i.e., on-the-job training) or volunteering in professional organizations — to expand their competencies. Pursuing and completing professional education, whether new certifications or continuing profes-

(CPE/CPD) zu erhalten. Um ihre Fortschritte zu verfolgen, können Interne Revisoren Pläne für ihre berufliche Entwicklung erstellen und pflegen.

Fachleute sollten sich der aktuellen Anforderungen an die Aufrechterhaltung des aktiven Status ihrer Qualifikationen bewusst sein, da die Nichterfüllung die Erlaubnis zur Verwendung der Qualifikation gefährden kann, bis der Mangel behoben ist. Die meisten Zertifizierungen und Qualifikationen, wie die des IIA, erfordern den Abschluss einer Ethikschulung und einer kontinuierlichen beruflichen Aus- und Weiterbildung.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

### Leiter der Internen Revision

Der Leiter der Internen Revision kann die Einhaltung des Grundprinzips der Fachkompetenz durch eine dokumentierte Beurteilung der Kompetenzen der Internen Revisoren und anderer Prüfungs- und Beratungsdienstleister, auf die sich die Interne Revision stützt, nachweisen. Die Einhaltung kann auch durch einen dokumentierten Revisionsplan, eine Bestandsaufnahme der zur Erfüllung des Plans erforderlichen Kompetenzen und eine entsprechende Analyse der Lücken nachgewiesen werden. Der Leiter der Internen Revision kann eine Kultur, die die Kompetenz und die kontinuierliche Verbesserung von Fachkompetenz, Wirksamkeit und Qualität unterstützt, dadurch nachweisen, dass:

- Aufträge ordnungsgemäß ausgestattet und beaufsichtigt wurden.
- Feedback von den Interessengruppen der Internen Revision eingeholt und ausreichend berücksichtigt wurde.
- Leistungsbeurteilungen der Internen Revisoren regelmäßig durchgeführt wurden.
- Möglichkeiten für Schulungen, Mentoring und fachliche Weiterbildung geschaffen wurden.
- Ein Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm aktiv ist.
- Dienstleistungen der Internen Revision in Übereinstimmung mit den verbindlichen Leitlinien des IPPF durchgeführt werden.

### Interne Revisoren

Die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Internen Revisoren können zum Teil durch anerkannte Qualifikationen, wie Hochschulabschlüsse und Zertifizierungen, und durch eine relevante Berufserfahrung nachgewiesen werden, die in dem Lebenslauf des Internen Revisors aufgeführt ist, den der Leiter der Internen Revision und/oder die Personalabteilung der Organisation vorhält. Darüber hinaus können die Internen Revisoren Selbstbeurteilungen der Fähigkeiten, einen Plan für die berufliche Entwicklung und den Abschluss von Kursen oder Schulungen zur beruflichen Aus-/Weiterbildung dokumentieren.

Interne Revisoren können auch Erfahrungen nachweisen, die sie zur Erweiterung ihrer Kompetenzen gemacht haben – wie z. B. durch spezifische Aufgaben (etwa Training on the Job) oder ehrenamtliche Tätigkeiten in Berufsorganisationen. Die Weiterführung und der Abschluss der beruflichen Ausbildung,

sional education, further evidences an internal auditor's commitment to continually improving their proficiency and the effectiveness and quality of their services.

### Applicability and Enforcement of the Code of Ethics

This Code of Ethics applies to both entities and individuals that perform internal audit services.

For IIA members and recipients of or candidates for IIA professional certifications, breaches of the Code of Ethics will be evaluated and administered according to The IIA's Bylaws and the Process for Disposition of Code of Ethics Violation and Process for Disposition of Certification Violation. The fact that a particular conduct is not mentioned in the Rules of Conduct does not prevent it from being unacceptable or discreditable, and therefore, the member, certification holder, or candidate can be liable for disciplinary action.

#### About the Institute

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 190,000 members from 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides Recommended Guidance (nonmandatory) for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

Implementation Guides describe considerations that may be applied and actions that may be taken to implement The IIA's Mandatory Guidance. Implementation Guides do not detail programs, processes, procedures, or tools.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### About The IIA's Code of Ethics

The IIA's Code of Ethics comprises two essential components:

- Four principles relevant to the profession and practice of internal auditing.
- Rules of conduct for each principle that describe behavioral norms expected of internal auditors.

The purpose of The IIA's Code of Ethics is to promote an ethical culture in the profession of internal auditing.

The complete Code of Ethics may be found at <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>.

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright© 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

February 2019

sei es durch neue Zertifizierungen oder durch laufende berufliche Weiterbildung, belegt das Engagement des Internen Revisors, seine Kompetenz und die Wirksamkeit und Qualität seiner Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern.

### Anwendbarkeit und Durchsetzung des Ethikkodex

Dieser Ethikkodex gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich Interne Revision erbringen.

Für IIA-Mitglieder und Empfänger von oder Kandidaten für berufliche IIA-Zertifizierungen werden Verstöße gegen den Ethikkodex gemäß der Satzung des IIA und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung des Ethikkodex und dem Prozess zur Verfügung einer Verletzung der Zertifizierung bewertet und behandelt. Die Tatsache, dass ein spezielles Verhalten in den Verhaltensregeln nicht erwähnt wird, ist kein Hinderungsgrund, dieses trotzdem als nicht akzeptabel oder als standeswidrig zu betrachten. Gegen den genannten Personenkreis kann deshalb dennoch ein Disziplinarverfahren eingeleitet werden

#### Über das Institut

Das Institut of Internal Auditors (The IIA) ist der anerkannteste Vertreter, Ausbilder und Anbieter von Standards, Richtlinien und Zertifizierungen für den Berufsstand der Internen Revision. Das 1941 gegründete IIA betreut heute mehr als 190.000 Mitglieder aus 170 Ländern und Gebieten. Der globale Hauptsitz des Verbandes befindet sich in Lake Mary, Fla., USA. Weitere Informationen finden Sie unter [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für die Durchführung von Aktivitäten der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision einzuhalten.

Die Implementierungsleitlinien beschreiben Überlegungen und Maßnahmen, die angewendet werden können, um die verbindlichen Leitlinien des IIA umzusetzen. Sie enthalten keine detaillierten Programme, Prozesse, Verfahren oder Werkzeuge.

Für andere maßgebliche Anleitungen, die vom IIA zur Verfügung gestellt werden, besuchen Sie bitte unsere Website unter <https://globaliia.org/standards-guidance>.

#### Über den Ethikkodex des IIA

Der Ethikkodex des IIA umfasst zwei wesentliche Komponenten:

- Vier für den Berufsstand und die Praxis der Internen Revision relevante Grundsätze.
- Verhaltensregeln für jeden Grundsatz, die beschreiben, wie sich Interne Revisoren verhalten sollen.

Der Zweck des Ethikkodex des IIA ist es, eine ethische Kultur im Berufsstand der Internen Revision zu fördern.

Der vollständige Ethikkodex kann unter <https://globaliia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx> abgerufen werden.

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright© 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Februar 2019

## Implementation Guidance – Attribute Standards

### Implementation Guide 1000: Purpose, Authority and Responsibility

#### Standard 1000 – Purpose, Authority, and Responsibility

The purpose, authority, and responsibility of the internal audit activity must be formally defined in an internal audit charter, consistent with the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *Standards*. The chief audit executive must periodically review the internal audit charter and present it to senior management and the board for approval.

#### *Interpretation:*

The internal audit charter is a formal document that defines the internal audit activity's purpose, authority, and responsibility. The internal audit charter establishes the internal audit activity's position within the organization; authorizes access to records, personnel, and physical properties relevant to the performance of engagements; and defines the scope of internal audit activities. Final approval of the internal audit charter resides with the board.

### Getting Started

The internal audit charter is a critical document, as it records the agreed upon purpose, authority, and responsibility of an organization's internal audit activity. To create this document, the chief audit executive (CAE) must understand the mandatory elements of The IIA's International Professional Practices Framework (IPPF) – including the Definition of Internal Auditing, the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *Standards*.

This understanding is the foundation for a discussion among the CAE, the board, and senior management to mutually agree upon:

- Internal audit objectives and responsibilities.
- The expectations for the internal audit activity.
- The CAE's functional and administrative reporting lines.
- The level of authority (including access to records, physical property and personnel) required for internal audit to perform engagements and fulfill its agreed objectives and responsibilities.

## Implementierungsleitlinien – Attributstandards

### Implementierungsleitlinie 1000: Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung

#### Standard 1000 – Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung

Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision müssen formell in einer Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt sein, der die Definition der Internen Revision, der Ethikkodex und die *Standards* zugrunde liegen. Der Leiter der Internen Revision muss die Geschäftsordnung regelmäßig überprüfen und den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vorlegen.

#### *Erläuterung:*

Die Geschäftsordnung der Internen Revision ist ein förmliches Dokument, das den Zweck, die Befugnisse und die Verantwortung der Internen Revision beschreibt. Die Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt die Stellung der Internen Revision in der Organisation, gestattet den Zugriff auf Aufzeichnungen, Personal und Vermögensgegenstände soweit dies zur Auftragsdurchführung erforderlich ist, und bestimmt den Umfang der Revisionstätigkeit. Die Verantwortung für die Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision liegt bei Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.

### Erste Schritte

Die Geschäftsordnung der Internen Revision ist ein kritisches Dokument, weil sie die Vereinbarung über die Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision einer Organisation erfasst. Um dieses Dokument zu erstellen, muss der Leiter der Internen Revision die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (IPPF) verstehen – einschließlich der Definition der Internen Revision, der Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision, des Ethikkodex und der *Standards*.

Dieses Verständnis ist die Grundlage für eine Diskussion zwischen dem Leiter der Internen Revision, der Geschäftsleitung, dem Überwachungsorgan und den leitenden Führungskräften, um zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen über:

- Ziele und Verantwortlichkeiten der Internen Revision.
- Die Erwartungen an die Interne Revision.
- Die funktionale und administrative Berichtslinie des Leiters der Internen Revision.
- Den Grad der Befugnisse (einschließlich Zugriff auf Aufzeichnungen, physische Objekte und Personal), welches für die Durchführung von Aufträgen und die Erfüllung der vereinbarten Ziele und Verantwortlichkeiten für die Interne Revision erforderlich ist.

The CAE may need to confer with the organization's legal counsel or the board secretary regarding the preferred format for charters and how to effectively and efficiently submit the proposed internal audit charter for board approval.

## Considerations for Implementation

Based on this foundational work, the CAE (or a delegate) drafts an internal audit charter. The IIA offers a model internal audit activity charter that may be used as a guide. Although they vary by organization, charters typically include the following sections:

- Introduction – to explain the overall role and professionalism of the internal audit activity, citing the relevant elements of the IPPF.
- Authority – to specify the internal audit activity's full access to the records, physical property and personnel required to perform its engagements and to declare its accountability for safeguarding assets and confidentiality.
- Organization and Reporting Structure – to document the CAE's reporting structure. The CAE reports functionally to the board and administratively to a level within the organization that allows the internal audit activity to fulfill its responsibilities. This section may delve into specific functional responsibilities, such as approving the charter and audit plan, and hiring, compensating, and terminating the CAE; as well as administrative responsibilities, such as supporting information flow within the organization or approving human resource administration and budgets.
- Independence and Objectivity – to describe the importance of internal audit independence and objectivity and how these will be maintained, such as prohibiting internal audit from having operational responsibility or authority over areas audited.
- Responsibilities – to lay out major areas of ongoing responsibility, such as defining the scope of assessments, writing an audit plan and submitting it to the board for approval, performing assessments, communicating the results, providing a written audit report, and monitoring corrective actions taken by management.
- Quality Assurance and Improvement – to describe the expectations for maintaining, evaluating, and communicating the results of a quality program that covers all aspects of the internal audit activity.

Es kann erforderlich sein, dass der Leiter der Internen Revision sich mit dem Rechtsbeistand der Organisation oder der Administration der Geschäftsleitung über das bevorzugte Format der Geschäftsordnung berät sowie darüber, wie die vorgeschlagene Geschäftsordnung der Internen Revision wirksam und effizient zur Genehmigung durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan eingebracht werden kann.

## Überlegungen zur Umsetzung

Der Leiter der Internen Revision (oder ein Beauftragter) entwirft basierend auf dieser Grundlagenarbeit die Geschäftsordnung der Internen Revision. Das IIA stellt ein Muster einer Geschäftsordnung für eine Interne Revision bereit, das als Anleitung dienen kann. Obwohl Geschäftsordnungen von Organisation zu Organisation variieren, enthalten sie typischerweise die folgenden Abschnitte:

- Einführung – die Rolle und die Professionalität der Internen Revision insgesamt erklären und die relevanten Elemente des IPPF zitieren.
- Befugnisse – den vollständigen Zugriff auf Aufzeichnungen, physische Objekte und Personal durch die Interne Revision spezifizieren, der zur Durchführung ihrer Aufträge notwendig ist, und ihre Verantwortung für den Schutz der Vermögenswerte und der Vertraulichkeit feststellen.
- Organisation und Berichtslinien – die Berichtslinie des Leiters der Internen Revision dokumentieren. Der Leiter der Internen Revision berichtet funktional an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan und administrativ an eine Hierarchiestufe innerhalb der Organisation, die es der Internen Revision erlaubt, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Dieser Abschnitt kann hinsichtlich spezifischer funktionaler Verantwortlichkeiten vertieft werden, wie Genehmigung der Geschäftsordnung und des Prüfungsplans, Einstellung, Bezahlung und Entlassung des Leiters der Internen Revision, aber auch hinsichtlich administrativer Verantwortlichkeiten, wie Unterstützung des Informationsflusses innerhalb der Organisation oder Genehmigung von Personalressourcen und Budgets.
- Unabhängigkeit und Objektivität – die Wichtigkeit der Unabhängigkeit und der Objektivität der Internen Revision beschreiben und wie diese gewahrt werden, z. B. Verbot der operativen Verantwortung für die Interne Revision oder der Autorität über geprüfte Bereiche.
- Verantwortlichkeiten – die Hauptbereiche laufender Verantwortung darlegen, so z. B. Definition von Prüfungsumfängen, Dokumentation des Prüfungsplans und Weiterleitung zur Genehmigung an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan, Durchführung von Prüfungen, Kommunikation der Ergebnisse, Erstellen eines schriftlichen Prüfungsberichts und Überwachung von korrigierenden Maßnahmen des Managements.
- Qualitätssicherung und -verbesserung – die Erwartungen an die Pflege, Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse eines Qualitätsprogramms beschreiben, das alle Aspekte der Internen Revision umfasst.

- Signatures – to document the agreement between the CAE, a designated board representative, and the individual to whom the CAE reports, with the date, name, and title of signatories.
- Unterschriften – die Vereinbarung zwischen dem Leiter der Internen Revision, einem benannten verantwortlichen Repräsentanten der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans und der Führungskraft des Leiters der Internen Revision mit Datum, Namen und Titel der Unterzeichner dokumentieren.

Once drafted, the proposed charter should be discussed with senior management and the board to confirm that it accurately describes the agreed role and expectations or to identify desired changes. Once the draft has been accepted, the CAE formally presents it at a board meeting to be discussed and approved. The CAE determines the frequency with which to review and reaffirm with the board whether the agreement's provisions continue to enable the internal audit activity to accomplish its objectives. If a question should arise, the charter may be referenced and updated as needed to clarify the internal audit activity's role.

Sobald der Entwurf der Geschäftsordnung vorliegt, sollte dieser mit Geschäftsleitung, Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften diskutiert werden um sicherzustellen, dass er präzise die vereinbarte Rolle und die Erwartungen beschreibt, oder dass gewünschte Änderungen identifiziert werden. Sobald der Entwurf akzeptiert ist, wird er vom Leiter der Internen Revision in einer Sitzung der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans präsentiert, um dort diskutiert und genehmigt zu werden. Der Leiter der Internen Revision bestimmt die Häufigkeit der Überprüfung und der Bestätigung durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan dafür, dass die Bestimmungen der Vereinbarung es der Internen Revision weiterhin ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen. Wenn hierzu Unklarheiten entstehen, kann eine überarbeitete Geschäftsordnung diese Fragestellung aufnehmen, um die Rolle der Internen Revision zu klären.

## Considerations for Demonstrating Conformance

The minutes of the board meetings during which the CAE initially discusses and then formally presents the internal audit activity charter provide documentation of conformance.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Das Protokoll der Sitzung der Geschäftsleitung oder des Überwachungsorgans, in der der Leiter der Internen Revision zunächst die Geschäftsordnung der Internen Revision diskutiert und dann formal vorgelegt hat, liefert den Nachweis der Einhaltung.

In addition, the CAE retains the approved charter. Typically, the CAE arranges with the board to create a standing annual agenda item to discuss, update and approve the charter as needed.

Zusätzlich behält der Leiter der Internen Revision die genehmigte Geschäftsordnung. Typischerweise sorgt der Leiter der Internen Revision für einen jährlich wiederkehrenden Termin mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan, um die Geschäftsordnung nach Bedarf zu diskutieren, zu aktualisieren und genehmigen zu lassen.

### About the Institute

Established in 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) is an international professional association with global headquarters in Lake Mary, Fla. The IIA is the internal audit profession's global voice, recognized authority, acknowledged leader, chief advocate, and principal educator.

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

### Über das Institut

Das 1941 gegründete The Institute of Internal Auditors (IIA) ist ein internationaler Berufsverband mit globalem Hauptsitz in Lake Mary, Fla. Das IIA ist die globale Stimme, anerkannte Autorität und Führungsinstitution sowie führende Interessenvertretung und maßgeblicher Ausbilder für den Berufsstand der Internen Revision.

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework, provides recommended (non-mandatory) guidance for conducting internal audit activities. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (the *Standards*).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis des IIA bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für die Durchführung von Aktivitäten der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright© 2015 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

### Copyright

Copyright© 2015 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1010: Recognition of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the Standards in the Internal Audit Charter

Standard 1010 – Recognition of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *Standards* in the Internal Audit Charter

The mandatory nature of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *Standards* must be recognized in the internal audit charter. The chief audit executive should discuss the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *Standards* with senior management and the board.

### Getting Started

Before writing or revising the internal audit charter, the chief audit executive (CAE) is advised to review The IIA's International Professional Practices Framework (IPPF) and refresh his or her understanding of the mandatory elements, including the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and *Standards*. The CAE is required to periodically review the internal audit charter and present it to senior management and the board for approval (Standard 1000: Purpose, Authority, and Responsibility). It is helpful if the CAE knows the organization's process to approve the internal audit charter and arranges a discussion of the charter with the board and senior management as part of the process.

### Considerations for Implementation

To recognize the mandatory elements in the internal audit charter, the CAE may make specific statements. One example is:

"The internal audit activity will govern itself by adherence to The Institute of Internal Auditors' mandatory guidance, which includes the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. This mandatory guidance constitutes the fundamental requirements for the professional practice of internal auditing and the principles against which to evaluate the effectiveness of the internal audit activity's performance."

An alternative to using any specific wording is to use language and content throughout the internal charter that requires conformance with the mandatory guidance.

The CAE's discussion of the internal audit charter with senior management and the board provides a good opportunity to explain the mandatory elements of the IPPF, as well as how the charter recognizes those elements.

After the charter has been adopted, it is important for the CAE

## Implementierungsleitlinie 1010: Berücksichtigung der Definition der Internen Revision, des Ethikkodex und der Standards in der Geschäftsordnung der Internen Revision

Standard 1010 – Berücksichtigung der Definition der Internen Revision, des Ethikkodex und der *Standards* in der Geschäftsordnung der Internen Revision

Der verbindliche Charakter der Definition der Internen Revision, des Ethikkodex und der *Standards* muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision berücksichtigt sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Definition der Internen Revision, den Ethikkodex sowie die Standards mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan besprechen.

### Erste Schritte

Vor dem Verfassen oder Überarbeiten der Geschäftsordnung der Internen Revision sollte der Leiter der Internen Revision die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) durchsehen und sein Verständnis von den verbindlichen Elementen einschließlich Definition der Internen Revision, Ethikkodex und *Standards* auffrischen. Der Leiter der Internen Revision muss die Geschäftsordnung der Internen Revision regelmäßig überprüfen und den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vorlegen (Standard 1000: Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung). Es ist hilfreich, wenn der Leiter der Internen Revision den Genehmigungsprozess der Organisation für die Geschäftsordnung der Internen Revision kennt und als Teil dieses Prozesses eine Diskussion der Geschäftsordnung mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan arrangiert.

### Überlegungen zur Umsetzung

Der Leiter der Internen Revision kann spezifische Aussagen treffen, um die verbindlichen Elemente in der Geschäftsordnung der Internen Revision anzuerkennen. Beispiel:

„Die Interne Revision steuert sich selbst durch Befolgung der verbindlichen Leitlinien des Institute of Internal Auditors, welche die Definition der Internen Revision, den Ethikkodex und die *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (Standards)* umfassen. Diese verbindlichen Leitlinien bilden die grundlegenden Anforderungen an die berufliche Praxis der Internen Revision und die Prinzipien, anhand derer die Wirksamkeit ihrer Leistung beurteilt wird.“

Eine Alternative zur Nutzung spezifischer Aussagen ist es, Formulierungen und Inhalte der Geschäftsordnung so zu wählen, dass die Einhaltung der verbindlichen Leitlinien erforderlich ist.

Die Diskussion der Geschäftsordnung der Internen Revision zwischen Leiter der Internen Revision und leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan bietet eine gute Gelegenheit, die verbindlichen Elemente des IPPF zu erläutern und auch, wie die Geschäftsordnung diese Elemente berücksichtigt.

Nachdem die Geschäftsordnung angenommen wurde, ist es für

to monitor The IIA's mandatory guidance and to discuss any changes during the next charter review.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Conformance with this standard is evidenced in the written and approved internal audit charter that recognizes the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *Standards* as mandatory elements. The minutes of meetings where these elements were discussed with senior management and the board and evidence of periodic reviews of the charter also demonstrate conformance.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

den Leiter der Internen Revision wichtig, die verbindlichen Leitlinien des IIA zu überwachen und alle Veränderungen bei der nächsten Überprüfung der Geschäftsordnung zu diskutieren.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Einhaltung dieses Standards wird nachgewiesen durch die schriftliche und genehmigte Geschäftsordnung der Internen Revision, die die Definition der Internen Revision, den Ethikcode und die *Standards* als verbindliche Elemente beinhaltet. Protokolle von Sitzungen, in denen diese Elemente mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan diskutiert wurden, und Nachweise der regelmäßigen Überprüfungen der Geschäftsordnung weisen die Einhaltung ebenfalls nach.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1100: Independence and Objectivity

### Standard 1100 – Independence and Objectivity

The internal audit activity must be independent, and internal auditors must be objective in performing their work.

#### *Interpretation:*

Independence is the freedom from conditions that threaten the ability of the internal audit activity to carry out internal audit responsibilities in an unbiased manner. To achieve the degree of independence necessary to effectively carry out the responsibilities of the internal audit activity, the chief audit executive has direct and unrestricted access to senior management and the board. This can be achieved through a dual-reporting relationship. Threats to independence must be managed at the individual auditor, engagement, functional, and organizational levels.

Objectivity is an unbiased mental attitude that allows internal auditors to perform engagements in such a manner that they believe in their work product and that no quality compromises are made. Objectivity requires that internal auditors do not subordinate their judgment on audit matters to others. Threats to objectivity must be managed at the individual auditor, engagement, functional, and organizational levels.

### Getting Started

Independence is defined as, "The freedom from conditions that threaten the ability of the internal audit activity to carry out internal audit responsibilities in an unbiased manner." Often, such conditions stem from the organizational placement and assigned responsibilities of internal audit. For example, when internal audit reports within other functions in an organization, it is not considered independent of that function, which is subject to audit. Similarly, if the chief audit executive (CAE) has functional responsibilities broader than internal audit, such as risk management or compliance, internal audit is not independent of these additional functions, which are also subject to audit.

However, the CAE cannot solely determine the organizational independence and placement for internal audit; the CAE needs help from the board and senior management to address independence effectively. Typically, the CAE, the board, and senior management reach a shared understanding of internal audit's responsibility, authority, and expectations, which lays the groundwork for a discussion on independence and organizational placement.

Depending on board and senior management experience and expectations, reaching a common vision may require numerous discussions to increase the awareness of senior management

## Implementierungsleitlinie 1100: Unabhängigkeit und Objektivität

### Standard 1100 – Unabhängigkeit und Objektivität

Die Interne Revision muss unabhängig sein, und die Internen Revisoren müssen bei der Durchführung ihrer Aufgaben objektiv vorgehen.

#### *Erläuterung:*

Unabhängigkeit bedeutet, dass keine Umstände vorliegen, die die Fähigkeit der Internen Revision beeinträchtigen, ihre Aufgaben für die Interne Revision unbeeinflusst wahrzunehmen. Um einen für die wirksame Ausführung der Revisionsaufgaben hinreichenden Grad der Unabhängigkeit zu erzielen, hat der Leiter der Internen Revision direkten und unbeschränkten Zugang zu leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan. Dies kann durch parallele Berichtswege erreicht werden. Bedrohungen der Unabhängigkeit sind auf Prüfer-, Prüfungs-, Funktions- und Organisationsebene zu steuern.

Objektivität bezeichnet eine unbeeinflusste Geisteshaltung, die es Internen Revisoren erlaubt, ihre Aufgaben dergestalt auszuführen, dass sie ihre Arbeitsergebnisse und deren Qualität vorbehaltlos vertreten können. Objektivität erfordert, dass Interne Revisoren ihre Beurteilung prüferischer Sachverhalte nicht anderen Einflüssen unterordnen. Bedrohungen der Objektivität sind auf Prüfer-, Prüfungs-, Funktions- und Organisationsebene zu steuern.

### Erste Schritte

Unabhängigkeit ist definiert als „das Fehlen von Umständen, die die Fähigkeit der Internen Revision bedrohen, ihre Innenrevisionsaufgaben unbeeinflusst auszuüben.“ Oft sind solche Umstände durch die Stellung innerhalb der Organisation und die der Internen Revision zugewiesenen Aufgaben begründet. Wenn zum Beispiel die Interne Revision eine Berichtslinie innerhalb einer anderen Funktion einer Organisation hat, dann wird sie nicht als unabhängig von dieser zu prüfenden Funktion angesehen. Ebenso ist die Interne Revision nicht unabhängig von den zusätzlichen, ebenfalls prüfungsrelevanten Funktionen, wenn der Leiter der Internen Revision neben Interner Revision weitere Verantwortlichkeiten hat, wie z. B. Risikomanagement oder Compliance.

Jedoch kann der Leiter der Internen Revision die organisatorische Unabhängigkeit und Stellung der Internen Revision nicht alleine festlegen. Der Leiter der Internen Revision benötigt die Hilfe von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften, um Unabhängigkeit wirksam zu adressieren. Typischerweise erzielen der Leiter der Internen Revision, Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Verantwortung und der Befugnisse der Internen Revision und der Erwartungen an diese, welches die Grundlagen für eine Diskussion um Unabhängigkeit und organisatorische Stellung legt.

Je nach Erfahrung und Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften kann das Erreichen einer gemeinsamen Vision zahlreiche Diskussionen



and the board on the importance of independence, the means of achieving it, and key considerations such as reporting lines, professional and regulatory requirements, benchmarking, and organization's cultural issues.

Generally, the internal audit charter will reflect the decisions reached regarding internal audit's responsibility, authority, and expectations, as well as organizational placement and reporting lines.

Objectivity refers to an unbiased mental attitude of internal auditors. To implement this standard, the CAE will want to understand policies or activities within the organization and within internal audit that could enhance or hinder such a mindset. For example, many organizations have standard performance evaluation and compensation policies, as well as employee conflict of interest policies. The CAE will want to understand the nature of relevant policies identified and consider their potential impact on internal audit objectivity. Internal audit will often customize these organizationwide policies to address internal audit roles specifically and may develop other relevant policies specifically for internal audit, such as policies pertaining to training requirements.

## Considerations for Implementation

As noted above, the CAE works with the board and senior management to avoid conditions that would affect internal audit's ability to perform its responsibilities in an unbiased manner. Often, the CAE has a direct functional reporting line to the board and an administrative reporting line to a member of senior management. The reporting line to the board provides the CAE with direct board access for sensitive matters and enables sufficient organizational status. Administrative reporting to a member of senior management also provides the CAE with sufficient organizational status, as well as authority to perform duties without impediment and to address difficult issues with other senior leaders. For example, the CAE would not typically report to a controller or mid-level manager, who may be subject to audit routinely.

The IIA recommends that the CAE report administratively to the chief executive officer (CEO), both so that the CAE is clearly a senior position and so that internal audit is not positioned within an operation that is subject to audit. The CAE should also be aware of any requirements from regulators or other governing bodies that may specify a required reporting relationship

erforderlich machen, um bei diesen das Bewusstsein für die Bedeutung von Unabhängigkeit, die Mittel diese zu erzielen und wichtige Überlegungen wie Berichtslinien, berufliche und regulatorische Anforderungen, Benchmarking und kulturelle Fragen der Organisation zu erhöhen.

Im Allgemeinen wird die Geschäftsordnung der Internen Revision die getroffenen Entscheidungen hinsichtlich der Verantwortung der Internen Revision, ihrer Befugnisse, der Erwartungen an sie sowie der Stellung in der Organisation und der Berichtslinien widerspiegeln.

Objektivität bezieht sich auf eine unvoreingenommene mentale Einstellung der internen Revisoren. Um diesen Standard zu implementieren, wird der Leiter der Internen Revision Richtlinien oder Aktivitäten innerhalb der Organisation und innerhalb der Internen Revision verstehen wollen, die eine solche Einstellung verbessern oder behindern könnten. Zum Beispiel haben viele Organisationen Standardverfahren zur Leistungsbewertung und zur Vergütung sowie zur Handhabung von Interessenkonflikten der Mitarbeiter. Der Leiter der Internen Revision wird die Art der relevanten identifizierten Verfahren verstehen und ihre möglichen Auswirkungen auf die Objektivität der Internen Revision berücksichtigen wollen. Häufig wird die Interne Revision diese organisationsweiten Verfahren anpassen, um die Rollen der Internen Revision speziell zu adressieren. Sie kann andere relevante Richtlinien speziell für die Interne Revision entwickeln, wie z. B. Verfahren betreffend die Aus- und Weiterbildung.

## Überlegungen zur Umsetzung

Wie oben dargelegt arbeitet der Leiter der Internen Revision mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften zusammen, um Bedingungen zu vermeiden, die die Fähigkeit der Internen Revision beeinträchtigen, ihre Verantwortlichkeiten auf eine unvoreingenommene Weise zu erfüllen. Oft hat der Leiter der Internen Revision eine direkte funktionale Berichtslinie an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan und eine administrative Berichtslinie an eine leitende Führungskraft. Die Berichtslinie an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan ermöglicht dem Leiter der Internen Revision für sensible Angelegenheiten einen direkten Zugang zu Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und ermöglicht einen ausreichenden organisatorischen Status. Die administrative Berichtslinie an eine leitende Führungskraft ermöglicht dem Leiter der Internen Revision ebenfalls einen ausreichenden organisatorischen Status sowie die Autorität, seinen Pflichten ohne Behinderung nachzukommen und schwierige Sachverhalte an andere Führungskräfte zu adressieren. Zum Beispiel würde der Leiter der Internen Revision typischerweise nicht an einen Controller oder Manager des mittleren Managements berichten, der routinemäßig Gegenstand einer Prüfung werden kann.

Das IIA empfiehlt, dass der Leiter der Internen Revision administrativ an den Chief Executive Officer (CEO) berichtet, sodass er eindeutig eine Führungsposition innehat und die Interne Revision nicht innerhalb einer zu prüfenden operativen Einheit positioniert ist. Der Leiter der Internen Revision sollte sich auch etwaiger Anforderungen von Regulatoren oder anderer Regelschreiber bewusst sein, die eine erwartete Berichtslinie spezifiziert

onship. The Implementation Guide for Standard 1110 – Organizational Independence provides further guidance on CAE reporting relationships.

It is also recommended that the CAE not have operational responsibilities beyond internal audit, as these other responsibilities may, themselves, be subject to audit. In some organizations, the CAE is asked to assume operational responsibilities, such as for risk management or compliance. In such situations, the CAE typically discusses the independence concerns and the potential objectivity impairment with the board and senior management, who will implement safeguards to limit the impairment. Safeguards are oversight activities, generally undertaken by the board, to monitor and address independence conflicts. Examples include periodically evaluating CAE responsibilities, developing alternate processes to obtain assurance related to the additional areas of responsibility, and being aware of the potential objectivity impairment when considering internal audit risk assessments.

To manage internal audit objectivity effectively, many CAEs have an internal audit policy manual or handbook that describes expectations and requirements for an unbiased mindset. Such a policy manual may describe:

- The critical importance of objectivity to the internal audit profession.
- Typical situations that could undermine objectivity, due to self-interest, self-review, familiarity, bias, and undue influence. Examples include auditing in an area where an internal auditor recently worked; auditing a family member or a close friend; or assuming, without evidence that an area under audit is acceptable based solely on prior positive experiences.
- Actions the internal auditor should take if he or she becomes aware of a current or potential objectivity concern, such as discussing the concern with an internal audit manager or the CAE.
- Reporting requirements where each internal auditor periodically considers and discloses conflicts of interest.

To reinforce the importance of these policies and help ensure all internal auditors internalize their importance, some CAEs will hold routine workshops or training on these fundamental concepts. Such training sessions will often allow internal auditors to better understand objectivity by considering objectivity-impairing scenarios and how best to address them.

haben könnten. Die Implementierungsleitlinie für Standard 1110 – Organisatorische Unabhängigkeit liefert weitere Anleitungen für die Berichtslinien des Leiters der Internen Revision.

Es wird auch empfohlen, dass der Leiter der Internen Revision keine operativen Zuständigkeiten außerhalb der Internen Revision hat, da diese anderen Zuständigkeiten selbst Gegenstand einer Prüfung sein können. In einigen Organisationen wird der Leiter der Internen Revision gebeten, operative Zuständigkeiten wie etwa für Risikomanagement oder Compliance zu übernehmen. In solchen Situationen diskutiert der Leiter der Internen Revision typischerweise die Unabhängigkeitsbedenken und die mögliche Objektivitätsbeeinträchtigung mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und den leitenden Führungskräften, die Sicherungsmaßnahmen implementieren, um die Beeinträchtigung zu begrenzen. Sicherungsmaßnahmen sind Überwachungsaktivitäten, die im Allgemeinen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan wahrgenommen werden, um Unabhängigkeitskonflikte zu überwachen und anzugehen. Beispiele umfassen die periodische Bewertung der Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision, die Entwicklung alternativer Prozesse für die Erlangung von Prüfungsleistungen für die zusätzlichen Verantwortungsbereiche und das Bewusstsein für die potenzielle Objektivitätsbeeinträchtigung bei der Berücksichtigung von Risikobewertungen der Internen Revision.

Viele Leiter von Internen Revisionen haben ein Revisionshandbuch, das Erwartungen und Anforderungen für eine unvoreingenommene Denkweise beschreibt, um die Objektivität der Internen Revision wirksam zu steuern. Solch ein Handbuch kann beschreiben:

- Die kritische Wichtigkeit von Objektivität für den Berufsstand der Internen Revision.
- Typische Situationen, die die Objektivität aufgrund von Eigeninteresse, Selbstprüfung, Vertrautheit, Voreingenommenheit und unzulässiger Einflussnahme untergraben. Beispiele umfassen die Prüfung in einem Bereich, für den ein Interner Revisor kürzlich tätig war, die Prüfung eines Familienmitglieds oder engen Freunds, oder die nicht auf Nachweise gestützte Annahme, dass ein geprüfter Bereich akzeptabel ist, die allein auf früheren positiven Erfahrungen basiert.
- Handlungen, die der Interne Revisor ausführen sollte, wenn er sich eines aktuellen oder potenziellen Objektivitätsbedenkens bewusst wird, wie z. B. den Sachverhalt mit einem Manager oder dem Leiter der Internen Revision zu besprechen.
- Anforderungen an Berichte, in denen jeder Interne Revisor regelmäßig Interessenkonflikte berücksichtigt und offenlegt.

Einige Leiter von Internen Revisionen werden routinemäßig Workshops oder Schulungen bezüglich dieser fundamentalen Konzepte durchführen, um die Wichtigkeit der Verfahren zu betonen und dabei zu helfen, dass alle Internen Revisoren die Bedeutung verinnerlichen. Solche Schulungen werden Internen Revisoren häufig erlauben, Objektivität dadurch besser zu verstehen, indem sie sich mit Objektivität beeinträchtigenden Szenarien – und wie sie am besten zu adressieren sind – befassen.

Further, when assigning internal auditors to specific engagements, the CAE will consider potential objectivity impairments and avoid assigning team members who may have a conflict.

It is widely understood that performance and compensation practices can significantly and negatively affect an individual's objectivity. For example, if an internal auditor's performance evaluation, salary, or bonus are significantly based on client satisfaction surveys, the internal auditor may hesitate to report negative results that may cause the client to report low satisfaction ratings. Therefore, the CAE needs to be thoughtful in designing the internal audit performance evaluation and compensation system and consider whether the measurements used could impair an internal auditor's objectivity. Ideally, the evaluation process will balance internal auditor performance, audit results, and client feedback measurements. The Implementation Guide for Standard 1120 – Individual Objectivity provides further guidance on objectivity.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple items may indicate conformance with the standard, including the internal audit charter itself; an organization chart with reporting responsibilities; an internal audit policy manual that includes policies on independence, objectivity, addressing conflicts, and performance evaluation; training records; and conflict-of-interest disclosure forms. If applicable, documentation showing disclosure of impairments, consistent with Standard 1130 – Impairment to Independence or Objectivity, may also demonstrate conformance.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Des Weiteren wird der Leiter der Internen Revision, wenn er Interne Revisoren einzelnen **Aufträgen** zuordnet, potenzielle Beeinträchtigungen der Objektivität berücksichtigen und es vermeiden, Teammitglieder zuzuordnen, die einen Konflikt haben könnten.

Es ist weithin bekannt, dass Leistungsmessung und Vergütungspraktiken die individuelle Objektivität signifikant und negativ beeinflussen können. Wenn zum Beispiel die Leistungsbeurteilung eines Internen Revisors oder sein Bonus wesentlich auf Kundenzufriedenheitsumfragen beruhen, könnte der Interne Revisor zögern, negative Ergebnisse zu berichten, die den Kunden zu niedrigen Zufriedenheitsratings veranlassen könnten. Daher muss der Leiter der Internen Revision wohlüberlegt vorgehen, wenn er das Leistungsbewertungs- und Vergütungssystem für die Interne Revision entwickelt. Er muss berücksichtigen, ob die angewendeten Messungen die Objektivität eines Internen Revisors beeinträchtigen könnten. Idealerweise wird das Bewertungsverfahren die Messung der Leistung des Internen Revisors, der Prüfungsergebnisse und der Kundenfeedbacks in Ausgleich bringen. Die Implementierungsleitlinie für Standard 1120 – Individuelle Objektivität liefert weitere Anleitungen zum Thema Objektivität.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Eine Vielzahl von Elementen kann die Einhaltung des Standards anzeigen, einschließlich der Geschäftsordnung der Internen Revision selbst, eines Organigramms mit Berichtslinien, eines Revisionshandbuchs, das Verfahren für Unabhängigkeit, Objektivität, Adressierung von Konflikten und Leistungsbewertung enthält, der Dokumentation von Schulungen und Formularen zur Offenlegung von Interessenkonflikten. Wenn anwendbar, kann auch die mit dem Standard 1130 – Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität konsistente Dokumentation der Offenlegung von Beeinträchtigungen die Einhaltung nachweisen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1110: Organizational Independence

### Standard 1110 – Organizational Independence

The chief audit executive must report to a level within the organization that allows the internal audit activity to fulfil its responsibilities. The chief audit executive must confirm to the board, at least annually, the organizational independence of the internal audit activity.

#### *Interpretation:*

Organizational independence is effectively achieved when the chief audit executive reports functionally to the board. Examples of functional reporting to the board involve the board:

- Approving the internal audit charter;
- Approving the risk based internal audit plan;
- Approving the internal audit budget and resource plan;
- Receiving communications from the chief audit executive on the internal audit activity's performance relative to its plan and other matters;
- Approving decisions regarding the appointment and removal of the chief audit executive;
- Approving the remuneration of the chief audit executive; and
- Making appropriate inquiries of management and the chief audit executive to determine whether there are inappropriate scope or resource limitations.

### Getting Started

The standard requires the chief audit executive (CAE) to report to a level within the organization that allows internal audit to fulfill its responsibilities. Therefore, it is necessary to consider the organizational placement and supervisory oversight/reporting lines of internal audit to ensure organizational independence.

The CAE does not solely determine the organizational placement of internal audit, the CAE's reporting relationships, or the nature of board or senior management supervision; the CAE needs help from the board and senior management to address these items effectively. Typically, the CAE, the board, and senior management reach a shared understanding of internal audit's responsibility, authority, and expectations, as well as the role of the board and senior management in overseeing internal audit. Generally, the internal audit charter documents the decisions reached on organizational placement and reporting lines.

## Implementierungsleitlinie 1110: Organisatorische Unabhängigkeit

### Standard 1110 – Organisatorische Unabhängigkeit

Der Leiter der Internen Revision muss der Ebene innerhalb der Organisation unterstehen, die sicherstellen kann, dass die Interne Revision ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen kann. Der Leiter der Internen Revision muss Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan mindestens jährlich die organisatorische Unabhängigkeit bestätigen.

#### *Erläuterung:*

Organisatorische Unabhängigkeit ist sichergestellt, wenn der Leiter der Internen Revision funktional an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet. Beispiele für funktionale Unterstellung sind folgende Aktivitäten von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan:

- Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision;
- Genehmigung des risikoorientierten Revisionsplans;
- Genehmigung des Budgets und Ressourcenplanes für die Interne Revision;
- Annahme von Berichten des Leiters der Internen Revision über die Aufgabenerfüllung der Internen Revision in Bezug auf ihren Plan und andere Aspekte.
- Genehmigen von Entscheidungen bezüglich der Bestellung oder Entlassung des Leiters der Internen Revision;
- Genehmigung der Vergütung des Leiters der Internen Revision; sowie
- Sachgerechte Abklärungen bei Management und dem Leiter der Internen Revision, dass keine unverhältnismäßigen Einschränkungen von Prüfungsumfang oder Mittelausstattung vorliegen.

### Erste Schritte

Der Standard verlangt, dass der Leiter der Internen Revision einer Ebene innerhalb der Organisation untersteht, die sicherstellen kann, dass die Interne Revision ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen kann. Dazu ist es notwendig, die Stellung innerhalb der Organisation und die Überwachungsverantwortung/Berichtslinien für die Interne Revision zu betrachten, um organisatorische Unabhängigkeit sicherzustellen.

Der Leiter der Internen Revision legt nicht alleine die organisatorische Stellung der Internen Revision, seine Berichtslinien oder die Art der Überwachung durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte fest. Er benötigt die Hilfe durch diese, um diese Sachverhalte wirksam zu adressieren. Typischerweise erzielen der Leiter der Internen Revision, die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan und die leitenden Führungskräfte ein gemeinsames Verständnis von der Verantwortung der Internen Revision, ihrer Befugnisse und den Erwartungen an diese sowie von den Rollen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften bei der Überwachung der Internen Revision. Im Allgemeinen dokumentiert die Geschäftsordnung der Internen

It may also be helpful for the CAE to be aware of regulatory requirements for both internal audit positioning and CAE reporting lines.

### Considerations for Implementation

As noted above, the CAE works with the board and senior management to determine organizational placement of internal audit, including the CAE's reporting relationships. To ensure effective organizational independence, the CAE has a direct functional reporting line to the board. Generally, the CAE also has an administrative, or "dotted," reporting line to a member of senior management.

A functional reporting line to the board provides the CAE with direct board access for sensitive matters and enables sufficient organizational status. It ensures that the CAE has unrestricted access to the board, typically the highest level of governance in the organization.

Functional oversight requires the board to create the right working conditions to permit the operation of an independent and effective internal audit activity. As noted, the board assumes responsibility for approving the internal audit charter, the internal audit plan, the budget and resource plan, the evaluation and compensation of the CAE, and the appointment and removal of the CAE. Further, the board monitors the ability of internal audit to operate independently. It does so by asking the CAE and members of management questions regarding internal audit scope, resource limitations, or other pressures or hindrances on internal audit.

CAEs who find themselves with a board that does not assume these important functional oversight duties may share Standard 1110 and recommended governance practices – including board responsibilities – with the board to pursue a stronger functional relationship over time.

To facilitate board oversight, the CAE routinely provides the board with performance updates, generally at quarterly meetings of the board. Often, the CAE is involved in crafting board meeting agendas and can plan for sufficient time to discuss internal audit performance relative to plan as well as other matters, including key findings or emerging risks that warrant the board's attention. Further, to ensure that organizational independence is discussed annually, as required by this standard,

Revision die getroffenen Entscheidungen hinsichtlich der organisatorischen Stellung und der Berichtslinien.

Es kann für den Leiter der Internen Revision auch hilfreich sein, sich über regulatorische Anforderungen an die Stellung der Internen Revision und an Berichtslinien bewusst zu sein.

### Überlegungen zur Umsetzung

Wie oben dargelegt arbeitet der Leiter der Internen Revision mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften zusammen, um die organisatorische Stellung der Internen Revision einschließlich der Berichtslinien des Leiters der Internen Revision festzulegen. Um eine wirksame organisatorische Unabhängigkeit sicherzustellen, hat der Leiter der Internen Revision eine direkte funktionale Berichtslinie an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan. Im Allgemeinen hat er auch eine administrative Berichtslinie (oder „dotted reporting line“) zu einer leitenden Führungskraft.

Die funktionale Berichtslinie an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan ermöglicht dem Leiter der Internen Revision für sensible Angelegenheiten einen direkten Zugang zu Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und einen ausreichenden organisatorischen Status. Sie stellt sicher, dass der Leiter der Internen Revision unbeschränkten Zugang zu Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan hat, typischerweise die höchste Ebene der Governance innerhalb der Organisation.

Funktionale Überwachung erfordert von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, die richtigen Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Durchführung einer unabhängigen und wirksamen Internen Revision erlauben. Wie beschrieben, hat die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan die Verantwortung für die Zustimmung zur Geschäftsordnung der Internen Revision, zum Revisionsplan, zum Budget und zur Ressourcenplanung, Bewertung und Vergütung des Leiters der Internen Revision und seine Einstellung und Entlassung. Des Weiteren überwacht die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan die Fähigkeit der Internen Revision, unabhängig zu arbeiten. Dies geschieht durch Befragung des Leiters der Internen Revision und von Mitgliedern des Managements hinsichtlich des Umfangs der Internen Revision, Ressourcenbeschränkungen oder anderen Drucks oder anderer Hindernisse für die Interne Revision.

Leiter von Internen Revisionen, deren Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan diese wichtigen funktionalen Überwachungspflichten nicht annimmt, können Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan den Standard 1110 und die empfohlenen Führungspraktiken – einschließlich der Verantwortlichkeiten von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan – zur Kenntnis bringen, um im Zeitablauf eine stärkere funktionale Beziehung anzustreben.

Der Leiter der Internen Revision versorgt die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan routinemäßig, im Allgemeinen zu vierteljährlichen Sitzungen, mit aktuellen Leistungsinformationen, um die Überwachung durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu ermöglichen. Häufig ist der Leiter der Internen Revision in die Gestaltung der Tagesordnung für diese Sitzungen eingebunden und kann ausreichend Zeit für die Dis-

the CAE will often create a standing board agenda item for a specific board meeting each year.

Generally, the CAE also has an administrative reporting line to senior management, which further enables the requisite stature and authority of internal audit to fulfill responsibilities. For example, the CAE typically would not report to a controller, accounting manager, or mid-level functional manager. To enhance stature and credibility, The IIA recommends that the CAE report administratively to the chief executive officer (CEO) so that the CAE is clearly in a senior position, with the authority to perform duties unimpeded.

## Considerations for Demonstrating Conformance

There are several documents that may demonstrate conformance with this standard, including the internal audit charter and the audit committee charter, which would describe the audit committee's oversight duties. The CAE's job description and performance evaluation would note reporting relationships and supervisory oversight. If available, CAE hiring documentation may include who interviewed the CAE and who made the hiring decision. Further, an internal audit policy manual that addresses policies like independence and board communication requirements or an organization chart with reporting responsibilities may demonstrate conformance. Board reports, meeting minutes, and agendas can demonstrate that internal audit has appropriately communicated items such as the internal audit plan, budget, and performance, as well as the state of organizational independence.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance

kussion der Planerfüllung der Internen Revision sowie für andere Sachverhalte einplanen. Weiterhin wird der Leiter der Internen Revision häufig für einen ständigen Tagesordnungspunkt in einer speziellen Sitzung der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans im Jahr sorgen, um sicherzustellen, dass organisatorische Unabhängigkeit jährlich diskutiert wird, so wie es dieser Standard erfordert.

Im Allgemeinen hat der Leiter der Internen Revision auch eine administrative Berichtslinie zu den leitenden Führungskräften, die das erforderliche Format und die Befugnisse der Internen Revision zur Erfüllung ihrer Verantwortlichkeiten weiter ermöglicht. Zum Beispiel würde der Leiter der Internen Revision typischerweise nicht an einen Controller, Rechnungswesen-Manager oder funktionalen Manager des mittleren Managements berichten. Zur Verbesserung des Formats und der Glaubwürdigkeit empfiehlt das IIA, dass der Leiter der Internen Revision administrativ an den Chief Executive Officer (CEO) berichtet, sodass er sich klar in einer Senior-Position mit der Befugnis, Aufgaben ungehindert durchzuführen, befindet.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Es gibt mehrere Dokumente, die die Einhaltung dieses Standards nachweisen können, einschließlich der Geschäftsordnung der Internen Revision und der Geschäftsordnung des Audit Committees, welche die Überwachungspflichten des Audit Committees beschreibt. Die Stellenbeschreibung des Leiters der Internen Revision und seine Leistungsbeurteilung würden Berichtslinien und Aufsichtsaktivitäten zeigen. Wenn verfügbar, kann die Dokumentation über die Einstellung des Leiters der Internen Revision beinhalten, wer ihn interviewt hat und wer die Einstellungsentscheidung getroffen hat. Weiterhin können ein Revisionshandbuch, welches Verfahren wie Unabhängigkeit und Anforderungen an die Berichterstattung an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan adressiert, oder ein Organigramm mit Berichtsverantwortlichkeiten die Einhaltung demonstrieren. Berichte der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, Sitzungsprotokolle und Tagesordnungen können zeigen, dass die Interne Revision sowohl Sachverhalte wie den Revisionsplan, das Budget und ihre Leistung als auch den Status der organisatorischen Unabhängigkeit angemessen kommuniziert hat.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese

material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 1111: Direct Interaction with the Board

### Standard 1111 – Direct Interaction with the Board

The chief audit executive must communicate and interact directly with the board.

### Getting Started

Generally, the chief audit executive (CAE), the board, and senior management have discussed and agreed on internal audit's responsibility, authority, and expectations as well as the necessary organizational placement of internal audit and CAE reporting relationships to enable internal audit to fulfill its duties. The reporting relationship typically includes a direct functional reporting relationship with the board. Refer to Implementation Guides 1100 – Independence and Objectivity and Implementation Guide 1110 – Organizational Independence for additional guidance.

### Considerations for Implementation

If the CAE has a direct functional reporting relationship with the board, then the board assumes responsibility for approving the internal audit charter, internal audit plan, internal audit budget and resource plan, evaluation and compensation of the CAE, and appointment and removal of the CAE. Further, the board monitors the ability of internal audit to operate independently and fulfill its charter.

With such a reporting relationship, the CAE will have many opportunities to communicate and interact directly with the board, as required by this standard. For example, the CAE will participate in audit committee and/or full board meetings, generally quarterly, to communicate such things as the proposed internal audit plan, budget, progress, and any challenges. Further, the CAE will have the ability to contact the chair or any member of the board to communicate sensitive matters or issues facing internal audit or the organization. Typically, and at least annually, a private meeting with the board or audit committee and the CAE (without senior management present) is formally conducted to discuss such matters or issues. It is also helpful for the CAE to participate in one-on-one meetings or phone calls periodically with the board or audit committee chair, either prior to scheduled meetings or routinely during the year, to ensure direct and open communication.

## Implementierungsleitlinie 1111: Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

### Standard 1111 – Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Der Leiter der Internen Revision muss direkt mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan kommunizieren und zusammenarbeiten.

### Erste Schritte

Im Allgemeinen haben der Leiter der Internen Revision, Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte sowohl die Verantwortlichkeiten der Internen Revision, ihre Befugnisse und die Erwartungen als auch die notwendige organisatorische Stellung der Internen Revision und die Berichtslinien des Leiters der Internen Revision diskutiert und vereinbart, um es der Internen Revision zu ermöglichen, ihren Aufgaben nachzukommen. Die Berichtslinien beinhalten typischerweise eine direkte funktionale Beziehung zu Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan. Zusätzliche Leitlinien finden Sie in Implementierungsleitlinie 1100 – Unabhängigkeit und Objektivität und Implementierungsleitlinie 1110 – Organisatorische Unabhängigkeit.

### Überlegungen zur Umsetzung

Wenn der Leiter der Internen Revision eine direkte funktionale Berichtslinie an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan hat, dann übernimmt die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan die Verantwortung für die Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision, des Revisionsplans, des Revisionsbudgets und des Ressourcenplans, die Beurteilung und Vergütung des Leiters der Internen Revision und seine Einstellung und Entlassung. Des Weiteren überwacht die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan die Fähigkeit der Internen Revision, unabhängig zu arbeiten und ihre Geschäftsordnung zu erfüllen.

Mit solch einer Berichtslinie wird der Leiter der Internen Revision viele Gelegenheiten haben, direkt mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu kommunizieren und zu interagieren, so wie es dieser Standard erfordert. Zum Beispiel wird der Leiter der Internen Revision in Audit Committee Sitzungen oder Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans gewöhnlich vierteljährlich teilnehmen, um solche Sachverhalte wie den vorgeschlagenen Revisionsplan, das Budget, die Abarbeitung und etwaige Herausforderungen zu kommunizieren. Des Weiteren wird der Leiter der Internen Revision die Fähigkeit haben, den Vorsitzenden oder jedes andere Mitglied der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans zu kontaktieren, um sensible Angelegenheiten oder Fragen, die die Interne Revision oder die Organisation betreffen, zu kommunizieren. Typischerweise und zumindest jährlich wird ein vertrauliches Treffen zwischen Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan oder Audit Committee und Leiter der Internen Revision (ohne Anwesenheit der leitenden Führungskräfte) formal durchgeführt, um solche Angelegenheiten oder Fragen zu diskutieren.

CAEs who find themselves without direct access to the board can share Standard 1111 (as well as standards 1100 and 1110), recommended governance practices, and board/audit committee best practice studies to pursue a stronger relationship and direct access. Further, CAEs in such a situation can consider written communications to the board until a direct line of communication, as required by this standard, is available.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Board meeting agendas and minutes are often sufficient to demonstrate whether the CAE has communicated and interacted directly with the board. The CAE's calendar may also demonstrate conformance. Further, a policy that requires the CAE to meet privately with the board periodically may be documented in board or audit committee charters.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Für den Leiter der Internen Revision ist es außerdem zur Sicherstellung einer direkten und offenen Kommunikation hilfreich, entweder vor angesetzten Sitzungen oder routinemäßig während des Jahres regelmäßig an Vier-Augen-Gesprächen oder Telefongesprächen mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans oder des Audit Committees teilzunehmen.

Leiter von Internen Revisionen, die keinen direkten Zugang zu Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan haben, können den Standard 1111 (und auch die Standards 1100 und 1110), empfohlene Führungs- und Überwachungspraktiken und Studien zu bewährten Vorgehensweisen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan/Audit Committee zur Verfügung stellen, um nach einer stärkeren Beziehung und direktem Zugang zu streben. Des Weiteren kann der Leiter der Internen Revision in solch einer Situation schriftlich mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan kommunizieren, bis eine direkte Kommunikationsbeziehung, wie sie dieser Standard vorsieht, verfügbar ist.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Tagesordnungen und Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sind oft ausreichend, um nachzuweisen, ob der Leiter der Internen Revision direkt mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan kommuniziert und interagiert hat. Auch der Kalender des Leiters der Internen Revision kann die Einhaltung nachweisen. Weiterhin kann in den Geschäftsordnungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans oder des Audit Committees ein Verfahren dokumentiert sein, welches vom Leiter der Internen Revision erfordert, sich regelmäßig vertraulich mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zu treffen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1112: Chief Audit Executive Roles Beyond Internal Auditing

### Standard 1112 – Chief Audit Executive Roles Beyond Internal Auditing

Where the chief audit executive has or is expected to have roles and/or responsibilities that fall outside of internal auditing, safeguards must be in place to limit impairments to independence or objectivity.

#### *Interpretation:*

The chief audit executive may be asked to take on additional roles and responsibilities outside of internal auditing, such as responsibility for compliance or risk management activities. These roles and responsibilities may impair, or appear to impair, the organizational independence of the internal audit activity, or the individual objectivity of the internal auditor. Safeguards are those oversight activities, often undertaken by the board, to address these potential impairments, and may include such activities as periodically evaluating reporting lines and responsibilities, and developing alternative processes to obtain assurance related to the areas of additional responsibility.

### Getting Started

The Interpretation of Standard 1112 notes that when the chief audit executive (CAE) takes on roles and/or responsibilities outside of internal auditing, organizational independence of the internal audit activity or the individual objectivity of the internal auditor may be impaired or may appear to be impaired. However, in certain circumstances, the board and senior management may find that it is appropriate for the organization to expand the CAE's role beyond internal auditing.

Examples of situations when the CAE may be asked to perform roles for which management is normally responsible include:

- A new regulatory requirement prompts a pressing need to develop policies, procedures, controls, and risk management activities to ensure compliance.
- An organization needs current risk management activities to be adapted for the addition of a new business segment or geographical market.
- The organization's resources are too constrained, or the organization is too small, to afford a separate compliance function.
- The organization's processes are immature, and the CAE has the most appropriate expertise to introduce risk management principles in the organization.

## Implementierungsleitlinie 1112: Rollen des Leiters der Internen Revision über die Interne Revision hinaus

### Standard 1112 – Rollen des Leiters der Internen Revision über die Interne Revision hinaus

Wenn der Leiter der Internen Revision Rollen und/oder Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision wahrnimmt oder dieses von ihm erwartet wird, müssen Vorkehrungen zur Begrenzung von Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und der Objektivität getroffen werden.

#### *Erläuterung:*

Der Leiter der Internen Revision kann gefragt werden, zusätzliche Rollen und Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision zu übernehmen, wie etwa die Verantwortung für Compliance- oder Risikomanagementaktivitäten. Diese Rollen und Verantwortlichkeiten können die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision oder die persönliche Objektivität des Internen Revisors beeinträchtigen oder den Anschein der Beeinträchtigung erwecken. Vorkehrungen sind solche, oftmals durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan unternommene Überwachungsmaßnahmen, die sich gegen die potenziellen Beeinträchtigungen richten. Sie können Aktivitäten wie die regelmäßige Bewertung von Berichtslinien und Verantwortlichkeiten und das Entwickeln alternativer Prozesse umfassen, um Sicherheit bezüglich der Bereiche zusätzlicher Verantwortlichkeiten zu erlangen.

### Erste Schritte

Die Erläuterung zu Standard 1112 besagt, dass die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision oder die persönliche Objektivität des Internen Revisors beeinträchtigt werden oder der Anschein der Beeinträchtigung erweckt werden kann, wenn der Leiter der Internen Revision weitere Rollen und/oder Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision übernimmt. Jedoch können die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte es unter Umständen für die Organisation für angemessen halten, die Rolle des Leiters der Internen Revision zu erweitern.

Beispiele für Situationen, in denen der Leiter der Internen Revision gefragt werden kann, Rollen zu übernehmen, die normalerweise vom Management verantwortet werden, sind:

- Eine neue regulatorische Anforderung ist der Anlass für den dringenden Bedarf, Richtlinien, Verfahren, Kontrollen und Risikomanagementaktivitäten zu entwickeln, um die Einhaltung der Anforderung sicherzustellen.
- Eine Organisation benötigt aktuell Risikomanagementaktivitäten, um sich an ein zusätzliches neues Geschäftssegment oder einen neuen geografischen Markt anzupassen.
- Die Ressourcen der Organisation sind zu beschränkt oder die Organisation ist zu klein, um eine separate Compliance-Funktion zu erlauben.
- Die Prozesse der Organisation sind nicht ausgereift und der Leiter der Internen Revision hat die geeignetste Expertise,

In some cases, the CAE may be expected to assume responsibilities in the areas of risk management, design and operation of controls, and compliance. For example, if a CAE is asked to take on a role that reports functionally to senior management instead of the board, the CAE's independence related to internal audit responsibilities may be impaired. (See Implementation Guide 1130 – Impairment to Independence or Objectivity for additional examples of potential impairments.) Standard 1112 guides the CAE in such cases.

To implement Standard 1112, the CAE must have a clear understanding of The IIA's Code of Ethics and the concepts of independence and objectivity, as explained in the 1100 series of standards and implementation guides. Additionally, several of The IIA's Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing address independence and objectivity of the CAE. The internal audit activity's mission statement and charter, the audit committee charter, and the organization's policies and code of ethics may include additional relevant guidance specific to the organization.

To address the risks of impairment, the CAE should gain an understanding of any proposed role that falls outside of internal auditing and speak with senior management and the board about the reporting relationships, responsibilities, and expectations related to the role. During such a discussion, the CAE should emphasize the IIA standards related to independence and objectivity, the potential impairment presented by the proposed role, the risks associated with the proposed role, and safeguards that could mitigate those risks.

## Considerations for Implementation

Standard 1112 emphasizes the importance of safeguards such as oversight activities, often undertaken by the board, to address potential impairments to the CAE's independence and objectivity. One safeguard is the CAE's organizational position and reporting relationship. According to Standard 1110 – Organizational Independence, "The CAE must report to a level within the organization that allows the internal audit activity to fulfill its responsibilities." This is effectively achieved when the CAE reports functionally to the board, which usually involves board oversight of the hiring, evaluation, and compensation of the CAE and board approval of the internal audit charter and internal audit plan, budget, and resources. As stated in Standard 1000 – Purpose, Authority, and Responsibility, the internal audit charter documents the nature of the CAE's functional reporting relationship with the board.

neue Risikomanagement-Prinzipien in der Organisation zu implementieren.

In manchen Fällen wird vom Leiter der Internen Revision erwartet, dass er Verantwortlichkeiten in den Bereichen Risikomanagement, Entwicklung und Ausführung von Kontrollen und Compliance übernimmt. Zum Beispiel kann die Unabhängigkeit des Leiters der Internen Revision gegenüber seiner Verantwortung bezüglich der Internen Revision beeinträchtigt sein, wenn er gebeten wird, eine Rolle zu übernehmen, die funktional an leitende Führungskräfte anstelle von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet. (Vgl. Implementierungsleitlinie 1130 – Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität für weitere Beispiele potenzieller Beeinträchtigungen.) Standard 1112 bietet dem Leiter der Internen Revision in solchen Fällen eine Anleitung.

Zur Implementierung von Standard 1112 muss der Leiter der Internen Revision ein klares Verständnis vom IIA-Ethikkodex und den Konzepten von Unabhängigkeit und Objektivität haben, wie sie in den Standards und Implementierungsleitlinien der 1100-Serie erläutert sind. Zusätzlich behandeln einige der Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision. Mission und Geschäftsordnung der Internen Revision, die Geschäftsordnung des Audit Committee und Richtlinien und Ethikkodex der Organisation können zusätzliche relevante organisationsspezifische Leitlinien enthalten.

Zur Adressierung der Risiken einer Beeinträchtigung sollte der Leiter der Internen Revision ein Verständnis für jede beabsichtigte Rolle außerhalb der Internen Revision erwerben und mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über die Berichtslinien, Verantwortlichkeiten und Erwartungen bezüglich dieser Rolle sprechen. In einer solchen Diskussion sollte der Leiter der Internen Revision die IIA-Standards für Unabhängigkeit und Objektivität, die potenzielle Beeinträchtigung durch die beabsichtigte Rolle, die damit verbundenen Risiken und die Sicherungsmaßnahmen, die diese Risiken mitigieren können, betonen.

## Überlegungen zur Umsetzung

Standard 1112 stellt die Bedeutung von Sicherungsmaßnahmen, wie die oftmals durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan ausgeübte Beaufsichtigung, heraus, um potenzielle Beeinträchtigungen von Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision zu adressieren. Eine Sicherungsmaßnahme ist die organisatorische Position und Berichtslinie des Leiters der Internen Revision. Der Leiter der Internen Revision muss gemäß Standard 1110 – Organisatorische Unabhängigkeit „der Ebene innerhalb der Organisation unterstehen, die sicherstellen kann, dass die Interne Revision ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen kann.“ Dies wird wirksam erreicht, wenn der Leiter der Internen Revision funktional an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet, was gewöhnlich deren Aufsicht über Einstellung, Bewertung und Vergütung des Leiters der Internen Revision sowie die Zustimmung zur Geschäftsordnung der Internen Revision und zu Revisionsplan, Budget und Ressourcen beinhaltet. Wie in Standard 1000 – Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung ausgeführt, dokumentiert die Geschäftsordnung der Internen Revision die

Changes in the organization and its key personnel may lead to the repositioning or redefinition of roles and responsibilities. According to the Interpretation of Standard 1112, one safeguard that may address this situation is the periodic evaluation of reporting lines and responsibilities. The CAE's review of the internal audit charter and discussion with senior management and the board, as described in Standard 1000, should include any changes in roles or responsibilities that may affect the internal audit activity, particularly those that have the potential to impair the CAE's independence and objectivity, either in fact or appearance. If the CAE's nonaudit responsibilities will be ongoing, the internal audit charter should describe the nature of the work. However, if such responsibilities will be short-term, changes to the internal audit charter and other documents may not be necessary. In such cases, a plan to transition these responsibilities to management may be implemented to safeguard the CAE's independence and objectivity. The transition plan would ensure the proper resources and timeline to facilitate management's acceptance of these responsibilities.

Standard 1130 requires the CAE to disclose the details of any impairment to independence or objectivity, whether in fact or appearance. Disclosures, which enable the board to evaluate the overall risk of potential impairments, typically take place during a board meeting and may include a discussion of related topics, such as:

- Roles and responsibilities that the CAE is being asked to undertake.
- Risks related to the undertaking.
- Safeguards to the CAE's independence and objectivity, including consideration of appearances.
- Controls in place to validate that the safeguards are operating effectively.
- Transition plan, if the assignment is short-term.
- Agreement with senior management and the board.

The board can monitor the CAE's objectivity by increasing the level of scrutiny applied to the CAE's risk assessment, internal audit plan, and engagement communications, and considering any potential bias the CAE may have related to an area for which he or she performed duties beyond internal auditing. To help safeguard the CAE from impairments to objectivity, Standard 1130.A1 prohibits internal auditors from assessing specific

Art der funktionalen Berichtslinie des Leiters der Internen Revision zu Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.

Veränderungen in der Organisation und in Schlüsselpositionen können zur Neupositionierung oder Neudefinition von Rollen und Verantwortlichkeiten führen. Gemäß der Erläuterung zu Standard 1112 ist eine Sicherungsmaßnahme, die diese Situation betrifft, die regelmäßige Bewertung von Berichtslinien und Verantwortlichkeiten. Die Überprüfung der Geschäftsordnung der Internen Revision durch den Leiter der Internen Revision und die Diskussion mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, wie in Standard 1000 beschrieben, sollte alle Veränderungen in Rollen und Verantwortlichkeiten umfassen, die die Interne Revision tangieren, insbesondere jene, die das Potenzial haben, die Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision tatsächlich oder dem Anschein nach zu beeinträchtigen. Wenn die Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision außerhalb der Revision von Dauer sind, sollte die Geschäftsordnung der Internen Revision die Art der Tätigkeiten beschreiben. Wenn sie jedoch kurzfristiger Art sind, kann es sein, dass Anpassungen der Geschäftsordnung und anderer Dokumente nicht notwendig sind. In diesen Fällen kann ein Plan für die Übergabe dieser Verantwortlichkeiten an das Management aufgestellt werden, um die Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision zu schützen. Der Übergabeplan würde dann angemessene Ressourcen und einen Zeitplan sicherstellen, um es dem Management zu ermöglichen, diese Verantwortlichkeiten zu akzeptieren.

Standard 1130 erfordert, dass der Leiter der Internen Revision die Einzelheiten jeder tatsächlichen oder anscheinenden Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität offenlegt. Offenlegungen, die es der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan ermöglichen, das gesamte Risiko potenzieller Beeinträchtigungen zu bewerten, finden normalerweise während der Sitzungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan statt und können eine Diskussion diesbezüglicher Sachverhalte beinhalten, wie:

- Rollen und Verantwortlichkeiten, die der Leiter der Internen Revision übernehmen soll.
- Risiken, die mit der Übernahme verbunden sind.
- Sicherungsmaßnahmen für die Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision, einschließlich des Anscheins der Beeinträchtigung.
- Zur Validierung der Wirksamkeit der Sicherungsmaßnahmen implementierte Kontrollen.
- Übergabeplan, wenn die Aufgabe kurzfristig ist.
- Vereinbarung mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.

Die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan kann die Objektivität des Leiters der Internen Revision durch verstärkte Prüfung der Risikobeurteilung, des Revisionsplans und der Berichterstattung zu Aufträgen überwachen und jede potenzielle Voreingenommenheit des Leiters der Internen Revision bezogen auf einen Bereich, für den er Aufgaben jenseits der Internen Revision ausführt, berücksichtigen. Um den Leiter der Internen

operations for which they were responsible within the previous year, and Standard 1130.A2 requires a party outside the internal audit activity to oversee assurance engagements for functions over which the CAE has responsibility. If the CAE has responsibilities in areas outside the internal audit activity that are subject to internal auditing, the provision of assurance would be outsourced to an objective, competent assurance provider that reports independently to the board, rather than the CAE. Such an assurance provider could be either internal or external.

An external assessment of the internal audit activity (see Standard 1312 – External Assessments) that includes a review of the CAE's independence and objectivity – particularly in areas where the CAE has executed nonaudit responsibilities – can provide additional assurance to the board, as long as the independence of the external assessor can be validated.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Documentation of any safeguards that were established to address potential impairments to the CAE's independence and objectivity may help demonstrate conformance with Standard 1112. Such documentation may include statements in the organization's policies and code of ethics, the audit committee's charter, and the internal audit activity's mission statement and approved audit charter, which specifies the CAE's roles and responsibilities as agreed with senior management and the board. Conformance may also be demonstrated through periodic revisions of the internal audit charter, which reflect the internal audit activity's changing roles and responsibilities. Likewise, plans to transition roles and responsibilities that fall outside of internal auditing (e.g., compliance or risk management activities) from the CAE to management may also demonstrate conformance. Additional evidence could include the minutes of board meetings during which the CAE disclosed potential impairments to independence or objectivity, and proposed safeguards to mitigate the risks of impairment to acceptable levels.

The CAE could demonstrate conformance by showing that other assurance providers assessed the areas where the CAE had undertaken roles beyond internal auditing, and the internal audit plan, risk assessments, and engagement communications were independently assessed for independence and objectivity. Surveys of audit clients and board evaluations of the CAE's performance may include feedback on the perception of the CAE's

Revision gegen Beeinträchtigungen der Objektivität zu sichern, verbietet Standard 1130.A1 Internen Revisoren die Prüfung spezifischer Tätigkeiten, für die sie während des letzten Jahres verantwortlich waren. Standard 1130.A2 erfordert, dass eine Partei außerhalb der Internen Revision Prüfungsaufträge für Funktionen beaufsichtigt, für die der Leiter der Internen Revision verantwortlich ist. Wenn der Leiter der Internen Revision Verantwortlichkeiten in Bereichen außerhalb der Internen Revision hat, die Gegenstand einer internen Prüfung sind, würde diese an einen objektiven, sachkundigen Prüfungsdienstleister ausgelagert, der anstelle des Leiters der Internen Revision unabhängig an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichtet. Solch ein Prüfungsdienstleister kann intern oder extern sein.

Eine externe Beurteilung der Internen Revision (vgl. Standard 1312 – Externe Beurteilung), die eine Überprüfung von Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision umfasst – insbesondere in Bereichen, in denen er Verantwortlichkeiten jenseits der Internen Revision ausgeübt hat – kann der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zusätzliche Gewissheit verschaffen, solange die Unabhängigkeit des externen Beurteilers validiert werden kann.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Dokumentation jeder Sicherungsmaßnahme, die gegen potenzielle Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision implementiert wurde, kann dabei helfen, die Einhaltung von Standard 1112 nachzuweisen. Diese kann Aussagen in Richtlinien und Ethikkodex der Organisation, in der Geschäftsordnung des Audit Committee und in der Mission und genehmigten Geschäftsordnung der Internen Revision beinhalten, die die Rollen und Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision beschreiben, so wie sie mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan vereinbart worden sind. Die Einhaltung kann auch durch regelmäßige Überprüfungen der Geschäftsordnung der Internen Revision nachgewiesen werden, die die sich verändernden Rollen und Verantwortlichkeiten der Internen Revision widerspiegelt. Pläne für die Übergabe von Rollen und Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision (z. B. Compliance- oder Risikomanagementtätigkeiten) vom Leiter der Internen Revision an das Management können ebenfalls die Einhaltung nachweisen. Zusätzliche Nachweise können die Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans umfassen, in denen der Leiter der Internen Revision potenzielle Beeinträchtigungen von Unabhängigkeit oder Objektivität offengelegt und Sicherungsmaßnahmen zur Mitigation der Risiken einer Beeinträchtigung auf ein akzeptables Niveau vorgeschlagen hat.

Der Leiter der Internen Revision kann die Einhaltung dadurch nachweisen, dass die Bereiche, in denen er Rollen jenseits der Internen Revision übernommen hat, von anderen Prüfungsdienstleistern geprüft wurden, und dass Revisionsplan, Risiko-beurteilungen und Berichterstattung zum Auftrag unabhängig auf Unabhängigkeit und Objektivität geprüft wurden. Umfragen unter den Revisionskunden und Bewertungen der Leistung des Leiters der Internen Revision durch Geschäftsleitung bzw.

independence and objectivity. Conformance may also be validated in the results of external assessments performed by an independent assessor.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Überwachungsorgan können Feedback bezüglich der wahrgenommenen Unabhängigkeit und Objektivität des Leiters der Internen Revision beinhalten. Die Einhaltung kann auch anhand der Ergebnisse von externen Beurteilungen durch einen unabhängigen Beurteiler validiert werden.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1120: Individual Objectivity

### Standard 1120 – Individual Objectivity

Internal auditors must have an impartial, unbiased attitude and avoid any conflict of interest.

#### *Interpretation:*

Conflict of interest is a situation in which an internal auditor, who is in a position of trust, has a competing professional or personal interest. Such competing interests can make it difficult to fulfill his or her duties impartially. A conflict of interest exists even if no unethical or improper act results. A conflict of interest can create an appearance of impropriety that can undermine confidence in the internal auditor, the internal audit activity, and the profession. A conflict of interest could impair an individual's ability to perform his or her duties and responsibilities objectively.

### Getting Started

Objectivity refers to an internal auditor's impartial and unbiased mindset, which is facilitated by avoiding conflicts of interest. Therefore, to implement this standard, the chief audit executive (CAE) will first want to understand policies or activities within the organization and within internal audit that could enhance or hinder such a mindset. For example, many organizations have standard performance evaluation and compensation policies, as well as employee conflict of interest policies. Internal audit will often customize these policies to address internal audit roles specifically and may have other relevant departmental policies, such as policies that specify training requirements. The CAE will want to understand the nature of relevant policies identified and consider their potential impact on internal audit objectivity.

### Considerations for Implementation

To manage internal audit objectivity effectively, many CAEs have an internal audit policy manual or handbook that describes the expectation and requirements for an unbiased mindset for every internal auditor. Such a policy manual may describe:

- The critical importance of objectivity to the internal audit profession.
- Typical situations that could undermine objectivity, such as auditing in an area in where an internal auditor recently worked; auditing a family member or a close friend; or assuming, without evidence, that an area under audit is acceptable based solely on prior positive experiences.

## Implementierungsleitlinie 1120: Persönliche Objektivität

### Standard 1120 – Persönliche Objektivität

Interne Revisoren müssen unparteiisch und unvoreingenommen sein und jeden Interessenkonflikt vermeiden.

#### *Erläuterung:*

Interessenkonflikte sind Situationen, in denen ein Interner Revisor in einer Vertrauensstellung ein konkurrierendes berufliches oder privates Interesse hat. Solche konkurrierenden Interessen können es schwierig machen, Verpflichtungen uneingeschränkt nachzukommen. Ein Interessenkonflikt besteht bereits, ohne dass tatsächlich unethische oder nicht sachgerechte Aktivitäten erfolgen. Ein Interessenkonflikt kann das Vertrauen in den Internen Revisor, die Interne Revision und den Berufsstand schädigen. Ein Interessenkonflikt kann die Fähigkeit eines Prüfers einschränken, seinen Verpflichtungen unvoreingenommen nachzukommen.

### Erste Schritte

Objektivität bezieht sich auf die unparteiische und unvoreingenommene Denkweise eines Internen Revisors, die durch Vermeidung von Interessenkonflikten ermöglicht wird. Daher wird der Leiter der Internen Revision zur Umsetzung dieses Standards zunächst Verfahren und Tätigkeiten innerhalb der Organisation und innerhalb der Internen Revision versuchen zu verstehen, die solch eine Denkweise verbessern oder behindern könnten. Zum Beispiel haben viele Organisationen sowohl Standardverfahren zur Leistungsbeurteilung und Vergütung als auch Verfahren hinsichtlich Mitarbeiter-Interessenkonflikten. Die Interne Revision wird diese Verfahren häufig für sich anpassen, um die Rolle der Internen Revision spezifisch zu berücksichtigen, und auch eigene Verfahren wie z. B. zu Weiterbildungsanforderungen festlegen. Der Leiter der Internen Revision wird die Art der relevanten identifizierten Verfahren verstehen wollen und deren potenziellen Einfluss auf die Objektivität der Internen Revision berücksichtigen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Viele Leiter von Internen Revisionen verfügen über ein Revisionshandbuch, welches die Erwartung und die Anforderungen an eine unvoreingenommene Denkweise für jeden Internen Revisor beschreibt, um die Objektivität der Internen Revision wirksam zu steuern. Solch ein Handbuch kann beschreiben:

- Die für den Berufsstand der Internen Revision kritische Bedeutung von Objektivität.
- Typische Situationen, die die Objektivität untergraben können, so wie z. B. die Prüfung in einem Bereich, in dem der Interne Revisor zuvor tätig war, die Prüfung eines Familienmitglieds oder engen Freunds oder die nicht auf Nachweise, sondern allein auf vorherigen positiven Erfahrungen gestützte Annahme, dass ein geprüfter Bereich akzeptabel ist.



- Actions the internal auditor should take if he or she becomes aware of a current or potential objectivity concern, such as discussing the concern with an internal audit manager or the CAE.
- Reporting requirements, where each internal auditor periodically considers and discloses conflicts of interest. Often, policies require internal auditors to indicate that they understand the conflict of interest policy and to disclose potential conflicts. Internal auditors sign annual statements indicating that no potential threats exist or acknowledging any known potential threats.
- Maßnahmen, die der Interne Revisor durchführen sollte, wenn er sich eines tatsächlichen oder potenziellen Objektivitätsbedenkens bewusst wird, wie z. B. die Diskussion seiner Besorgnis mit einem Manager oder dem Leiter der Internen Revision.
- Anforderungen an Berichte, in denen jeder Interne Revisor regelmäßig Interessenkonflikte berücksichtigt und offenlegt. Häufig erfordern die Verfahren eine Anzeige von den Internen Revisoren, dass sie die Verfahren für Interessenkonflikte verstehen und potenzielle Konflikte offenlegen. Interne Revisoren unterzeichnen jährliche Stellungnahmen und zeigen an, dass keine potenzielle Bedrohung existiert, oder sie zeigen bekannte potenzielle Bedrohungen an.

To reinforce the importance of these policies and help ensure all internal auditors internalize their importance, many CAEs will hold routine workshops or training on these fundamental concepts. Such training sessions will often allow internal auditors to better understand objectivity by considering objectivity-impairing scenarios and how best to address them. For example, more senior auditors and managers may share personal experiences where objectivity was called into question or where they self-disclosed a relationship or experience that was a conflict. Another common related training topic is professional skepticism. Such training reinforces the nature of skepticism and the criticality of avoiding bias and maintaining an open and curious mindset.

Further, when assigning internal auditors to specific engagements, the CAE (or delegate) will consider potential objectivity impairments and avoid assigning team members who may have a conflict, as described above. For example, when internal auditors have moved into internal audit from other departments, the CAE must follow Standard 1130.A1, which requires internal auditors to refrain from assessing operations for which they were previously responsible for at least one year after leaving the operation. In addition, the CAE (or delegate) will discuss with potential team members the nature of an assignment and the individuals and departments involved, and explore whether there is a conflict that would impair (or appear to impair) an internal auditor's objectivity. Internal auditors are encouraged to share any concerns they may have so that internal audit management can determine whether the internal auditor may participate on the engagement.

It is widely understood that performance and compensation practices can significantly and negatively affect an individual's objectivity. For example, if an internal auditor's performance evaluation, salary or bonus are significantly based on client satisfaction surveys, the internal auditor may hesitate to report negative results that may cause the client to report low satisfaction ratings. Or, if the auditor evaluation process is heavily

Viele Leiter von Internen Revisionen werden routinemäßig Workshops oder Schulungen zu diesen grundlegenden Konzepten durchführen, um die Bedeutung der Verfahren zu stärken und zu gewährleisten, dass alle Internen Revisoren die Bedeutung verinnerlichen. Solche Schulungen werden Internen Revisoren häufig ermöglichen, Objektivität besser zu verstehen, indem sie objektivitätsbeeinträchtigende Szenarien berücksichtigen, und auch wie ihnen am besten begegnet werden kann. Zum Beispiel dürften mehr erfahrene Revisoren und Manager ihre persönlichen Erfahrungen darüber mitteilen, wo die Objektivität in Frage gestellt war, oder wo sie selbst eine Beziehung oder Erfahrung, die einen Konflikt darstellte, offengelegt haben. Ein anderer verbreiteter Schulungsaspekt dazu ist die berufliche Skepsis. Solch eine Schulung stärkt die Skepsis und die Notwendigkeit der Vermeidung von Voreingenommenheit und des Bewahrens einer offenen und neugierigen Denkweise.

Des Weiteren wird der Leiter der Internen Revision (oder ein vom ihm Beauftragter) potenzielle Beeinträchtigungen der Objektivität berücksichtigen, wenn Interne Revisoren einer einzelnen Prüfung zugeordnet werden. Er wird es vermeiden, Teammitglieder zu benennen, die, wie oben beschrieben, in einen Interessenkonflikt geraten könnten. Wenn zum Beispiel Interne Revisoren aus anderen Abteilungen in die Interne Revision gewechselt sind, muss der Leiter der Internen Revision den Standard 1130.A1 befolgen. Danach müssen Interne Revisoren für mindestens ein Jahr nach Verlassen des Bereichs von der Beurteilung von Geschäftsprozessen absehen, für die sie zuvor verantwortlich waren. Zusätzlich wird der Leiter der Internen Revision (oder ein vom ihm Beauftragter) mit potenziellen Teammitgliedern die Art des Auftrags und die involvierten Personen und Abteilungen besprechen und sondieren, ob ein Interessenkonflikt vorliegt, der die Objektivität eines Internen Revisors beeinträchtigt (oder zu beeinträchtigen scheint). Interne Revisoren werden ermutigt, jegliche Bedenken mitzuteilen, sodass das Management der Internen Revision festlegen kann, ob sie an dem Auftrag teilnehmen können.

Es ist allgemein anerkannt, dass Beurteilungs- und Vergütungspraktiken die Objektivität einer Person signifikant und negativ beeinflussen können. Wenn zum Beispiel die Leistungsbeurteilung, das Gehalt oder der Bonus eines Internen Revisors wesentlich von Kundenzufriedenheitsumfragen abhängt, könnte der Interne Revisor zögern, negative Ergebnisse zu berichten,

focused on the number of observations, or on staying within the audit budget, it could cause the internal auditor to lose objectivity and either report a relatively minor issue as an audit finding, or ignore warning signs of new issues that arise near the end of an engagement, when the budget is nearly depleted. Therefore, the CAE needs to be thoughtful in designing the internal audit performance evaluation and compensation system and consider whether the measurements used could impair an internal auditor's objectivity. Ideally, the evaluation process will balance auditor performance, audit results, and client feedback measurements.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documentation that may demonstrate conformance with the standard includes the internal policy manual, which contains performance evaluation and compensation processes as well as clear policies on objectivity and avoiding and reporting conflicts of interest. Training records or materials may demonstrate that internal auditors have been made aware of the importance of objectivity, the nature of threats to objectivity, and examples of conflicts of interest.

In addition, if a related policy at the organization or internal audit level exists, there may be signed acknowledgement forms to disclose the existence (or nonexistence) of conflicts. Engagement workpapers would document the team assigned and could be compared to employment records or acknowledgement forms to confirm that known conflicts were avoided.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

die zu niedrigen Zufriedenheitsbewertungen des Kunden führen könnten. Oder wenn der Beurteilungsprozess des Revisors in hohem Maße von der Anzahl der Beanstandungen oder vom Einhalten des Prüfungsbudgets abhängt, könnte dies dazu führen, dass der Interne Revisor seine Objektivität verliert, und entweder relativ kleine Mängel als Revisionsbeanstandung berichtet oder Warnsignale für neue Beanstandungen ignoriert werden, die erst gegen Ende einer Prüfung auftauchen, wenn das Budget nahezu erschöpft ist. Daher muss der Leiter der Internen Revision das Beurteilungs- und Vergütungssystem der Internen Revision wohlüberlegt gestalten und berücksichtigen, ob die verwendeten Messgrößen die Objektivität eines Internen Revisors beeinträchtigen könnten. Idealerweise wird der Beurteilungsprozess die Leistung des Prüfers, die Ergebnisse der Prüfungen und das Feedback der Kunden berücksichtigen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Dokumentation zum Nachweis der Einhaltung des Standards umfasst interne Regelungen zur Leistungsbeurteilung und Vergütung sowie klare Verfahren zur Objektivität und zur Vermeidung und zum Berichten von Interessenkonflikten. Aufzeichnungen über Schulungen können nachweisen, dass Interne Revisoren über die Bedeutung der Objektivität und die Arten von Bedrohung der Objektivität sowie über Beispiele von Interessenkonflikten aufgeklärt worden sind.

Zusätzlich können zur Offenlegung der Existenz (oder Nichtexistenz) von Interessenkonflikten unterzeichnete Anerkennnis-Formulare verwendet werden, wenn auf Ebene der gesamten Organisation oder der Internen Revision ein entsprechendes Verfahren existiert. Arbeitspapiere eines Auftrags würden das zugeordnete Prüfungsteam dokumentieren und könnten mit Mitarbeiterdaten oder Anerkennnis-Formularen abgeglichen werden, um die Vermeidung bekannter Konflikte zu bestätigen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1130: Impairment to Independence or Objectivity

### Standard 1130 – Impairment to Independence or Objectivity

If independence or objectivity is impaired in fact or appearance, the details of the impairment must be disclosed to appropriate parties. The nature of the disclosure will depend upon the impairment.

#### *Interpretation:*

Impairment to organizational independence and individual objectivity may include, but is not limited to, personal conflict of interest, scope limitations, restrictions on access to records, personnel, and properties, and resource limitations, such as funding.

The determination of appropriate parties to which the details of an impairment to independence or objectivity must be disclosed is dependent upon the expectations of the internal audit activity's and the chief audit executive's responsibilities to senior management and the board as described in the internal audit charter, as well as the nature of the impairment.

### Getting Started

The standard requires the chief audit executive (CAE) to disclose real or perceived impairments to independence or objectivity. Therefore, the CAE must have a clear understanding of independence and objectivity requirements, as described in the Code of Ethics and standards 1100, 1110, 1111, and 1120. Further, by communicating these requirements to the board and senior management, the CAE will help ensure that they understand the criticality of independence and objectivity for an effective internal audit activity. Generally, the board and senior management will want to discuss how and to whom impairments are disclosed, depending on the nature and potential impact of the impairment.

To fully understand and appreciate independence and objectivity, it is important that internal auditors consider the perspectives of their various stakeholders and the conditions that could be perceived as undermining (or appearing to undermine) independence or objectivity. Often, the CAE will develop an internal audit policy manual or handbook that includes a discussion of organizational independence and internal auditor objectivity, the nature of impairments, and how internal auditors should handle potential impairments.

### Considerations for Implementation

## Implementierungsleitlinie 1130: Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität

### Standard 1130 – Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität

Ist die Unabhängigkeit oder Objektivität tatsächlich oder dem Anschein nach beeinträchtigt, so müssen den zuständigen Stellen die entsprechenden Einzelheiten offengelegt werden. Die Art der Offenlegung hängt von der jeweiligen Beeinträchtigung ab.

#### *Erläuterung:*

Beeinträchtigung der organisatorischen Unabhängigkeit und der individuellen Objektivität kann unter anderem persönliche Interessenkonflikte, Beschränkungen des Prüfungsumfanges, eingeschränkten Zugang zu Informationen, Personal und Vermögensgegenständen sowie Ressourcenbeschränkungen wie etwa beschränkte Finanzmittel umfassen.

Die Adressaten, denen Details bezüglich einer Einschränkung von Unabhängigkeit und Objektivität kommuniziert werden müssen, hängen von den in der Geschäftsordnung der Internen Revision niedergelegten Erwartungen der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans an die Interne Revision, den Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision sowie von der Art der Beeinträchtigung ab.

### Erste Schritte

Der Standard verlangt vom Leiter der Internen Revision, tatsächliche oder wahrgenommene Beeinträchtigungen von Unabhängigkeit oder Objektivität offenzulegen. Daher benötigt der Leiter der Internen Revision ein klares Verständnis von den Anforderungen an Unabhängigkeit und Objektivität, so wie sie im Ethikkodex und in den Standards 1100, 1100, 1111 und 1120 beschrieben sind. Außerdem wird der Leiter der Internen Revision diese Anforderungen an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte kommunizieren und dadurch unterstützen, dass diese das Erfordernis von Unabhängigkeit und Objektivität für eine wirksame Interne Revision verstehen. Im Allgemeinen werden die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan und die leitenden Führungskräfte besprechen wollen, wie und wem Beeinträchtigungen, abhängig von der Art und der potenziellen Auswirkung der Beeinträchtigung, offenzulegen sind.

Es ist wichtig, dass Interne Revisoren die Perspektiven ihrer diversen Interessengruppen und die Bedingungen, die als Untergraben (oder Anschein des Untergrabens) von Unabhängigkeit und Objektivität wahrgenommen werden, berücksichtigen, um Unabhängigkeit und Objektivität vollständig verstehen und würdigen zu können. Häufig wird der Leiter der Internen Revision ein Revisionshandbuch entwickeln, das eine Diskussion organisatorischer Unabhängigkeit und prüferischer Objektivität, die Arten von Beeinträchtigungen und wie Interne Revisoren mit potenziellen Beeinträchtigungen umgehen sollen, beinhaltet.

### Überlegungen zur Umsetzung

As noted above, to effectively manage independence and objectivity, including impairments, many CAEs have an internal audit policy manual or handbook that describes the related expectations and requirements. In addition to defining *independence* and *objectivity*, such a manual may identify the specific related standards; describe the types of situations that could create, or appear to create, impairments; and specify the expected actions the internal auditor should undertake if faced with a potential impairment.

Impairment situations generally include self-interest, self-review, familiarity, bias, or undue influence. These situations can lead to personal conflicts of interest, scope limitations, resource limitations, or restrictions on access to records, personnel, or properties. Internal audit examples of organizational independence impairments include the following, which, if in effect, can also undermine internal auditor objectivity:

- The CAE has broader functional responsibility than internal audit and executes an audit of a functional area that is also under the CAE's oversight.
- The CAE's supervisor has broader responsibility than internal audit, and the CAE executes an audit within his or her supervisor's functional responsibility.
- The CAE does not have direct communication or interaction with the board.
- The budget for the internal audit activity is reduced to the point that internal audit cannot fulfill its responsibilities as outlined in the charter. (Standard 2020 – Communication and Approval, provides further guidance on communicating the impact of resource limitations.)

Examples of objectivity impairments include:

- An internal auditor audits an area in which he or she recently worked, such as when an employee transfers into internal audit from a different functional area of the organization and then is assigned to an audit of that function. (Standard 1130.A1 specifically addresses this situation).
- An internal auditor audits an area where a relative or close friend is employed.
- An internal auditor assumes, without evidence, that an area being audited has effectively mitigated risks based solely on a prior positive audit or personal experiences (e.g., a lack of professional skepticism).

Wie oben beschrieben haben viele Leiter von Internen Revisionen ein Revisionshandbuch, das die Erwartungen und Anforderungen beschreibt, um Unabhängigkeit und Objektivität, einschließlich ihrer Beeinträchtigungen, wirksam zu steuern. Zusätzlich zur Definition von *Unabhängigkeit* und *Objektivität* kann solch ein Handbuch die einzelnen betreffenden Standards nennen, die Situationen beschreiben, die eine Beeinträchtigung hervorrufen oder anscheinend hervorrufen, und die erwarteten Maßnahmen spezifizieren, die der Interne Revisor ergreifen sollte, wenn er mit potenziellen Beeinträchtigungen konfrontiert wird.

Situationen der Beeinträchtigung beinhalten im Allgemeinen Eigeninteresse, Selbstprüfung, Vertrautheit, Voreingenommenheit oder unangemessene Einflussnahme. Diese Situationen können zu persönlichen Interessenkonflikten, Beschränkungen im Umfang, Ressourcenbeschränkungen oder Beschränkungen des Zugriffs auf Aufzeichnungen, Personal oder Objekte führen. Beispiele für Beeinträchtigungen der organisatorischen Unabhängigkeit aus der Internen Revision, die praktisch auch die Objektivität des Internen Revisors untergraben können, sind:

- Der Leiter der Internen Revision hat eine funktionale Zuständigkeit über die Interne Revision hinaus und führt eine Prüfung in einem Funktionsbereich durch, der ebenfalls unter der Überwachung des Leiters der Internen Revision steht.
- Die Führungskraft des Leiters der Internen Revision hat eine Zuständigkeit über die Interne Revision hinaus, und der Leiter der Internen Revision führt eine Prüfung in ihrem funktionalen Verantwortungsbereich durch.
- Der Leiter der Internen Revision kommuniziert oder interagiert nicht direkt mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.
- Das Budget der Internen Revision wird so weit reduziert, dass die Interne Revision ihre in der Geschäftsordnung festgelegte Verantwortung nicht mehr wahrnehmen kann. (Standard 2020 – Berichterstattung und Genehmigung liefert weitere Leitlinien zur Kommunikation des Einflusses von Ressourcenbeschränkungen.)

Beispiele für Beeinträchtigungen der Objektivität:

- Ein Interner Revisor prüft in einem Bereich, in dem er zuvor tätig war. Dies ist möglich, wenn ein Mitarbeiter von einem anderen funktionalen Bereich der Organisation in die Interne Revision wechselt und dann einer Prüfung eben dieses Bereichs zugordnet wird. (Standard 1130.A1 behandelt speziell diese Situation.)
- Ein Interner Revisor prüft einen Bereich, in dem ein Verwandter oder enger Freund tätig ist.
- Ein Interner Revisor nimmt, ohne einen Nachweis darüber zu besitzen, an, dass ein geprüfter Bereich Risiken wirksam mitigierte hat, basierend alleine auf einer früheren positiven Prüfung oder persönlichen Erfahrungen (ein Beispiel für einen Mangel an beruflicher Skepsis.)

- An internal auditor modifies the planned approach or results based on the undue influence of another person, often someone senior to the internal auditor, without appropriate justification.

Oftentimes, the internal audit policy manual describes the appropriate actions for an internal auditor to take should he or she become aware of, or concerned about, such impairments. Typically, the first step is to discuss the concern with an internal audit manager or the CAE to determine whether the situation is truly an impairment and how best to proceed.

Both the nature of the impairment and board/senior management expectations will determine the appropriate parties to be notified of the impairment and the ideal communication approach. For example:

- When the CAE believes the impairment is not real, but recognizes there could be a *perception* of impairment, the CAE may choose to discuss the concern in engagement planning meetings with the operating management, document the discussion (such as in an audit planning memo), and explain why the concern is without merit. Such a disclosure may also be appropriate for a final engagement report.
- When the CAE believes the impairment is real and is affecting the ability of internal audit to perform its duties independently and objectively, the CAE is likely to discuss the impairment with the board and senior management and seek their support to resolve the situation.
- When an impairment comes to light after an audit has been executed, and it impacts the reliability (or perceived reliability) of the engagement results, the CAE will discuss it with operating and senior management, as well as the board. (Standard 2421 – Errors and Omissions states that if a final communication contains a significant error or omission, the CAE must communicate corrected information to all parties who received the original communication.)

The CAE is usually personally involved in determining the best disclosure approach.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple documents may demonstrate conformance with the standard, including an internal audit policy manual that includes policies on independence, objectivity, addressing conflicts, and the nature of impairments, and how to communicate them. Other documentation may include board meeting minutes, if impairments to independence or objectivity were

- Ein Interner Revisor ändert den geplanten Prüfungsansatz oder die Ergebnisse ohne eine angemessene Rechtfertigung aufgrund unangemessenen Einflusses einer anderen, häufig höherrangigen, Person.

Häufig beschreibt das Revisionshandbuch angemessene Maßnahmen für einen Revisor, falls er sich einer solchen Beeinträchtigung bewusst wird oder darüber besorgt ist. Typischerweise ist der erste Schritt, die Besorgnis mit einem Manager oder dem Leiter der Internen Revision zu besprechen, um festzustellen, ob die Situation tatsächlich eine Beeinträchtigung darstellt und wie am besten weiter vorgegangen werden soll.

Sowohl die Art der Beeinträchtigung als auch die Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften bestimmen, welche angemessenen Parteien über die Beeinträchtigung benachrichtigt werden und den idealen Kommunikationsansatz. Zum Beispiel:

- Wenn der Leiter der Internen Revision glaubt, dass die Beeinträchtigung nicht tatsächlich existiert, aber als solche *wahrgenommen* werden könnte, kann er die Besorgnis während der Prüfungsplanung mit dem operativen Management besprechen, die Besprechung dokumentieren (z. B. in einem Prüfungsplanungsmemorandum) und erläutern, warum die Besorgnis gegenstandslos ist. Solch eine Offenlegung kann auch für den finalen Prüfungsbericht angemessen sein.
- Wenn der Leiter der Internen Revision glaubt, dass die Beeinträchtigung tatsächlich existiert und die Fähigkeit der Internen Revision beeinflusst, ihre Aufgaben unabhängig und objektiv wahrzunehmen, wird er wahrscheinlich die Beeinträchtigung mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften besprechen und ihre Unterstützung zur Lösung der Situation suchen.
- Wenn eine Beeinträchtigung sich erst nach der Durchführung einer Prüfung herausstellt und sie die Verlässlichkeit (oder wahrgenommene Verlässlichkeit) der Prüfungsergebnisse beeinflusst, wird der Leiter der Internen Revision sie mit dem operativen Management, den leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan besprechen. (Standard 2421 – Fehler und Auslassungen besagt, dass der Leiter der Internen Revision allen Parteien, die den ursprünglichen Bericht erhalten haben, die berichtigten Informationen übermitteln muss, wenn ein Schlussbericht wesentliche Fehler oder Auslassungen enthält.)

Der Leiter der Internen Revision ist normalerweise persönlich in die Festlegung der besten Offenlegungsmethode involviert.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Eine Vielzahl von Dokumenten kann die Einhaltung des Standards nachweisen, einschließlich des Revisionshandbuchs, das Verfahren zur Unabhängigkeit, Objektivität, Adressierung von Interessenkonflikten und der Art der Beeinträchtigungen und wie sie zu kommunizieren sind, enthält. Zu den anderen Dokumenten zählen Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, wenn Beeinträchtigungen von

discussed; memos to file; or reports that contain such disclosures.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Unabhängigkeit oder Objektivität diskutiert wurden, Aktennotizen oder Berichte, die Offenlegungen beinhalten.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1200: Proficiency and Due Professional Care

### Standard 1200 – Proficiency and Due Professional Care

Engagements must be performed with proficiency and due professional care.

#### Getting Started

Performing engagements with proficiency and due professional care is the responsibility of every internal auditor. Achieving the two attributes begins with an understanding of the Mandatory Guidance of the International Professional Practices Framework (IPPF), especially The IIA's Code of Ethics.

Internal auditors usually develop proficiency via education, experience, professional development opportunities, and qualifications such as the internal audit profession's most relevant certification, the Certified Internal Auditor® (CIA®), granted by The IIA. Internal auditors who have attained professional certifications need to be aware of the continuing education requirements to keep their certifications current.

Due professional care requires understanding the IPPF's systematic and disciplined approach to internal auditing, which is supplemented by organization-specific policies and procedures established by the chief audit executive (CAE).

The CAE is responsible for ensuring conformance with this standard by the internal audit activity as a whole. As part of managing the internal audit activity, the CAE establishes policies and procedures that enable internal auditors to perform engagements with proficiency and due professional care. This involves the CAE's recruitment and training of internal auditors, as well as the proper planning, staffing, and supervising of engagements. To start, the CAE may review the responsibilities established in the internal audit charter and internal audit plan and reflect on the knowledge, skills, and other competencies that the internal audit activity will need to possess to complete the planned audit engagements.

#### Considerations for Implementation

For internal auditors, due professional care requires conformance with The IIA's Code of Ethics and may entail compliance to the organization's code of conduct and any additional codes of conduct relevant to other professional designations attained. Internal audit activities may have a formal process requiring an internal auditor to sign an annual declaration related to The IIA's Code of Ethics or the organization's code of conduct.

## Implementierungsleitlinie 1200: Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht

Standard 1200 – Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht.

Aufträge müssen mit Fachkompetenz und der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchgeführt werden.

#### Erste Schritte

Die Durchführung von Aufträgen mit Fachkompetenz und der erforderlichen beruflichen Sorgfalt obliegt jedem Internen Revisor. Das Erreichen der beiden Attribute beginnt mit einem Verständnis der verbindlichen Leitlinien der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF), insbesondere des IIA-Ethikkodex.

Interne Revisoren entwickeln in der Regel Fachkompetenz über Bildung, Erfahrung, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Qualifikationen wie die für den Berufsstand der Internen Revision relevanteste Zertifizierung, den Certified Internal Auditor® (CIA®), der vom IIA zuerkannt wird. Interne Revisoren, die berufliche Zertifizierungen erlangt haben, müssen sich der Anforderungen an fortlaufende Weiterbildung bewusst sein, um ihre Zertifizierungen aktuell zu halten.

Die erforderliche berufliche Sorgfalt erfordert das Verständnis des systematischen und zielgerichteten Ansatzes des IPPF für die Interne Revision, der durch vom Leiter der Internen Revision etablierte organisationspezifische Richtlinien und Verfahren ergänzt wird.

Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich sicherzustellen, dass dieser Standard durch die Interne Revision als Ganzes eingehalten wird. Im Rahmen der Steuerung der Internen Revision legt der Leiter der Internen Revision Richtlinien und Verfahren fest, die es den Internen Revisoren ermöglichen, Aufträge mit Fachkompetenz und der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchzuführen. Dazu gehören die Rekrutierung und Schulung der Internen Revisoren durch den Leiter der Internen Revision sowie die geeignete Planung, Besetzung und Beaufsichtigung von Aufträgen. Zu Beginn kann der Leiter der Internen Revision die in der Geschäftsordnung der Internen Revision und im Revisionsplan festgelegten Verantwortlichkeiten überprüfen und über die Kenntnisse, Fähigkeiten und sonstigen Kompetenzen nachdenken, die die Interne Revision für die Durchführung der geplanten Revisionsaufträge benötigt.

#### Überlegungen zur Umsetzung

Für die Interne Revision setzt die erforderliche berufliche Sorgfalt die Einhaltung des IIA-Ethikkodex voraus. Sie kann die Einhaltung des Verhaltenskodex der Organisation sowie aller zusätzlicher Verhaltensregeln mit sich bringen, die für andere erlangte Berufsbezeichnungen relevant sind. Für Interne Revisionen kann es einen formellen Prozess geben, der einen Internen Revisor verpflichtet, jährlich eine Erklärung bezüglich des IIA-Ethikkodex oder des Verhaltenskodex der Organisation zu unterzeichnen.

Internal auditors generally develop individual proficiency throughout their careers by obtaining and maintaining appropriate certifications, experience, and professional education, which includes continuing professional development. The CAE may use The IIA's Global Internal Audit Competency Framework or a similar benchmark to establish the criteria by which to assess the proficiency of internal auditors. The criteria may be used to create job descriptions and an inventory of the competencies needed within the internal audit activity. Additionally, the CAE may develop a strategy for recruiting, assigning, training, and professionally developing staff in order to establish a proficient internal audit activity and ensure that its competencies remain current and sufficient.

In developing the internal audit plan, the CAE generally thinks about alignment between the knowledge, skills, and other competencies needed to complete the plan and the resources available among the internal audit activity and other providers of assurance and consulting services. The CAE and internal audit supervisors may compare the skills needed to accomplish each engagement's scope and objectives with the proficiency of each available internal auditor.

To ensure due professional care is applied, the CAE must establish policies and procedures (Standard 2040), which generally incorporate the Mandatory Guidance of the IPPF and provide a systematic and disciplined approach to the engagement process. The CAE may require individual auditors to sign forms acknowledging that they understand policies and procedures.

Internal auditors can use their knowledge to assess the engagement's scope and objectives and determine how to complete the engagement effectively. By following the Mandatory Guidance of the IPPF and the internal audit policies and procedures for planning, executing, and documenting audit engagements, internal auditors are essentially exercising due professional care. Standards 1220 through 1220.A3 identify fundamental elements that internal auditors must address to demonstrate due professional care.

After engagements are completed, the CAE or engagement supervisor generally reviews the engagement process, results, and conclusions. This may be followed by a meeting with the internal audit staff that conducted the engagement to discuss relevant observations and inform a supervisory assessment of how diligently the established procedures were followed.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Evidence demonstrating conformance with Standard 1200 could include any of the following:

Interne Revisoren entwickeln während ihrer Laufbahn in der Regel individuelle Fachkompetenz, indem sie angemessene Zertifizierungen, Erfahrungen und berufliche Bildung erwerben und pflegen, was auch die laufende berufliche Weiterentwicklung einschließt. Der Leiter der Internen Revision kann das Global Internal Audit Competency Framework des IIA oder einen ähnlichen Maßstab verwenden, um Kriterien für die Bewertung der Fachkompetenz der Internen Revisoren festzulegen. Die Kriterien können verwendet werden, um Stellenbeschreibungen und eine Bestandsaufnahme der erforderlichen Kompetenzen innerhalb der Internen Revision zu erstellen. Darüber hinaus kann der Leiter der Internen Revision eine Strategie für Rekrutierung, Zuordnung, Schulung und berufliche Weiterentwicklung des Personals entwickeln, um eine fähige Interne Revision zu etablieren und dafür zu sorgen, dass ihre Kompetenzen aktuell und ausreichend bleiben.

Bei der Entwicklung des Revisionsplans sucht der Leiter der Internen Revision in der Regel einen Ausgleich zwischen Kenntnissen, Fähigkeiten und sonstigen für die Abarbeitung des Planes erforderlichen Kompetenzen und den verfügbaren Ressourcen in der Internen Revision und bei anderen Anbietern von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen. Der Leiter der Internen Revision und die beaufsichtigenden Revisoren können die für die Erreichung von Umfang und Zielen jedes Auftrags erforderlichen Fähigkeiten mit den Fachkompetenzen jedes verfügbaren Internen Revisors vergleichen.

Um die erforderliche berufsbliche Sorgfalt zu gewährleisten, muss der Leiter der Internen Revision Richtlinien und Verfahren festlegen (Standard 2040), die im Allgemeinen die verbindlichen Leitlinien des IPPF umfassen und einen systematischen und zielgerichteten Ansatz für den Auftragsprozess bieten. Der Leiter der Internen Revision kann von den einzelnen Prüfern verlangen, Formulare zu unterschreiben und anzuerkennen, dass sie Richtlinien und Verfahren verstehen.

Interne Revisoren können ihr Wissen nutzen, um Umfang und Ziele eines Auftrags zu beurteilen und festzulegen, wie der Auftrag wirksam zu erledigen ist. Durch die Einhaltung der verbindlichen Leitlinien des IPPF und der Richtlinien und Verfahren der Internen Revision für die Planung, Durchführung und Dokumentation von Revisionsaufträgen üben Interne Revisoren im Grunde genommen die erforderliche berufsbliche Sorgfalt aus. Die Standards 1220 bis 1220.A3 legen die grundlegenden Elemente fest, die Interne Revisoren anwenden müssen, um erforderliche berufsbliche Sorgfalt nachzuweisen.

Nach Abschluss von Aufträgen überprüft der Leiter der Internen Revision oder der den Auftrag beaufsichtigende Revisor im Allgemeinen Auftragsprozess, Ergebnisse und Schlussfolgerungen. Anschließend kann eine Besprechung mit den Internen Revisoren stattfinden, die den Auftrag durchgeführt haben, um relevante Feststellungen zu diskutieren und die Aufsicht über die Prüfung darüber zu informieren, wie sorgfältig die festgelegten Verfahren befolgt wurden.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Nachweise, die die Einhaltung des Standard 1200 zeigen, können alles Folgende umfassen:



- Competency assessments of the internal audit activity.
- Records of a recruitment and training strategy, job descriptions, and resumes.
- Internal audit policies and procedures and workpaper templates.
- Evidence that internal audit policies and procedures were communicated and signed acknowledgement that the internal audit staff understood them.
- Evidence supporting annual declaration related to The IIA's Code of Ethics and the organization's code of conduct.
- The internal audit plan and engagement plans, which demonstrate the sufficient and appropriate allocation of internal audit staff.

Internal auditors' due professional care may be evidenced in engagement workpapers or other documentation of the procedures and processes used during the audit engagement.

Documented supervisory reviews of engagements and post-engagement client surveys or other forms of feedback could indicate the proficiency and due professional care exhibited by individual internal auditors. Independent external assessments, performed as part of the quality assurance and improvement program, may provide additional assurance that engagements were performed with proficiency and due professional care.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

- Kompetenzbewertungen der Internen Revision.
- Aufzeichnungen über eine Rekrutierungs- und Schulungsstrategie, Stellenbeschreibungen und Lebensläufe.
- Richtlinien und Verfahren der Internen Revision und Vorlagen für Arbeitspapiere.
- Nachweis, dass die Richtlinien und Verfahren der Internen Revision kommuniziert wurden, und unterzeichnete Anerkennnisse, dass die Mitarbeiter der Internen Revision sie verstehen.
- Nachweis über die jährliche Erklärung bezüglich des IIA-Ethikkodex und des Verhaltenskodex der Organisation.
- Revisionsplan und Prüfungspläne, die die ausreichende und angemessene Zuordnung von Personal der Internen Revision nachweisen.

Die erforderliche berufsbliche Sorgfalt der Internen Revisoren kann in Arbeitspapieren zu den Aufträgen oder in sonstiger Dokumentation der während des Revisionsauftrags angewendeten Verfahren und Prozesse nachgewiesen werden.

Dokumentierte Überprüfungen von Aufträgen und nachträglich durchgeführte Kundenbefragungen oder andere Formen von Feedback können auf die Fachkompetenz und die erforderliche berufsbliche Sorgfalt hinweisen, die die einzelnen Internen Revisoren gezeigt haben. Unabhängige externe Beurteilungen als Teil des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms können zusätzliche Gewähr dafür bieten, dass Aufträge mit Fachkompetenz und der erforderlichen berufsblichen Sorgfalt durchgeführt wurden.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1210: Proficiency

### Standard 1210 – Proficiency

Internal auditors must possess the knowledge, skills, and other competencies needed to perform their individual responsibilities. The internal audit activity collectively must possess or obtain the knowledge, skills, and other competencies needed to perform its responsibilities.

#### *Interpretation:*

Proficiency is a collective term that refers to the knowledge, skills, and other competencies required of internal auditors to effectively carry out their professional responsibilities. It encompasses consideration of current activities, trends, and emerging issues, to enable relevant advice and recommendations. Internal auditors are encouraged to demonstrate their proficiency by obtaining appropriate professional certifications and qualifications, such as the Certified Internal Auditor designation and other designations offered by The Institute of Internal Auditors and other appropriate professional organizations.

### Getting Started

To achieve this standard, it is essential that internal auditors understand and apply the Mandatory Guidance of The IIA's International Professional Practices Framework (IPPF) and have certain knowledge, skills, and competencies. Ensuring the collective proficiency of the internal audit activity is the overall responsibility of the chief audit executive (CAE), who must effectively manage the internal audit activity and its resources to accomplish the internal audit plan and add value to the organization. (The 2000 series of standards addresses the details of managing the internal audit activity and internal audit resources.)

The IIA's Global Internal Audit Competency Framework defines the core competencies needed to fulfill IPPF requirements for all occupational levels of the internal audit profession, including staff, management, and executive. To conform with Standard 1210, the CAE and internal auditors may want to review, understand, and reflect on the competencies that comprise the Competency Framework.

### Considerations for Implementation

To build and maintain the proficiency of the internal audit activity, the CAE may develop a competency assessment tool or skills assessment based on the Competency Framework or another benchmark (e.g., a mature internal audit activity). Then, the CAE could incorporate the basic criteria of internal audit competency into job descriptions and recruitment material to help attract and hire internal auditors with the appropriate educational background and experience. The CAE may also use the competency assessment tool to complete a periodic skills assessment of the internal audit activity to identify gaps. When

## Implementierungsleitlinie 1210: Fachkompetenz

### Standard 1210 – Fachkompetenz

Interne Revisoren müssen über das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen verfügen, die erforderlich sind, um ihre persönlichen Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Die Interne Revision muss insgesamt das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzen oder sich beschaffen, die erforderlich sind, um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.

#### *Erläuterung:*

Fachkompetenz ist ein zusammenfassender Begriff, der sich auf Wissen, Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen bezieht, die Interne Revisoren benötigen, um ihre beruflichen Verantwortlichkeiten wirksam zu erfüllen. Fachkompetenz umfasst die Berücksichtigung von aktuellen Aktivitäten, Trends und neuen Themen, um relevante Ratschläge und Empfehlungen zu ermöglichen. Internen Revisoren wird empfohlen, ihre Fachkompetenz durch Erlangen von sachgerechten beruflichen Kenntnis- und Befähigungsnachweisen zu belegen, wie beispielsweise durch das Certified Internal Auditor-Examen und weitere vom The Institute of Internal Auditors oder anderen einschlägigen Fachverbänden angebotene Zertifizierungen.

### Erste Schritte

Um diesen Standard zu erreichen, ist es wesentlich, dass Interne Revisoren die verbindlichen Leitlinien der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) des IIA verstehen und anwenden und dass sie bestimmtes Wissen, Fähigkeiten und Qualifikationen besitzen. Es ist insgesamt die Verantwortung des Leiters der Internen Revision, die kollektive Fachkompetenz der Internen Revision sicherzustellen. Er muss die Interne Revision und ihre Ressourcen wirksam steuern, um die Erfüllung des Revisionsplans zu erreichen und Mehrwert für die Organisation zu generieren. (Die 2000er Standards adressieren die Details der Steuerung der Internen Revision und ihrer Ressourcen.)

Das Global Internal Audit Competency Framework des IIA definiert die erforderlichen Kernqualifikationen zur Erfüllung der IPPF-Anforderungen für alle Hierarchieebenen im Berufsstand der Internen Revision, einschließlich Mitarbeiter, Management und Leitung. Um Standard 1210 einzuhalten, könnten der Leiter der Internen Revision und Interne Revisoren die Qualifikationen, die das Competency Framework umfassen, überprüfen, verstehen und hinterfragen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Der Leiter der Internen Revision kann basierend auf dem Competency Framework oder einem anderen Maßstab (z. B. einer Internen Revision von hohem Reifegrad) ein Qualifikationsbewertungstool oder eine Bewertung der Fähigkeiten entwickeln, um die Fachkompetenz der Internen Revision aufzubauen und zu pflegen. Er kann die Basiskriterien der Qualifikation der Internen Revision in die Stellenbeschreibungen und das Rekrutierungsmaterial aufnehmen, um dabei zu helfen, Interne Revisoren mit angemessener Ausbildung und Erfahrung zu gewinnen

doing so, the CAE should consider risks related to fraud and IT, as well as available technology-based audit techniques, as required by standards 1210.A2 and 1210.A3.

The CAE has additional obligations related to ensuring the collective proficiency of the internal audit activity. These include managing the internal audit activity in conformance with the Mandatory Guidance of the IPPF (Standard 2000 – Managing the Internal Audit Activity) and ensuring that the internal audit activity has the appropriate mix of knowledge, skills, and other competencies to fulfill the internal audit plan (Standard 2030 – Resource Management). If the internal audit activity does not have appropriate and sufficient resources on staff, the CAE is expected to obtain competent advice or assistance to fill any gaps. The CAE can use the criteria defined in the Competency Framework to identify gaps in the internal audit activity's collective proficiency and to develop plans for filling coverage gaps through hiring, training, outsourcing, and other methods. (Standard 2050 and its respective implementation guide address the details of coordinating activities with other internal and external providers of assurance and consulting services.)

To enhance proficiency of the internal audit activity, the CAE would encourage professional development of internal auditors, whether that occurs through on-the-job training, attendance at professional conferences and seminars, or encouraging the pursuit of professional certifications. By regularly reviewing the performance of internal auditors, the CAE may gain insight into training needs and provide feedback to help develop individuals.

This standard also requires individual internal auditors to possess the knowledge, skills, and competencies needed to carry out their responsibilities effectively. Individuals may use the Competency Framework as a basis for self-assessment. Moreover, the standard encourages internal auditors to obtain appropriate certifications and qualifications to further support professional growth and increased proficiency for both the individual and the internal audit activity as a whole. Likewise, Standard 1230 – Continuing Professional Development requires internal auditors to enhance their competencies through continuing professional development. Internal auditors should keep themselves informed about the continuing education that may be required to maintain any professional certifications they hold.

Because Standard 1210 requires proficiency that encompasses consideration of current activities, trends, and emerging issues, continuing education could include opportunities to learn about changes in the industry that may affect the organization or the internal audit profession. The CAE may help ensure the

und einzustellen. Der Leiter der Internen Revision kann außerdem das Qualifikationsbewertungstool nutzen, um eine regelmäßige Bewertung der Fähigkeiten der Internen Revision durchzuführen und Lücken zu identifizieren. Dabei sollte er Fraud- und IT-Risiken sowie verfügbare technologiebasierte Prüfungstechniken berücksichtigen, wie es von den Standards 1210.A2 und 1210.A3 gefordert wird.

Der Leiter der Internen Revision hat zusätzliche Verpflichtungen bezüglich der Sicherstellung der kollektiven Fachkompetenz der Internen Revision. Dies beinhaltet die Steuerung der Internen Revision bei der Einhaltung der verbindlichen Leitlinien des IPPF (Standard 2000 – Leitung der Internen Revision) und bei der Sicherstellung, dass die Interne Revision insgesamt Wissen, Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzt, die zur Erfüllung des Revisionsplans erforderlich sind (Standard 2030 – Ressourcenmanagement). Wenn die Interne Revision keine angemessenen und ausreichenden Personalressourcen besitzt, wird vom Leiter der Internen Revision erwartet, dass er kompetenten Rat oder Unterstützung einholt, um die Lücken zu schließen. Der Leiter der Internen Revision kann die im Competency Framework definierten Kriterien nutzen, um Lücken in der kollektiven Fachkompetenz der Internen Revision zu identifizieren und Pläne zur Abdeckung der Lücken durch Einstellungen, Schulungen, Outsourcing und andere Methoden zu entwickeln. (Standard 2050 und die zugehörige Implementierungsleitlinie adressieren die Details koordinierender Aktivitäten mit anderen internen oder externen Anbietern von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen.)

Der Leiter der Internen Revision wird die berufliche Weiterbildung der Internen Revisoren fördern, um die Fachkompetenz der Internen Revision zu verbessern, sei es durch Training On-the-job, Teilnahme an beruflichen Tagungen oder Seminaren oder das Streben nach beruflichen Zertifizierungen. Durch das regelmäßige Überprüfen der Leistungen der Internen Revisoren kann der Leiter der Internen Revision Einblicke in Trainingserfordernisse erhalten und Feedback geben, um den Einzelnen bei ihrer Entwicklung zu helfen.

Dieser Standard erfordert außerdem, dass einzelne Interne Revisoren das Wissen, die Fähigkeiten und die Qualifikationen besitzen, die zur wirksamen Ausübung ihrer Verantwortung notwendig sind. Mitarbeiter können das Competency Framework als Basis für eine Selbstbeurteilung verwenden. Des Weiteren ermuntert der Standard Interne Revisoren dazu, angemessene Zertifizierungen und Qualifizierungen zu erwerben, um fachliches Wachstum und erhöhte Fachkompetenz für Interne Revisoren und die Interne Revision insgesamt weiter zu unterstützen. Ebenso erfordert Standard 1230 – Regelmäßige fachliche Weiterbildung von Internen Revisoren, ihre Qualifikationen durch regelmäßige fachliche Weiterbildung zu verbessern. Interne Revisoren sollten sich über regelmäßige Weiterbildung informiert halten, die zum Erhalt der erworbenen beruflichen Zertifizierungen erforderlich sein kann.

Die regelmäßige Weiterbildung könnte Gelegenheiten umfassen, etwas über Veränderungen in der Branche zu lernen, die die Organisation oder den Berufsstand der Internen Revision betreffen, weil Standard 1210 es erfordert, dass die Fachkompetenz die Berücksichtigung laufender Aktivitäten, Trends und

internal audit activity's overall proficiency in this regard. For example, the CAE could subscribe to industry news services or emailed newsletters, which are likely to include information about recently published studies and white papers. The CAE may also attend or recommend to the audit staff online or in-person seminars. Periodically, the CAE may schedule internal staff training events to introduce new technology or changes in internal audit practices.

At the level of the individual engagement, the CAE assumes overall responsibility for supervising the engagement to ensure quality, achievement of objectives, and staff development (Standard 2340 – Engagement Supervision). The proficiency and experience of internal auditors help determine the extent of supervision required. To stay informed, the CAE may periodically reassess the skills of individual internal auditors. Also, as an engagement is completed, the CAE or an engagement supervisor may survey and/or interview the engagement client (formally or informally) to solicit feedback about the internal auditor's proficiency in performing the engagement.

The individual responsibilities of internal auditors at the level of engagement planning include considering the appropriateness and sufficiency of resources to achieve engagement objectives (Standard 2230 – Engagement Resource Allocation). Internal auditors usually review the objectives and scope of audit engagements and then discuss with the CAE any limitations in their competencies that might prevent them from achieving those engagement objectives.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Individual internal auditors may evidence their proficiency through their resumes or curriculum vitae and by maintaining records of certifications and continuing professional development (e.g., courses for continuing education credits; participation in conferences, workshops, and seminars; performance reviews).

The CAE's effort to establish and maintain a proficient internal audit activity may be demonstrated through the use of a competency assessment tool and the development of internal audit policies, procedures, and training materials. Efforts to recruit and hire proficient internal auditors may be reflected in job descriptions and other recruitment materials.

The CAE or an audit engagement supervisor may retain records of their evaluation of individual internal auditors and the internal audit activity as a whole. Such evaluations may include individual performance reviews and post-engagement discussions, memos, and meeting minutes. Documented feedback from post-engagement client surveys and interviews may also

neuer Themen umfasst. Der Leiter der Internen Revision kann diesbezüglich helfen, die Fachkompetenz der Internen Revision insgesamt sicherzustellen. Zum Beispiel könnte der Leiter der Internen Revision Branchennachrichten oder E-Mail-Newsletter abonnieren, die wahrscheinlich Informationen über aktuell veröffentlichte Studien und Weißbücher enthalten. Der Leiter der Internen Revision kann außerdem an Online- oder Präsenzseminaren teilnehmen oder dies den Revisionsmitarbeitern empfehlen. Regelmäßig kann der Leiter der Internen Revision interne Schulungsveranstaltungen für Mitarbeiter ansetzen, um neue Technologien oder Veränderungen in Methoden der Internen Revision bekannt zu machen.

Auf Ebene einzelner Aufträge hat der Leiter der Internen Revision die Gesamtverantwortung für die Beaufsichtigung des Auftrags, um Qualität, Zielerreichung und Personalentwicklung sicherzustellen (Standards 2340 – Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung). Fachkompetenz und Erfahrung der Internen Revisoren helfen bei der Festlegung des erforderlichen Ausmaßes an Beaufsichtigung. Der Leiter der Internen Revision kann regelmäßig die Fähigkeiten der einzelnen Internen Revisoren neu bewerten, um informiert zu bleiben. Außerdem kann er oder der den Auftrag beaufsichtigende Revisor den Auftragskunden nach Abschluss des Auftrags (formell oder informell) befragen und/oder interviewen, um ein Feedback über die Fachkompetenz des Internen Revisors bei der Durchführung des Auftrags zu erbitten.

Die individuelle Verantwortung der Internen Revisoren auf Ebene der Auftragsplanung umfasst die Berücksichtigung von Angemessenheit und Hinlänglichkeit der Ressourcen, um die Auftragsziele zu erreichen (Standard 2230 – Ressourcenzuteilung für den Auftrag). Interne Revisoren überprüfen normalerweise Ziele und Umfang von Revisionsaufträgen und besprechen dann jegliche Beschränkungen in ihren Qualifikationen, die sie daran hindern, diese Auftragsziele zu erreichen.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Einzelne Interne Revisoren können Ihre Fachkompetenz durch ihren Lebenslauf und durch das Vorhalten von Aufzeichnungen über Zertifizierungen und laufende berufliche Weiterentwicklung (z. B. Kurse zum Erwerb von Punkten für die laufende Weiterbildung, Teilnahme an Tagungen, Workshops und Seminaren sowie Leistungsbeurteilungen) nachweisen.

Das Bestreben des Leiters der Internen Revision, eine kompetente Interne Revision zu etablieren und zu erhalten, kann durch die Nutzung eines Qualifikationsbewertungstools und die Entwicklung von Richtlinien, Verfahren und Schulungsmaterial für die Interne Revision nachgewiesen werden. Bemühungen, kompetente Interne Revisoren zu rekrutieren und einzustellen, können sich in Stellenbeschreibungen und anderem Rekrutierungsmaterial widerspiegeln.

Der Leiter der Internen Revision oder der den Revisionsauftrag beaufsichtigende Revisor können Aufzeichnungen ihrer Bewertung einzelner Interner Revisoren oder der Internen Revision als Ganzes vorhalten. Solche Bewertungen können individuelle Leistungsbeurteilungen und nach dem Auftrag geführte Besprechungen, Notizen und Gesprächsprotokolle beinhalten. Das dokumentierte Feedback aus nach dem Auftrag durchgeführten

evidence the proficiency of the internal audit activity, individual internal auditors, or both.

Any of the following documents could evidence the conformance of the internal audit activity as a whole:

- The internal audit plan that includes an analysis of resource requirements.
- An inventory of available audit staff skills or individual profiles listing qualifications.
- An assurance map with a list of qualifications of service providers on which the internal audit activity relies.
- Documented results of internal assessments.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Kundenumfragen und Interviews kann außerdem die Kompetenz der Internen Revision, einzelner Interner Revisoren oder beides nachweisen.

Jeder der folgenden Punkte könnte die Einhaltung durch die Interne Revision als Ganzes nachweisen:

- Der Revisionsplan, der eine Analyse des Ressourcenbedarfs beinhaltet.
- Eine Bestandsaufnahme verfügbarer Fähigkeiten des Revisionspersonals oder einzelner Profile, die die Qualifikationen auflistet.
- Eine Prüfungsübersicht mit einer Liste von zugesicherten Qualifikationen von Dienstleistern, auf die sich die Interne Revision verlässt.
- Dokumentierte Ergebnisse von internen Beurteilungen.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1220: Due Professional Care

### Standard 1220 – Due Professional Care

Internal auditors must apply the care and skill expected of a reasonably prudent and competent internal auditor. Due professional care does not imply infallibility.

### Getting Started

Obtaining appropriate education, experience, certifications, and training helps internal auditors develop the level of skill and expertise required to perform their duties with due professional care. Additionally, internal auditors should understand and apply the Mandatory Guidance of the International Professional Practices Framework (IPPF) and may find it helpful to become familiar with the core competencies described in The IIA's Global Internal Audit Competency Framework.

At the engagement level, applying due professional care involves comprehending the objectives and scope of the engagement, as well as the competencies that will be required to execute the audit work and any policies and procedures specific to the internal audit activity and the organization.

### Considerations for Implementation

For internal auditors, due professional care requires conformance with The IIA's Code of Ethics and may entail conformance with the organization's code of conduct and any additional codes of conduct relevant to other professional designations attained. The internal audit activity may have a formal process that requires internal auditors to sign an annual declaration related to The IIA's Code of Ethics or the organization's code of conduct.

Along with the IPPF, the internal audit activity's policies and procedures provide a systematic and disciplined approach to planning, executing, and documenting internal audit work. By following this systematic and disciplined approach, internal auditors essentially apply due professional care. However, what constitutes due professional care partially depends upon the complexities of the engagement. Standards 1220.A1, 1220.A2, 1220.A3, and 1220.C1 describe the elements that internal auditors must consider in exercising due professional care. For example, internal auditors must consider the possibility of significant errors, fraud, and noncompliance and are expected to conduct examinations and verifications to the same extent as would a reasonably prudent and competent internal auditor in the same or similar circumstances. Yet, Standard 1220 also specifies that due professional care does not imply infallibility. Therefore, internal auditors are not expected to give absolute assurance that noncompliance or irregularities do not exist.

## Implementierungsleitlinie 1220: Berufliche Sorgfaltspflicht

### Standard 1220 – Berufliche Sorgfaltspflicht

Interne Revisoren müssen jenes Maß an Sorgfalt und Sachkunde anwenden, das üblicherweise von einem sorgfältigen und sachkundigen Internen Revisor erwartet werden kann. Berufliche Sorgfaltspflicht ist nicht gleichbedeutend mit Unfehlbarkeit.

### Erste Schritte

Der Erwerb angemessener Ausbildung, Erfahrung, Zertifizierungen und Schulungen hilft Internen Revisoren dabei, den Grad von Können und Expertise zu entwickeln, der notwendig ist, um ihre Pflichten mit der erforderlichen berufsüblichen Sorgfalt auszuüben. Zusätzlich sollen Interne Revisoren die verbindlichen Leitlinien der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) verstehen und anwenden. Es kann hilfreich sein, sich mit den Kernqualifikationen, die im Global Internal Audit Competency Framework des IIA beschrieben sind, vertraut zu machen.

Auf Auftragsebene beinhaltet die Anwendung beruflicher Sorgfaltspflicht das Begreifen von Zielen und Umfang des Auftrags sowie der Qualifikationen, die erforderlich sind, um die Prüfung durchzuführen, und aller Richtlinien und Verfahren, die für die Interne Revision und die Organisation spezifisch sind.

### Überlegungen zur Umsetzung

Die berufliche Sorgfaltspflicht verlangt die Einhaltung des IIA-Ethikkodex durch Interne Revisoren und kann die Einhaltung des Verhaltenskodex der Organisation und aller zusätzlichen Verhaltenskodexe, die für andere erlangte berufliche Bezeichnungen relevant sind, mit sich bringen. Die Interne Revision kann einen formellen Prozess anwenden, der von den Internen Revisoren verlangt, jährlich eine Erklärung zum IIA-Ethikkodex oder dem Verhaltenskodex der Organisation zu unterzeichnen.

Zusammen mit dem IPPF bilden die Richtlinien und Verfahren der Internen Revision einen systematischen und zielgerichteten Ansatz für die Planung, Durchführung und Dokumentation der Arbeit der Internen Revision. Durch das Einhalten dieses systematischen und zielgerichteten Ansatzes wenden Interne Revisoren im Grunde genommen die erforderliche berufsübliche Sorgfalt an. Jedoch hängt das, was berufliche Sorgfaltspflicht ausmacht, teilweise von der Komplexität des Auftrags ab. Die Standards 1220.A1, 1220.A2, 1220.A3 und 1220.C1 beschreiben die Elemente, die Interne Revisoren berücksichtigen müssen, wenn sie berufliche Sorgfaltspflicht ausüben. Zum Beispiel müssen Interne Revisoren die Möglichkeit wesentlicher Fehler, von Betrug oder Ordnungsmäßigkeitsverstößen berücksichtigen und es wird erwartet, dass sie Überprüfungen und Verifizierungen im gleichen Ausmaß durchführen, wie es üblicherweise ein sorgfältiger und sachkundiger Interner Revisor in denselben oder ähnlichen Fällen tun würde. Standard 1120 führt außerdem aus, dass die berufsübliche Sorgfaltspflicht nicht Unfehlbarkeit bedeutet. Daher wird von Internen Revisoren

To ensure due professional care at the engagement level, Standard 2340 – Engagement Supervision requires engagements to be properly supervised, which generally involves supervisory review of the engagement workpapers, results, and conclusions to be reported. After such reviews, supervisors usually provide feedback to the internal auditors who conducted the engagement, often through post-engagement meetings. Input about internal auditors' due professional care may be solicited through post-engagement surveys of audit clients.

In managing the internal audit activity (2000 series of standards) and implementing a quality assurance and improvement program (1300 series of standards), the chief audit executive (CAE) assumes overall responsibility for ensuring that due professional care is applied. Thus, the CAE typically develops measurement tools such as self-assessments, metrics such as key performance indicators, and a process to assess the performance of individual internal auditors and the internal audit activity as a whole. In addition to client surveys, tools to evaluate individual internal auditors could include peer and supervisory reviews. The internal audit activity as a whole may be evaluated through internal and external assessments, in accordance with standards 1310 through 1312, as well as client surveys or similar methods of feedback.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Internal auditors demonstrate conformance with Standard 1220 through proper application of the IPPF's Mandatory Guidance, which would be reflected in their engagement plans, work programs, and workpapers. Performance reviews of internal auditors may reference their application of due professional care. Appropriate supervisory reviews of engagements is likely to be documented in workpapers. Due professional care may also be evidenced when the engagement supervisor conducts post-engagement staff meetings and solicits feedback from audit clients through surveys or other tools. Additionally, evidence may include an annual declaration related to The IIA's Code of Ethics and organization's code of conduct. Finally, internal and external assessments performed as part of the internal audit activity's quality assurance and improvement program also may indicate that due professional care has been maintained.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

ren nicht erwartet, dass sie absolute Prüfungssicherheit darüber liefern, dass Ordnungsmäßigkeitsverstöße oder Unregelmäßigkeiten nicht vorliegen.

Um berufliche Sorgfaltspflichten auf Auftragsebene sicherzustellen, erfordert Standard 2340 – Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung, dass Aufträge angemessen beaufsichtigt werden. Dies beinhaltet im Allgemeinen eine Überprüfung der Arbeitspapiere, Ergebnisse und zu berichtender Schlussfolgerungen. Nach solchen Überprüfungen geben die beaufsichtigenden Prüfer normalerweise Feedback an die Internen Revisoren, die den Auftrag durchgeführt haben, häufig in Form von nach der Auftragsdurchführung geführten Gesprächen. Beiträge zur erforderlichen berufsüblichen Sorgfalt können auch durch nach der Auftragsdurchführung erfolgende Umfragen bei den Revisionskunden erbeten werden.

Mit der Leitung der Internen Revision (2000er Serie der Standards) und durch die Implementierung eines Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung (1300er Serie der Standards) hat der Leiter der Internen Revision die Gesamtverantwortung sicherzustellen, dass die erforderliche berufsübliche Sorgfalt angewendet wird. Daher entwickelt er typischerweise Messwerkzeuge wie Selbstbeurteilungen, Kennzahlen wie Key Performance Indicators und einen Prozess, um die Leistung der einzelnen Internen Revisoren und der Internen Revision insgesamt zu beurteilen. Zusätzlich zu Kundenumfragen können die Werkzeuge zur Beurteilung einzelner Interner Revisoren Peer Reviews und andere Überprüfungen beinhalten. Die Interne Revision insgesamt kann durch gemäß der Standards 1310–1312 durchgeführte interne und externe Beurteilungen oder durch Kundenumfragen oder ähnliche Feedbackmethoden beurteilt werden.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Interne Revisoren weisen die Einhaltung von Standard 1220 durch angemessene Anwendung der verbindlichen Leitlinien des IPPF nach, die sich in Ihren Auftragsplanungen, Arbeitsprogrammen und Arbeitspapieren widerspiegeln. Leistungsüberprüfungen von Internen Revisoren können sich auf die Anwendung der erforderlichen berufsüblichen Sorgfalt beziehen. Angemessene Überprüfungen von Aufträgen sind wahrscheinlich in den Arbeitspapieren dokumentiert. Berufliche Sorgfaltspflicht kann auch nachgewiesen werden, wenn der beaufsichtigende Prüfer nach Auftragsende Personalgespräche führt und Feedback von Revisionskunden durch Umfragen oder andere Methoden einholt. Zusätzlich können die Nachweise eine jährliche Erklärung in Bezug auf den IIA-Ethikkodex und den Verhaltenskodex der Organisation beinhalten. Schließlich können interne und externe Beurteilungen, die als Teil des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung durchgeführt werden, anzeigen, dass berufliche Sorgfaltspflichten eingehalten wurden.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 1230: Continuing Professional Development

### Standard 1230 – Continuing Professional Development

Internal auditors must enhance their knowledge, skills, and other competencies through continuing professional development.

#### Getting Started

In order to enhance their competencies and continue their professional development, internal auditors may want to reflect on their job requirements, including the training policies and the professional education requirements of their profession, organization, industry, and any certifications or areas of specialization. Additionally, internal auditors may consider feedback from recent performance reviews, assessment results regarding their conformance with the Mandatory Guidance of the International Professional Practices Framework (IPPF), and the results of self-assessments based on The IIA's Global Internal Audit Competency Framework, or a similar benchmark. Reflecting on career goals may help internal auditors with long-term planning of their professional development.

#### Considerations for Implementation

An individual internal auditor may use a self-assessment tool, such as the Competency Framework, as a basis for creating a professional development plan. The development plan may encompass on-the-job training, coaching, mentoring, and other internal and external training, volunteer, or certification opportunities. Typically, the internal auditor discusses the plan with the chief audit executive (CAE), and the two may agree to use the professional development plan as the basis for developing measures of the internal auditor's performance (i.e., key performance indicators), which could be incorporated into supervisory reviews, client surveys, and annual performance reviews. The results of the reviews can help the CAE and the internal auditor prioritize areas for continuing professional development. Ultimately, the individual internal auditor is responsible for conforming with Standard 1230.

Opportunities for professional development include participating in conferences, seminars, training programs, online courses and webinars, self-study programs, or classroom courses; conducting research projects; volunteering with professional organizations; and pursuing professional certifications such as The IIA's Certified Internal Auditor® (CIA®). Continuing professional development related to a certain industry or specialization (e.g., data analytics, financial services, IT, taxation law, or systems design) may lead to additional professional competencies that could enhance internal audit work in those specific areas.

At times, internal audit client surveys may reveal a concern regarding internal auditors' business acumen. The CAE and inter-

## Implementierungsleitlinie 1230: Regelmäßige fachliche Weiterbildung

### Standard 1230 – Regelmäßige fachliche Weiterbildung

Interne Revisoren müssen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre sonstigen Qualifikationen durch regelmäßige fachliche Weiterbildung erweitern.

#### Erste Schritte

Um ihre Qualifikationen zu erweitern und zur regelmäßigen fachlichen Weiterbildung können Interne Revisoren über die Anforderungen ihrer Stelle einschließlich der Schulungsrichtlinien und fachlicher Ausbildungsanforderungen ihres Berufs, ihrer Organisation, Branche und aller Zertifizierungen oder Bereiche der Spezialisierung nachdenken. Zusätzlich können sie das Feedback aus aktuellen Leistungsbeurteilungen, Beurteilungsergebnisse hinsichtlich der Einhaltung der verbindlichen Leitlinien der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) und Ergebnisse von Selbstbeurteilungen basierend auf dem Global Internal Audit Competency Framework des IIA oder einem vergleichbaren Maßstab berücksichtigen. Das Nachdenken über Karriereziele kann Internen Revisoren bei der langfristigen Planung der fachlichen Entwicklung helfen.

#### Überlegungen zur Umsetzung

Ein einzelner Interner Revisor kann ein Selbstbewertungs-Tool, so wie das Competency Framework, als Basis für die Entwicklung eines Plans zur fachlichen Entwicklung nutzen. Der Entwicklungsplan kann Training-on-the-Job, Coaching, Mentoring und andere interne und externe Schulungen, ehrenamtliche Tätigkeiten oder Zertifizierungen umfassen. Typischerweise bespricht der Interne Revisor den Plan mit dem Leiter der Internen Revision, und beide vereinbaren den fachlichen Entwicklungsplan als Basis für die Entwicklung der Leistungsmessung des Internen Revisors (d. h. Key Performance Indicators), die in Überprüfungen, Kundenumfragen und jährliche Leistungsbeurteilungen eingebunden sein kann. Die Ergebnisse der Überprüfungen können dem Leiter der Internen Revision und dem Internen Revisor dabei helfen, Bereiche für die regelmäßige fachliche Weiterbildung zu priorisieren. Letztendlich ist der einzelne Interne Revisor dafür verantwortlich, Standard 1230 einzuhalten.

Gelegenheiten für fachliche Weiterentwicklung umfassen die Teilnahme an Tagungen, Seminaren, Schulungsprogrammen, Online-Kursen und Webinaren, Selbststudium oder Präsenzkursen, die Durchführung von Forschungsprojekten, ehrenamtliche Tätigkeit in Berufsorganisationen und die Verfolgung beruflicher Zertifizierungen wie Certified Internal Auditor® (CIA®) des IIA. Regelmäßige fachliche Weiterbildung in Bezug auf eine bestimmte Branche oder Spezialisierung (z. B. Datenanalysen, Finanzdienstleistungen, IT, Steuerrecht oder Systemgestaltung) kann zu zusätzlichen fachlichen Qualifikationen führen, die die Arbeit der Internen Revision in diesen Bereichen verbessert.

Manchmal kann eine Kundenumfrage der Internen Revision Bedenken bezüglich des Geschäftssinns der Internen Revisoren aufdecken. Der Leiter der Internen Revision und die Internen

nal auditors can address such concerns by participating on various training or opportunities offered within their organization to better understand the business.

To ensure internal auditors have the opportunity to enhance their knowledge, skills, and other competencies, the CAE may establish a training and development policy that supports continuing professional development. Such a policy may specify a minimum number of training hours for each auditor, such as 40 hours, which is consistent with many professional certification requirements. CAEs may consider using benchmarking to assess current and emerging needs of the internal profession, as well as specific trends within the industry or specialized area.

To ensure their internal audit knowledge stays current on a day-to-day basis, internal auditors may seek guidance from The IIA regarding standards, best practices, procedures, and techniques that could affect the internal audit profession or their organization and specific industry. This may involve maintaining current memberships in The IIA and other professional organizations, networking at local events, and monitoring or subscribing to feeds or notification services related to the internal audit profession and industry-specific news.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Internal auditors may demonstrate conformance with Standard 1230 by retaining documentation or other evidence of any of the following:

- Self-assessments against a competency framework or benchmark.
- Professional development and training plans.
- Memberships and participation in professional organizations.
- Subscriptions to sources of professional information.
- Completed training (e.g., continuing education credits, certifications, or certificates of completion).

Enhanced proficiency achieved through on-the-job training and in-house training is likely to be noted in performance evaluations, which may also track opportunities for future professional development. Performance metrics may reflect supervisory or peer observations of new skills and enhanced capabilities. Internal audit policies, a training schedule, and internal audit staff surveys may evidence that opportunities for the continuing professional development were provided by the CAE.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

Revisoren können solchen Bedenken durch Teilnahme an verschiedenen Schulungen oder anderen Maßnahmen entgegenreten, die in ihrer Organisation angeboten werden, um das Geschäft besser verstehen zu lernen.

Der Leiter der Internen Revision kann eine Schulungs- und Entwicklungsrichtlinie festlegen, die die regelmäßige fachliche Weiterbildung unterstützt, um sicherzustellen, dass Interne Revisoren die Gelegenheit haben, ihr Wissen, Können und andere Qualifikationen zu verbessern. Solch eine Richtlinie kann eine Mindestanzahl von Weiterbildungsstunden pro Revisor spezifizieren, z. B. 40 Stunden, was konsistent mit vielen beruflichen Zertifizierungsanforderungen ist. Die Leiter von Internen Revisionen können Benchmarking nutzen, um aktuelle und künftige Bedürfnisse des Berufs der Internen Revision zu beurteilen, genauso wie spezifische Trends in der Branche oder im Spezialbereich.

Um sicherzustellen, dass ihr Wissen zur Internen Revision im Alltag aktuell bleibt, können Interne Revisoren Leitlinien des IIA bezüglich Standards, Best Practices, Verfahren und Techniken, die den Beruf der Internen Revision oder ihre Organisation oder spezielle Branche beeinflussen könnten, nutzen. Dies kann die laufende Mitgliedschaft im IIA und anderen Berufsorganisationen, das Netzwerken bei lokalen Veranstaltungen und das Überwachen oder Abonnieren von Meldungen mit Bezug zum Beruf der Internen Revision und zu branchenspezifischen Nachrichten beinhalten.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Interne Revisoren können die Einhaltung von Standard 1230 durch das Vorhalten von Dokumentation oder anderen Nachweisen über Folgendes belegen:

- Selbstbeurteilung anhand eines Qualifikationsrahmens oder -maßstabs.
- Fachliche Weiterentwicklungs- und Schulungspläne.
- Mitgliedschaft und Teilnahme in Berufsorganisationen.
- Abonnements von Quellen berufsbezogener Informationen.
- Abgeschlossene Schulung (z. B. erworbene Punkte für regelmäßige Weiterbildung, Zertifizierung oder Abnahmebescheinigung).

Verbesserte Fachkompetenz, die durch Training-on-the-Job und Inhouse-Schulungen erworben wurde, wird wahrscheinlich in Leistungsbeurteilungen festgehalten, genauso wie Gelegenheiten für künftige fachliche Weiterentwicklung. Leistungsmessung kann Beobachtungen von beaufsichtigenden Revisoren oder Peers hinsichtlich neuer Fähigkeiten und verbesserter Tauglichkeit widerspiegeln. Richtlinien der Internen Revision, ein Schulungsplan und Mitarbeiterumfragen in der Internen Revision können nachweisen, dass durch den Leiter der Internen Revision Gelegenheiten für die regelmäßige fachliche Weiterbildung angeboten worden sind.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1300: Quality Assurance and Improvement Program

### Standard 1300 – Quality Assurance and Improvement Program

The chief audit executive must develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity.

#### *Interpretation:*

A quality assurance and improvement program is designed to enable an evaluation of the internal audit activity's conformance with *Standards* and an evaluation of whether internal auditors apply the Code of Ethics. The program also assesses the efficiency and effectiveness of the internal audit activity and identifies opportunities for improvement. The chief audit executive should encourage board oversight in the quality assurance and improvement program.

### Getting Started

Standard 1300 tasks the chief audit executive (CAE) with developing and maintaining a comprehensive quality assurance and improvement program (QAIP). The QAIP should encompass all aspects of operating and managing the internal audit activity – including consulting engagements – as found in the mandatory elements of the International Professional Practices Framework (IPPF). It may also be beneficial for the QAIP to consider best practices in the internal audit profession.

The QAIP is designed to enable an evaluation of the internal audit activity's conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and whether internal auditors apply The IIA's Code of Ethics. As such, it must include ongoing and periodic internal assessments as well as external assessments by a qualified independent assessor or assessment team (see Standard 1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program).

The CAE must have a thorough understanding of the mandatory elements of the IPPF, especially the *Standards* and Code of Ethics. Generally, the CAE meets with the board to gain an understanding of the expectations for the internal audit activity, to discuss the importance of the *Standards* and the QAIP, and to encourage the board's support of these.

Typically, the CAE finds examples of how QAIPs are developed and implemented in other organizations – particularly those that are similar in nature and maturity – for benchmarking purposes. Additionally, the CAE may wish to consult IIA Supplemental Guidance and other published guidance on the matter, including The IIA's Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity.

## Implementierungsleitlinie 1300: Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung

### Standard 1300 – Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung

Der Leiter der Internen Revision muss ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, entwickeln und pflegen.

#### *Erläuterung:*

Ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung ist so gestaltet, dass es die Beurteilung der Internen Revision in Bezug auf ihre Übereinstimmung mit den *Standards* sowie eine Beurteilung, ob Interne Revisoren den Ethikkodex einhalten, ermöglicht. Das Programm beurteilt weiter die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Internen Revision und identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung fördern.

### Erste Schritte

Standard 1300 verlangt vom Leiter der Internen Revision das Entwickeln und Pflegen eines umfassenden Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung (QSVP). Das QSVP soll alle operativen und steuernden Aspekte der Internen Revision umfassen – einschließlich der Beratungsaufträge – so wie es in den verbindlichen Elementen der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) festgelegt ist. Es kann außerdem von Vorteil sein, im QSVP Best Practices des Berufsstands der Internen Revision zu berücksichtigen.

Das QSVP ermöglicht eine Auswertung der Einhaltung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) durch die Interne Revision und der Anwendung des IIA-Ethikkodex durch die Internen Revisoren. Dazu muss es laufende und regelmäßige interne Beurteilungen sowie externe Beurteilungen durch einen qualifizierten, unabhängigen Beurteiler oder ein Beurteilungsteam umfassen (vgl. Standard 1310 – Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm).

Der Leiter der Internen Revision muss ein tiefes Verständnis der verbindlichen Elemente des IPPF haben, insbesondere der *Standards* und des Ethikkodex. Im Allgemeinen trifft er sich mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan, um ein Verständnis der Erwartungen an die Interne Revision zu erlangen, die Bedeutung der *Standards* und des QSVP zu besprechen und die Unterstützung von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan für diese zu fördern.

Typischerweise kann der Leiter der Internen Revision für Benchmarking-Zwecke Beispiele für die Entwicklung und Implementierung eines QSVP in anderen Organisationen finden – insbesondere in solchen, die in Art und Reifegrad vergleichbar sind. Zusätzlich kann er die Ergänzenden Leitlinien des IIA und andere Veröffentlichungen zu diesem Sachverhalt konsultieren, einschließlich des IIA Quality Assessment Manual für die Interne Revision.

## Considerations for Implementation

A well-developed QAIP ensures that the concept of quality is embedded in the internal audit activity and all of its operations. The internal audit activity should not need to assess whether each individual engagement conforms with the *Standards*. Rather, engagements should be undertaken in accordance with an established methodology that promotes quality and, by default, conformance with the *Standards*. Additionally, the methodology generally promotes continuous improvement of the internal audit activity.

As Standard 1300 requires, the CAE develops and maintains a QAIP that covers all aspects of the internal audit activity, with the ultimate goal of developing an internal audit activity with a scope and quality of work that includes conformance with the *Standards* and application of the Code of Ethics. The QAIP enables an internal audit activity to be evaluated for conformance with the *Standards* and assesses whether internal auditors apply the Code of Ethics. As such, the QAIP includes assessments of the internal audit activity's efficiency and effectiveness, which help to identify opportunities for improvement.

The CAE periodically evaluates the QAIP and updates it as needed. For example, as the internal audit activity matures, or as conditions within the internal audit activity change, adjustments to the QAIP may become necessary to ensure that it continues to operate in an effective and efficient manner and to assure stakeholders that it adds value by improving the organization's operations.

To implement Standard 1300, the CAE must consider the requirements related to its five essential components:

- Internal assessments (Standard 1311).
- External assessments (Standard 1312).
- Communication of QAIP results (Standard 1320).
- Proper use of a conformance statement (Standard 1321).
- Disclosure of nonconformance (1322).

### Internal Assessments

Internal assessments consist of ongoing monitoring and periodic self-assessments (see Standard 1311 – Internal Assessments), which evaluate the internal audit activity's conformance with the mandatory elements of the IPPF, the quality and supervision of audit work performed, the adequacy of internal audit policies and procedures, the value the internal audit activity adds to the organization, and the establishment and achievement of key performance indicators.

The CAE should establish ongoing monitoring and ensure that reviews of the internal audit activity occur periodically. Ongoing monitoring is achieved primarily through continuous activ-

## Überlegungen zur Umsetzung

Ein hochentwickeltes QSVP stellt sicher, dass das Konzept der Qualität in der Internen Revision und all ihren Aktivitäten eingebettet ist. Die Interne Revision sollte nicht jeden einzelnen Auftrag hinsichtlich seiner Einhaltung der *Standards* beurteilen müssen. Stattdessen sollten Aufträge in Übereinstimmung mit einer etablierten Methode ausgeführt werden, die Qualität und, automatisch, die Einhaltung der *Standards* fördert. Zusätzlich fördert die Methode allgemein die kontinuierliche Verbesserung der Internen Revision.

Wie Standard 1300 fordert, entwickelt und pflegt der Leiter der Internen Revision ein QSVP, das alle Aspekte der Internen Revision umfasst, mit dem letztendlichen Ziel der Entwicklung einer Internen Revision mit einer Ausrichtung und einer Qualität, die die Einhaltung der *Standards* und die Anwendung des Ethikkodex einschließt. Das QSVP ermöglicht es der Internen Revision, hinsichtlich der Einhaltung der *Standards* und der Anwendung des Ethikkodex durch die Internen Revisoren bewertet zu werden. Dazu umfasst das QSVP Beurteilungen der Effizienz und der Wirksamkeit der Internen Revision, die helfen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Der Leiter der Internen Revision bewertet das QSVP regelmäßig und aktualisiert es, wenn erforderlich. Zum Beispiel können Anpassungen am QSVP notwendig werden, wenn die Interne Revision reifer wird oder Bedingungen innerhalb der Internen Revision sich verändern, um sicherzustellen, dass sie weiterhin wirksam und effizient agiert, und um den Interessengruppen Gewähr zu bieten, dass sie Mehrwert durch Verbesserung der Abläufe der Organisation schafft.

Der Leiter der Internen Revision muss zur Implementierung des Standards 1300 die Anforderungen bezüglich seiner fünf wesentlichen Komponenten berücksichtigen:

- Interne Beurteilungen (Standard 1311).
- Externe Beurteilungen (Standard 1312).
- Kommunikation der Ergebnisse des QSVP (Standard 1320).
- Korrekte Verwendung einer Konformitätserklärung (Standard 1321).
- Offenlegen von Abweichungen (Standard 1322).

### Interne Beurteilungen

Interne Beurteilungen bestehen aus laufender Überwachung und regelmäßigen Selbstbeurteilungen (vgl. Standard 1311 – Interne Beurteilungen), die die Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF durch die Interne Revision, die Qualität und Beaufsichtigung der durchgeführten Revisionstätigkeiten, die Angemessenheit von Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, den Mehrwert der Internen Revision für die Organisation und die Etablierung und Erreichung von Key Performance Indicators bewerten.

Der Leiter der Internen Revision sollte eine laufende Überwachung etablieren und sicherstellen, dass Überprüfungen der Internen Revision regelmäßig vorgenommen werden. Laufende

ities such as engagement planning and supervision, standardized work practices, workpaper procedures and signoffs, report reviews, as well as identification of any weaknesses or areas in need of improvement and action plans to address them. Ongoing monitoring helps the CAE determine whether internal audit processes are delivering quality on an engagement-by-engagement basis.

Periodic self-assessments are conducted to validate that ongoing monitoring is operating effectively and to assess whether the internal audit activity is in conformance with the *Standards* and whether internal auditors apply the Code of Ethics. Through conformance with the *Standards* and Code of Ethics, the internal audit activity also achieves alignment with the Definition of Internal Auditing and the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing.

Implementation Guide 1311 – Internal Assessments provides further guidance on the QAIP requirement for internal assessments.

#### External Assessments

In addition to internal assessments, the CAE is responsible for ensuring that the internal audit activity conducts an external assessment at least once every five years (see Standard 1312 – External Assessments). The purpose of the assessment, which must be performed by an independent assessor or assessment team from outside the organization, is to validate whether the internal audit activity conforms with the *Standards* and whether internal auditors apply the Code of Ethics.

A self-assessment may be performed in lieu of a full external assessment, provided it is validated by a qualified, independent, competent, and professional external assessor. In such cases, the scope of the self-assessment with external independent validation would consist of a comprehensive and fully documented self-assessment process that emulates the full external process, and an independent, onsite validation by a qualified, independent assessor.

Implementation Guide 1312 – External Assessments provides further guidance on the QAIP requirement for external assessments.

#### Communication of QAIP Results

The CAE must communicate the results of the QAIP to senior management and the board, as stated in Standard 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program. Such communication should include:

- The scope and frequency of both internal and external assessments.
- The qualifications and independence of the assessor(s) or assessment team.
- The conclusions of the assessors.

Überwachung wird in erster Linie durch kontinuierliche Aktivitäten wie Prüfungsplanung und Beaufsichtigung, standardisierte Arbeitsabläufe, Verfahren für Arbeitspapiere und deren Freigaben, Berichtsreviews sowie die Identifikation von Schwachstellen oder Bereichen, die Verbesserungen erfordern und Maßnahmenplänen, die diese adressieren, erreicht. Laufende Überwachung hilft dem Leiter der Internen Revision von Auftrag zu Auftrag festzustellen, ob Prozesse der Internen Revision Qualität liefern.

Regelmäßige Selbstbeurteilungen dienen der Validierung, dass die laufende Überwachung wirksam funktioniert, und zur Bewertung, ob die Interne Revision die *Standards* und die Internen Revisoren den Ethikkodex einhalten. Durch die Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex erzielt die Interne Revision auch die Ausrichtung auf die Definition der Internen Revision und die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision.

Die Implementierungsleitlinie 1311 – Interne Beurteilungen liefert weitere Leitlinien für die QSVP-Anforderung interner Beurteilungen.

#### Externe Beurteilungen

Zusätzlich zu internen Beurteilungen ist der Leiter der Internen Revision dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die Interne Revision mindestens alle fünf Jahre eine externe Beurteilung durchführt (vgl. Standard 1312 – Externe Beurteilungen). Zweck dieser Beurteilung, die durch einen unabhängigen Beurteiler bzw. ein unabhängiges Beurteilungsteam von außerhalb der Organisation durchgeführt werden muss, ist es zu validieren, ob die Interne Revision die *Standards* einhält und die Internen Revisoren den Ethikkodex anwenden.

An Stelle einer vollständigen externen Beurteilung kann eine Selbstbeurteilung durchgeführt werden, vorausgesetzt, dass sie durch einen qualifizierten, unabhängigen, kompetenten und fachkundigen externen Beurteiler validiert wird. In diesen Fällen besteht der Umfang der Selbstbeurteilung mit externer unabhängiger Validierung aus einem umfassenden und vollständig dokumentierten Selbstbeurteilungsprozess, der den vollständigen externen Prozess nachbildet, und einer unabhängigen Validierung vor Ort durch einen qualifizierten, unabhängigen Beurteiler.

Die Implementierungsleitlinie 1312 – Externe Beurteilungen liefert weitere Leitlinien für die QSVP-Anforderung externer Beurteilungen.

#### Kommunikation von QSVP-Ergebnissen

Der Leiter der Internen Revision muss gemäß Standard 1320 – Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm die Ergebnisse des QSVP an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten. Die Kommunikation muss umfassen:

- Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen.
- Qualifikation und Unabhängigkeit des/der Beurteiler(s) oder des Beurteilungsteams.
- Schlussfolgerungen der Beurteiler.

- Any corrective action plans that have been created from the assessments to address areas that were not in conformance with the *Standards*, along with opportunities for improvement.

Implementation Guide 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program provides further guidance on QAIP reporting.

#### Proper Use of a Conformance Statement

The internal audit activity may only communicate – in writing or verbally – that the internal audit activity conforms with the *Standards* if results of both the QAIP's internal and external assessments support such a statement. Implementation Guide 1321 – Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" provides further guidance on the proper use of a conformance statement.

#### Disclosure of Nonconformance

If an internal or external assessment concludes that the internal audit activity does not conform with the IPPF's mandatory elements, and the lack of conformance impacts the overall scope or operation of the internal audit activity, the CAE must disclose the nonconformance and its impact to senior management and the board. Implementation Guide 1322 – Disclosure of Nonconformance provides further guidance on how and when to report nonconformance.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple activities and documents may demonstrate conformance with Standard 1300, the most notable of which are the CAE's documented QAIP itself, the results of internal and external assessments, and documentation showing the CAE's communication of QAIP results with the board. The latter typically consists of findings, corrective action plans, and corrective actions taken to improve the internal audit activity's conformance with the *Standards* and Code of Ethics. Additionally, any documentation of actions taken to improve the internal audit activity's efficiency and effectiveness may help demonstrate conformance with the standard. For external assessments, documentation from the external assessor or assessment team, or written independent validation of a self-assessment, may be used to indicate conformance with Standard 1300. Board meeting minutes where QAIPs and their results were discussed and presentations to the board or senior management may also help evidence conformance.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

- Die aus den Beurteilungen resultierenden korrigierenden Maßnahmenpläne und Verbesserungspotenziale, die die nicht mit den *Standards* konformen Bereiche adressieren.

Die Implementierungsleitlinie 1320 – Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm liefert weitere Leitlinien zur QSVP-Berichterstattung.

#### Korrekte Verwendung einer Konformitätserklärung

Die Interne Revision darf nur dann – schriftlich oder mündlich – kommunizieren, dass sie die *Standards* einhält, wenn die Ergebnisse der internen und externen Beurteilungen im Rahmen des QSVP dies stützen. Die Implementierungsleitlinie 1321 – Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“ liefert weitere Leitlinien zum korrekten Gebrauch einer Konformitätserklärung.

#### Offenlegung von Abweichungen

Wenn eine interne oder externe Beurteilung zum Ergebnis kommt, dass die Interne Revision die verbindlichen Elemente des IPPF nicht einhält, und wenn die Nichteinhaltung den Umfang oder die Tätigkeit der Internen Revision insgesamt beeinflusst, muss der Leiter der Internen Revision die Abweichung und ihre Wirkung den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan offenlegen. Die Implementierungsleitlinie 1322 – Offenlegen von Abweichungen liefert weitere Leitlinien wie und wann Abweichungen berichtet werden.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Eine Vielzahl von Tätigkeiten und Dokumenten kann die Einhaltung des Standards 1300 nachweisen, vor allem das dokumentierte QSVP des Leiters der Internen Revision selbst, die Ergebnisse interner und externer Beurteilungen und die Dokumentation der Kommunikation von QSVP-Ergebnissen an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan. Letztere besteht typischerweise aus Beanstandungen, korrigierenden Maßnahmenplänen und durchgeführten korrigierenden Handlungen zur Verbesserung der Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex durch die Interne Revision. Zusätzlich kann jede Dokumentation von Maßnahmen zur Verbesserung von Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision helfen nachzuweisen, dass der Standard eingehalten wird. Für externe Beurteilungen kann die Dokumentation des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams oder eine schriftliche, unabhängige Validierung einer Selbstbeurteilung genutzt werden, um die Einhaltung von Standard 1300 anzuzeigen. Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, in denen das QSVP und seine Ergebnisse besprochen wurden, und Präsentationen für Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan oder leitende Führungskräfte können außerdem helfen, die Einhaltung nachzuweisen.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 1310: Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program

Standard 1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program

The quality assurance and improvement program must include both internal and external assessments.

### Getting Started

Standard 1310 communicates the requirements that make up the quality assurance and improvement program (QAIP), which covers all aspects of the internal audit activity. Specifically, the standard indicates that both internal and external assessments are required.

The chief audit executive (CAE) should be aware of these requirements. Internal assessments are composed of rigorous, comprehensive processes, continuous supervision and testing of internal audit and consulting work, and periodic validations of conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and whether internal auditors apply The IIA's Code of Ethics. External assessments provide an opportunity for an independent assessor or assessment team to conclude as to the internal audit activity's conformance with the *Standards* and whether internal auditors apply the Code of Ethics, and to identify areas for improvement. The QAIP also includes ongoing measurements and analyses of performance metrics such as accomplishment of the internal audit plan, cycle time, recommendations accepted, and customer satisfaction.

Typically, the CAE would be aware of any prior results from both internal and external assessments that indicate areas upon which the internal audit activity can improve. The CAE would implement action plans related to any identified improvements through the QAIP.

### Considerations for Implementation

Standard 1310 requires the QAIP to include both internal and external assessments. Internal assessments consist of ongoing monitoring and periodic self-assessments (see Standard 1311 – Internal Assessments), which evaluate the internal audit activity's conformance with the mandatory elements of the IPPF, the quality and supervision of audit work performed, the adequacy of internal audit policies and procedures, the value the internal audit activity adds to the organization, and the establishment and achievement of key performance indicators.

The CAE should establish ongoing monitoring and ensure that reviews of the internal audit activity occur periodically. Ongoing monitoring is achieved primarily through continuous activities such as engagement planning and supervision, standardized work practices, workpaper procedures and signoffs, report reviews, as well as identification of any weaknesses or areas in need of improvement and action plans to address them. Continuous monitoring helps the CAE determine whether internal

## Implementierungsleitlinie 1310: Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Standard 1310 – Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung muss sowohl interne als auch externe Beurteilungen umfassen.

### Erste Schritte

Standard 1310 formuliert die Anforderungen, die das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm (QSVP), welches alle Aspekte der Internen Revision abdeckt, ausmachen. Speziell zeigt der Standard an, dass interne und externe Beurteilungen erforderlich sind.

Der Leiter der Internen Revision sollte um diese Anforderungen wissen. Interne Beurteilungen bestehen aus gründlichen, umfassenden Prozessen, laufender Überwachung und dem Testing von Prüfungs- und Beratungsaktivitäten sowie regelmäßigen Validierungen der Einhaltung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) und der Anwendung des IIA-Ethikkodex durch die Internen Revisoren. Externe Beurteilungen bieten eine Möglichkeit für einen unabhängigen Beurteiler oder ein unabhängiges Beurteilungsteam, auf die Einhaltung der *Standards* durch die Interne Revision und des Ethikkodex durch die Internen Revisoren zu schließen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Das QSVP umfasst auch die laufende Messung und Analysen von Leistungskennzahlen wie Abarbeitung des Revisionsplans, Durchlaufzeiten, akzeptierte Empfehlungen und Kundenzufriedenheit.

Typischerweise kennt der Leiter der Internen Revision die Ergebnisse früherer interner und externer Beurteilungen, die Bereiche anzeigen, in denen die Interne Revision sich verbessern kann. Er wird Maßnahmenpläne für alle durch das QSVP identifizierten Verbesserungen implementieren.

### Überlegungen zur Umsetzung

Standard 1310 erfordert die Einbeziehung von internen und externen Beurteilungen in das QSVP. Interne Beurteilungen bestehen aus laufender Überwachung und regelmäßigen Selbstbeurteilungen (vgl. Standard 1311 – Interne Beurteilungen), die die Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF durch die Interne Revision, die Qualität und Beaufsichtigung der Revisionsaktivitäten, die Angemessenheit der Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, den Mehrwert, den die Interne Revision für die Organisation schafft, und die Etablierung und Erreichung von Key Performance Indicators bewerten.

Der Leiter der Internen Revision sollte eine laufende Überwachung etablieren und sicherstellen, dass Überprüfungen der Internen Revision regelmäßig stattfinden. Laufende Überwachung wird in erster Linie erreicht durch kontinuierliche Tätigkeiten wie Auftragsplanung und -beaufsichtigung, einheitliches Vorgehen, Verfahren für Arbeitspapiere und deren Genehmigung, Berichtsreviews und Identifikation von Schwachstellen oder Bereichen, die der Verbesserung bedürfen, und Maßnahmenpläne, die dies adressieren. Kontinuierliche Überwachung

audit processes are delivering quality on an engagement-by-engagement basis.

Periodic self-assessments are conducted to validate that ongoing monitoring is operating effectively and to assess whether the internal audit activity is in conformance with the *Standards* and whether internal auditors apply the Code of Ethics. Through conformance with the *Standards* and Code of Ethics, the internal audit activity also achieves alignment with the Definition of Internal Auditing and the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing.

In addition to internal assessments, the CAE is responsible for ensuring that the internal audit activity conducts an external assessment at least once every five years (see Standard 1312 – External Assessments). The purpose of the assessment, which must be performed by an independent assessor or assessment team from outside the organization, is to validate whether the internal audit activity conforms with the *Standards* and whether internal auditors apply the Code of Ethics.

A self-assessment may be performed in lieu of a full external assessment, provided it is validated by a qualified, independent, competent, and professional external assessor. In such cases, the scope of the self-assessment with external independent validation would consist of a comprehensive and fully documented self-assessment process that emulates the full external process, and an independent, onsite validation by a qualified, independent external assessor.

The implementation guides for Standard 1311 and Standard 1312 provide further guidance on the QAIP requirements for internal and external assessments.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple items may indicate conformance with Standard 1310, including all documentation that demonstrates conformance with Standard 1311 and Standard 1312. Additionally, conformance may be demonstrated by minutes of board meetings where plans for – and results of – assessments were discussed. A benchmarking report and requests for services may show the organization's due diligence in vetting external assessors.

Specific to internal assessments, any evidence that ongoing monitoring activities were completed according to the internal audit activity's QAIP may demonstrate conformance (e.g., key performance indicator reviews or workpaper reviews). In addition, conformance may be demonstrated by documentation of periodic assessments that have been completed, including the scope of review and approach plan, workpapers, and communication reports. Finally, QAIP results (e.g., corrective action plans, corrective actions taken to improve conformance, actions taken to improve efficiency and effectiveness) may indicate conformance.

hilft dem Leiter der Internen Revision festzustellen, ob die Prozesse der Internen Revision auf Basis einzelner Aufträge Qualität liefern.

Regelmäßige Selbstbeurteilungen werden durchgeführt, um zu validieren, dass die laufende Überwachung wirksam funktioniert, und um zu beurteilen, ob die Interne Revision die *Standards* einhält und die Internen Revisoren den Ethikkodex anwenden. Durch die Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex erzielt die Interne Revision auch die Ausrichtung auf die Definition der Internen Revision und die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision.

Zusätzlich zu internen Beurteilungen ist der Leiter der Internen Revision dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die Interne Revision mindestens alle fünf Jahre externe Beurteilungen durchführt (vgl. Standard 1312 – Externe Beurteilungen). Zweck dieser Beurteilung, die durch einen unabhängigen Beurteiler oder ein unabhängiges Beurteilungsteam von außerhalb der Organisation durchgeführt werden muss, ist es zu validieren, ob die Interne Revision die *Standards* einhält und die Internen Revisoren den Ethikkodex anwenden.

An Stelle einer vollständigen externen Beurteilung kann eine Selbstbeurteilung durchgeführt werden, vorausgesetzt, dass sie durch einen qualifizierten, unabhängigen, kompetenten und fachkundigen externen Beurteiler validiert wird. In diesen Fällen besteht der Umfang der Selbstbeurteilung mit externer unabhängiger Validierung aus einem umfassenden und vollständig dokumentierten Selbstbeurteilungsprozess, der den vollständigen externen Prozess nachbildet, und einer unabhängigen Validierung vor Ort durch einen qualifizierten, unabhängigen externen Beurteiler.

Die Implementierungsleitlinien für die Standards 1311 und 1312 liefern weitere Leitlinien für die QSVP Anforderungen an interne und externe Beurteilungen.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Eine Vielzahl von Elementen kann die Einhaltung von Standard 1310 nachweisen, einschließlich jener Dokumentation, die die Einhaltung der Standards 1311 und 1312 nachweist. Zusätzlich kann die Einhaltung nachgewiesen werden durch die Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, in denen die Planungen für – und Ergebnisse von – Beurteilungen besprochen wurden. Ein Benchmarking-Bericht und Anfragen für Angebote können die sorgfältige Prüfung durch die Organisation bei der Auswahl externer Beurteiler nachweisen.

Speziell für interne Beurteilungen können alle Belege dafür, dass laufende Überwachungstätigkeiten in Einklang mit dem QSVP der Internen Revision abgeschlossen wurden, die Einhaltung nachweisen (z. B. Prüfung von Key Performance Indicators oder Überprüfung von Arbeitspapieren). Zusätzlich kann die Einhaltung durch die Dokumentation abgeschlossener regelmäßiger Beurteilungen, einschließlich des Umfangs der Überprüfung, Vorgehensplan, Arbeitspapieren und Berichterstattung, nachgewiesen werden. Letztlich können QSVP-Ergebnisse (z. B. korrigierende Maßnahmenpläne, umgesetzte korrigierende Maßnahmen zur Verbesserung der Einhaltung oder der

For external assessments, the most important indicator of conformance is the external assessor's report, which includes a conclusion as to the degree of conformance and corrective action plans. This report often includes recommendations from the external assessor on ways to improve internal audit quality, efficiency, and effectiveness, which may help the internal audit activity better serve the organization's stakeholders and add value.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Effizienz und Wirksamkeit) die Einhaltung anzeigen.

Für externe Beurteilungen ist der Bericht des externen Beurteilers, der eine Schlussfolgerung zum Grad der Einhaltung und korrigierende Maßnahmenpläne enthält, der wichtigste Indikator für die Einhaltung. Dieser Bericht enthält häufig Empfehlungen des externen Beurteilers für Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität, Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision, die der Internen Revision helfen können, den Interessen der Organisation besser zu dienen und Mehrwert zu schaffen.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1311: Internal Assessments

### Standard 1311 – Internal Assessments

Internal assessments must include:

- Ongoing monitoring of the performance of the internal audit activity.
- Periodic self-assessments or assessments by other persons within the organization with sufficient knowledge of internal audit practices.

#### *Interpretation:*

Ongoing monitoring is an integral part of the day-to-day supervision, review, and measurement of the internal audit activity. Ongoing monitoring is incorporated into the routine policies and practices used to manage the internal audit activity and uses processes, tools, and information considered necessary to evaluate conformance with the Code of Ethics and the *Standards*.

Periodic assessments are conducted to evaluate conformance with the Code of Ethics and the *Standards*.

Sufficient knowledge of internal audit practices requires at least an understanding of all elements of the International Professional Practices Framework.

### Getting Started

As Standard 1311 indicates, the chief audit executive (CAE) is responsible for ensuring that the internal audit activity conducts an internal assessment that includes both ongoing monitoring and periodic self-assessments. Internal assessments validate that the internal audit activity continues to conform with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and The IIA's Code of Ethics. The CAE understands that the internal assessments focus on continuous improvement of the internal audit activity and involve monitoring its efficiency and effectiveness.

The IIA's Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity or comparable guidance and tools may serve as a guide to conducting an internal assessment.

### Considerations for Implementation

The two interrelated parts of internal assessments – ongoing monitoring and periodic self-assessments – provide an effective structure for the internal audit activity to continuously assess its conformance with the *Standards* and whether internal auditors apply the Code of Ethics. Additionally, they may allow for identification of improvement opportunities.

#### Ongoing Monitoring

## Implementierungsleitlinie 1311: Interne Beurteilungen

### Standard 1311 – Interne Beurteilungen

Interne Beurteilungen müssen umfassen:

- Laufende Überwachung der Aufgabenerfüllung der Internen Revision.
- Regelmäßige Selbstbeurteilungen oder Beurteilungen von Personen innerhalb der Organisation, die über ausreichende Kenntnisse der Arbeitsmethoden der Internen Revision verfügen.

#### *Erläuterung:*

Laufende Überwachung ist ein integraler Bestandteil der täglichen Beaufsichtigung, Bewertung und Messung der Internen Revision. Laufende Überwachung ist in Routineverfahren und -vorgehensweisen berücksichtigt, die zur Führung der Internen Revision angewandt werden und nutzt Abläufe, Instrumente und Informationen, die für die Beurteilung der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* erforderlich sind.

Regelmäßige Beurteilungen werden durchgeführt, um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* zu bestimmen.

Ausreichende Kenntnis der Arbeitsmethoden der Internen Revision erfordert zumindest das Verständnis aller Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision.

### Erste Schritte

Wie Standard 1311 angibt, ist der Leiter der Internen Revision dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die Interne Revision eine interne Beurteilung durchführt, die laufende Überwachung und regelmäßige Selbstbeurteilung umfasst. Interne Beurteilungen validieren, dass die Interne Revision weiterhin die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) und den IIA-Ethikkodex einhält. Der Leiter der Internen Revision versteht, dass interne Beurteilungen auf laufende Verbesserung der Internen Revision abzielen und die Überwachung ihrer Effizienz und Wirksamkeit umfassen.

Das IIA Quality Assessment Manual für die Interne Revision oder vergleichbare Leitlinien und Werkzeuge können als Anleitung für die Durchführung interner Beurteilungen dienen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Die beiden zusammenhängenden Teile interner Beurteilungen – laufende Überwachung und regelmäßige Selbstbeurteilungen – liefern der Internen Revision eine wirksame Struktur zur kontinuierlichen Beurteilung ihrer Einhaltung der *Standards* und der Anwendung des Ethikkodex durch die Internen Revisoren. Zusätzlich erlauben sie es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

#### Laufende Überwachung

Ongoing monitoring is achieved primarily through continuous activities such as engagement planning and supervision, standardized work practices, workpaper procedures and signoffs, report reviews, as well as identification of any weaknesses or areas in need of improvement and action plans to address them. Ongoing monitoring helps the CAE determine whether internal audit processes are delivering quality on an engagement-by-engagement basis. Generally, ongoing monitoring occurs routinely throughout the year via the implementation of standard work practices. To facilitate this, the CAE may develop templates for internal auditors to use throughout engagements, ensuring consistency in the application of the *Standards*.

Adequate supervision is a fundamental element of any quality assurance and improvement program (QAIP). Supervision begins with planning and continues throughout the performance and communication phases of the engagement. Adequate supervision is ensured through expectation-setting, ongoing communications among internal auditors throughout the engagement, and workpaper review procedures, including timely sign-off by the individual responsible for supervising engagements. Implementation Guide 2340 – Engagement Supervision provides further guidance on internal audit supervision.

The implementation guides for the following series of standards provide further guidance on appropriate performance of an engagement, from engagement planning through the dissemination of results: 2200, 2300, and 2400.

Additional mechanisms commonly used for ongoing monitoring include:

- Checklists or automation tools to provide assurance on internal auditors' compliance with established practices and procedures and to ensure consistency in the application of performance standards.
- Feedback from internal audit clients and other stakeholders regarding the efficiency and effectiveness of the internal audit team. Feedback may be solicited immediately following the engagement or on a periodic basis (e.g., semi-annually or annually) via survey tools or conversations between the CAE and management.
- Staff and engagement key performance indicators (KPIs), such as the number of certified internal auditors on staff, their years of experience in internal auditing, the number of continuing professional development hours they earned during the year, timeliness of engagements, and stakeholder satisfaction.
- Other measurements that may be valuable in determining the efficiency and effectiveness of the internal audit activity. Measures of project budgets, timekeeping systems, and audit plan completion may help to determine whether the appropriate amount of time is spent on all

Laufende Überwachung wird in erster Linie erreicht durch kontinuierliche Tätigkeiten wie Auftragsplanung und -beaufsichtigung, einheitliches Vorgehen, Verfahren für Arbeitspapiere und deren Genehmigung, Berichtsreviews und Identifikation von Schwachstellen oder Bereichen, die der Verbesserung bedürfen, und Maßnahmenpläne, die dies adressieren. Kontinuierliche Überwachung hilft dem Leiter der Internen Revision festzustellen, ob die Prozesse der Internen Revision auf Basis einzelner Aufträge Qualität liefern. Grundsätzlich geschieht die laufende Überwachung routinemäßig im Verlauf des Jahres durch die Implementierung von einheitlichem Vorgehen. Um dies zu ermöglichen, kann der Leiter der Internen Revision Vorlagen für die Internen Revisoren entwickeln, die während der Aufträge genutzt werden und die konsistente Anwendung der *Standards* sicherstellen.

Angemessene Beaufsichtigung ist ein grundlegendes Element jedes Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung (QSPV). Beaufsichtigung beginnt bei der Planung und setzt sich über die Durchführungs- und Berichtsphasen des Auftrags fort. Angemessene Beaufsichtigung wird durch Formulierung von Erwartungen, laufende Kommunikation zwischen den Internen Revisoren während des Auftrags und Verfahren der Überprüfung von Arbeitspapieren sichergestellt, einschließlich der zeitnahen Genehmigung durch den für die Beaufsichtigung von Aufträgen verantwortlichen Mitarbeiter. Die Implementierungsleitlinie 2340 – Beaufsichtigung von Aufträgen liefert weitere Leitlinien für die Beaufsichtigung in der Internen Revision.

Die Implementierungsleitlinien für die Standardserien 2200, 2300 und 2400 liefern weitere Leitlinien für die angemessene Durchführung von Aufträgen von der Planung bis zur Verbreitung von Ergebnissen.

Zusätzliche häufig genutzte Mechanismen für die laufende Überwachung beinhalten:

- Checklisten oder Automatisierungswerkzeuge, die Gewissheit über die Einhaltung etablierter Methoden und Verfahren durch die Internen Revisoren liefern und Einheitlichkeit in der Anwendung von Ausführungsstandards sicherstellen.
- Feedback von Kunden der Internen Revision und anderen Interessengruppen hinsichtlich der Effizienz und Wirksamkeit des Internen Revisionsteams. Feedback kann sofort nach einem Auftrag oder auf regelmäßiger Basis (z. B. halbjährlich oder jährlich) über Umfragetools oder Unterredungen zwischen dem Leiter der Internen Revision und dem Management erbeten werden.
- Key Performance Indicators (KPIs) zu Mitarbeitern oder Aufträgen, wie die Anzahl zertifizierter Interner Revisoren, ihre Revisionserfahrung in Jahren, die Anzahl der im Laufe des Jahres geleisteten Stunden der regelmäßigen fachlichen Weiterbildung, Zeitgerechtigkeit von Aufträgen und Zufriedenheit der Interessengruppen.
- Andere Maße, die bei der Feststellung der Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision nützlich sein können. Messung von Projektbudgets, Arbeitszeiterfassung und Abarbeitung des Revisionsplans können helfen festzustellen,

aspects of the audit engagement. Budget-to-actual variance can also be valuable measurement to determine the efficiency and effectiveness of the internal audit activity.

In addition to validating conformance with the *Standards* and Code of Ethics, ongoing monitoring may identify opportunities to improve the internal audit activity. In such cases, the CAE typically addresses these opportunities and may develop an action plan. Once changes are implemented, key performance indicators can be used to monitor success. Results of ongoing monitoring should be reported to the board at least annually, as required by Standard 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program.

### Periodic Self-assessments

Periodic self-assessments have a different focus than ongoing monitoring in that they generally provide a more holistic, comprehensive review of the *Standards* and the internal audit activity. In contrast, ongoing monitoring is generally focused on reviews conducted at the engagement level. Additionally, periodic self-assessments address conformance with every standard, whereas ongoing monitoring frequently is more focused on the performance standards at the engagement level.

Periodic self-assessments are generally conducted by senior members of the internal audit activity, a dedicated quality assurance team or individual within the internal audit activity who has extensive experience with the International Professional Practices Framework (IPPF), Certified Internal Auditors, or other competent internal audit professionals who may be assigned elsewhere in the organization. Whenever possible, it is advantageous to include internal audit activity staff in the self-assessment process, as it can serve as a useful training opportunity to improve internal auditors' understanding of the IPPF.

The internal audit activity conducts periodic self-assessments to validate its continued conformance with the *Standards* and Code of Ethics and to evaluate:

- The quality and supervision of work performed.
- The adequacy and appropriateness of internal audit policies and procedures.
- The ways in which the internal audit activity adds value.
- The achievement of key performance indicators.
- The degree to which stakeholder expectations are met.

To accomplish this, the individual or team conducting the self-assessment typically assesses each standard to determine

ob ein angemessener Zeitaufwand für alle Aspekte eines Revisionsauftrags verwendet wurde. Die Messung einer Soll-Ist-Abweichung kann ebenfalls für die Feststellung der Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision nützlich sein.

Die laufende Überwachung kann zusätzlich zur Bewertung der Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex Verbesserungspotenziale für die Interne Revision identifizieren. In diesen Fällen wird der Leiter der Internen Revision typischerweise die Potenziale adressieren und einen Maßnahmenplan entwickeln. Nach der Implementierung der Veränderungen können Key Performance Indicators verwendet werden, um den Erfolg zu überwachen. Die Ergebnisse der laufenden Überwachung sollen mindestens jährlich an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet werden, so wie es gemäß Standard 1320 – Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm erforderlich ist.

### Regelmäßige Selbstbeurteilungen

Regelmäßige Selbstbeurteilungen haben einen anderen Fokus als die laufende Überwachung, weil sie im Allgemeinen eine ganzheitlichere, umfassende Überprüfung der *Standards* und der Internen Revision liefern. Im Gegensatz dazu ist die laufende Überwachung grundsätzlich ausgerichtet auf Überprüfungen auf Auftragsebene. Zusätzlich adressieren regelmäßige Selbstbeurteilungen die Einhaltung aller Standards, während die laufende Überwachung häufig mehr auf die Ausführungsstandards auf Auftragsebene ausgerichtet ist.

Regelmäßige Selbstbeurteilungen werden im Allgemeinen durch erfahrene Mitarbeiter der Internen Revision, ein dediziertes Qualitätssicherungsteam oder einen einzelnen Mitarbeiter der Internen Revision, der umfangreiche Erfahrung mit den Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) hat, einen Certified Internal Auditor oder einen anderen sachkundigen Internen Revisor, der anderswo in der Organisation angesiedelt sein kann, durchgeführt. Wenn möglich, ist es vorteilhaft, Mitarbeiter der Internen Revision in den Selbstbeurteilungsprozess einzubeziehen, weil dies als nützliche Schulungsmöglichkeit dienen kann, um das Verständnis der Internen Revisoren für das IPPF zu verbessern.

Die Interne Revision führt regelmäßige Selbstbeurteilungen durch, um die kontinuierliche Einhaltung der *Standards* und des Ethikkodex zu validieren und um Folgendes zu bewerten:

- Die Qualität und Beaufsichtigung der durchgeführten Arbeiten.
- Die Angemessenheit und Eignung der Richtlinien und Verfahren der Internen Revision.
- Die Art und Weise, durch die die Interne Revision Mehrwert schafft.
- Das Erreichen von Key Performance Indicators.
- Das Ausmaß der Erfüllung von Erwartungen von Interessengruppen.

Um dies zu erreichen, bewertet die Einzelperson oder das Team, das die Selbstbeurteilung durchführt, typischerweise jeden

whether the internal audit activity is operating in conformance. This may include in-depth interviews and surveys of stakeholders. Through this process, the CAE is typically able to assess the quality of the internal audit activity's audit practices, including adherence to policies and procedures for conducting engagements. Periodic self-assessments may be conducted by a member of the internal audit activity or by other persons within the organization with sufficient knowledge of internal audit practices, specifically the *Standards* and Code of Ethics.

The internal audit activity may perform additional steps to support the periodic self-assessment, such as conducting post-engagement reviews or analyzing KPIs.

- Post-engagement review – The internal audit activity may select a sample of engagements from a particular timeframe and conduct a review to assess compliance with internal audit policies (see Standard 2040 – Policies and Procedures) and conformance with the *Standards* and Code of Ethics. These reviews are typically conducted by internal audit staff who were not involved in the respective engagement. In a larger or more mature organization, this process may be handled by a quality assurance specialist or team. In smaller organizations, the CAE or the individual responsible for reviewing workpapers may use a checklist, completed after the final report is issued, to accomplish this review and close the file.
- KPI analysis – The internal audit activity may also monitor and analyze KPIs related to the efficiency of standard internal audit work practices (e.g., budget-to-actual engagement hours, percentage of the audit plan completed, number of days between fieldwork completion and report issuance, percentage of audit observations implemented, and timeliness of corrections related to audit observations). Other commonly used metrics include the number of certified internal auditors on staff, their years of experience in internal auditing, and the number of continuing professional development hours they earned during the year.

Following a periodic self-assessment, where appropriate, the CAE may develop an action plan to address opportunities for improvement. This plan should include proposed timelines for actions.

Results of periodic self-assessments, which indicate the internal audit activity's level of conformance with the *Standards* and Code of Ethics, must be communicated to the board upon completion, as required by Standard 1320. A periodic self-assessment performed shortly before an external assessment may

Standard, um festzustellen, ob die Interne Revision konform arbeitet. Dies kann detaillierte Interviews und Umfragen bei den Interessengruppen beinhalten. Durch dieses Verfahren ist der Leiter der Internen Revision normalerweise in der Lage, die Qualität der Prüfungspraxis der Internen Revision, einschließlich der Einhaltung von Verfahren und Richtlinien zur Durchführung von Aufträgen, zu beurteilen. Regelmäßige Selbstbeurteilungen können durch einen Mitarbeiter der Internen Revision oder durch andere Personen innerhalb der Organisation mit ausreichenden Kenntnissen über die Tätigkeiten der Internen Revision, speziell der *Standards* und des Ethikkodex, durchgeführt werden.

Die Interne Revision kann zusätzliche Schritte zur Unterstützung der regelmäßigen Selbstbeurteilungen unternehmen, wie die nachgelagerte Überprüfung von Aufträgen oder die Analyse von KPIs.

- Nachgelagerte Überprüfung von Aufträgen – Die Interne Revision kann eine Stichprobe von Aufträgen eines bestimmten Zeitraums auswählen und eine Überprüfung zur Bewertung der Einhaltung der Richtlinien der Internen Revision (vgl. Standard 2040 – Richtlinien und Verfahren) und der Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex durchführen. Diese Überprüfungen werden typischerweise durch Mitarbeiter der Internen Revision durchgeführt, die nicht in den betreffenden Auftrag involviert waren. In größeren und reiferen Organisationen kann dies Aufgabe eines Qualitätssicherungsspezialisten oder -teams sein. In kleineren Organisationen kann der Leiter der Internen Revision oder derjenige, der für die Überprüfung der Arbeitspapiere verantwortlich ist, eine Checkliste nutzen, die nach Herausgabe des endgültigen Berichts ausgefüllt wird, um die Überprüfung auszuführen und die Akte zu schließen.
- KPI-Analyse – Die Interne Revision kann auch KPIs überwachen und analysieren, die sich auf die Effizienz von Standardtätigkeiten der Internen Revision beziehen (z. B. Soll-Ist-Abgleich der Stunden eines Auftrags, Prozentsatz der Abarbeitung des Revisionsplans, Anzahl der Tage zwischen Ende des Fieldwork und Herausgabe des Berichts, Prozentsatz der umgesetzten Revisionsbeanstandungen oder Zeitgerechtigkeit von auf Revisionsbeanstandungen bezogenen Verbesserungen). Andere übliche Metriken umfassen die Anzahl von zertifizierten Internen Revisoren unter den Mitarbeitern, ihre Erfahrung in der Internen Revision in Jahren und die Anzahl regelmäßiger fachlicher Weiterbildungsstunden, die sie während des Jahres erworben haben.

Nach einer regelmäßigen Selbstbeurteilung kann der Leiter der Internen Revision, sofern angemessen, einen Maßnahmenplan entwickeln, um Verbesserungsmöglichkeiten zu adressieren. Dieser Plan sollte vorgeschlagene Zeitziele für die Maßnahmen enthalten.

Die Ergebnisse regelmäßiger Selbstbeurteilungen, die den Grad der Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex durch die Interne Revision anzeigen, müssen an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichtet werden, sobald sie vorliegen, wie es in Standard 1320 gefordert ist. Eine regelmäßige Selbst-

help reduce the time and effort required to complete the external assessment (see Standard 1312 – External Assessments).

## Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple items may indicate conformance with Standard 1311, including any evidence that ongoing monitoring activities were completed according to the internal audit activity's QAIP. Examples may include completed checklists that support workpaper reviews, survey results, and KPIs related to the efficiency and effectiveness of the internal audit activity, such as an analysis of budget-to-actual engagement hours. In addition, conformance may be demonstrated by documentation of completed periodic assessments, which include the scope of the review and approach plan, workpapers, and communication reports. Finally, presentations to the board and management, meeting minutes, and the results of both ongoing monitoring and periodic self-assessment – including corrective action plans and corrective actions taken to improve conformance, efficiency, and effectiveness – may indicate conformance.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

beurteilung, die kurz vor einer externen Beurteilung durchgeführt wird, kann helfen, die für den Abschluss der externen Beurteilung benötigte Zeit und Mühe zu reduzieren (vgl. Standard 1312 – Externe Beurteilungen).

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Eine Vielzahl von Elementen kann die Einhaltung von Standard 1311 anzeigen, einschließlich aller Belege dafür, dass laufende Überwachungstätigkeiten in Übereinstimmung mit dem QSVP der Internen Revision durchgeführt worden sind. Beispiele sind ausgefüllte Checklisten, die die Überprüfung von Arbeitspapieren unterstützen, Umfrageergebnisse und KPIs bezogen auf die Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision, wie z. B. eine Analyse von Soll-Ist-Abweichungen bei den Auftragsstunden. Zusätzlich kann die Einhaltung durch die Dokumentation von abgeschlossenen regelmäßigen Beurteilungen, die den Umfang der Überprüfung und die Methodik, Arbeitspapiere und die Berichterstattung enthalten, nachgewiesen werden. Schließlich können Präsentationen für die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan und das Management, Sitzungsprotokolle und die Ergebnisse der laufenden Überwachung und der regelmäßigen Selbstbeurteilung – einschließlich korrigierender Maßnahmenpläne und vorgenommener korrigierender Aktivitäten zur Verbesserung der Einhaltung, Effizienz und Wirksamkeit – die Einhaltung anzeigen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 1312: External Assessments

### Standard 1312 – External Assessments

External assessments must be conducted at least once every five years by a qualified, independent assessor or assessment team from outside the organization. The chief audit executive must discuss with the board:

- The form and frequency of external assessment.
- The qualifications and independence of the external assessor or assessment team, including any potential conflict of interest.

#### *Interpretation:*

External assessments may be accomplished through a full external assessment, or a self-assessment with independent external validation. The external assessor must conclude as to conformance with the Code of Ethics and the *Standards*; the external assessment may also include operational or strategic comments.

A qualified assessor or assessment team demonstrates competence in two areas: the professional practice of internal auditing and the external assessment process. Competence can be demonstrated through a mixture of experience and theoretical learning. Experience gained in organizations of similar size, complexity, sector or industry, and technical issues is more valuable than less relevant experience. In the case of an assessment team, not all members of the team need to have all the competencies; it is the team as a whole that is qualified. The chief audit executive uses professional judgment when assessing whether an assessor or assessment team demonstrates sufficient competence to be qualified.

An independent assessor or assessment team means not having either an actual or a perceived conflict of interest and not being a part of, or under the control of, the organization to which the internal audit activity belongs. The chief audit executive should encourage board oversight in the external assessment to reduce perceived or potential conflicts of interest.

### Getting Started

As this standard indicates, the chief audit executive (CAE) is responsible for ensuring that the internal audit activity conducts an external assessment at least once every five years by an independent assessor or assessment team from outside the organization. A requirement of the internal audit activity's quality and assurance improvement program (QAIP), the external assessment validates that the internal audit activity conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and internal auditors

## Implementierungsleitlinie 1312: Externe Beurteilungen

### Standard 1312 – Externe Beurteilungen

Externe Beurteilungen müssen mindestens alle fünf Jahre von einem qualifizierten, unabhängigen Beurteiler oder einem Team von Beurteilern durchgeführt werden, der bzw. das nicht der Organisation angehört. Der Leiter der Internen Revision muss folgende Aspekte mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan besprechen:

- Die Form und Häufigkeit externer Beurteilungen.
- Die Fachkenntnis und Unabhängigkeit des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams einschließlich möglicher Interessenkonflikte.

#### *Erläuterung:*

Externe Beurteilungen können in Form einer vollständigen externen Beurteilung oder in Form einer Selbstbeurteilung mit einer unabhängigen Bestätigung durchgeführt werden. Der externe Beurteiler muss ein Urteil bezüglich der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* abgeben. Die externe Beurteilung kann auch operationale oder strategische Aspekte beinhalten.

Qualifizierte Beurteiler oder Beurteilungsteams verfügen über Sachkunde in Bezug auf die berufliche Praxis der Internen Revision und das Verfahren der externen Beurteilung. Sachkunde kann durch eine Mischung von Erfahrung und theoretischen Kenntnissen nachgewiesen werden. Erfahrung, die in Organisationen vergleichbarer Größe, Komplexität und Branche sowie hinsichtlich relevanter technischer Aspekte gesammelt wurde, ist wertvoller als Erfahrung aus anderen Bereichen. Im Fall eines Beurteilungsteams müssen nicht alle Teammitglieder über Sachkunde in sämtlichen Bereichen verfügen, sondern das Team als Ganzes muss hinreichend qualifiziert sein. Bei der Bewertung, ob ein Beurteiler bzw. Beurteilungsteam über ausreichend Sachkunde verfügt, wendet der Leiter der Internen Revision die berufsübliche Sorgfalt an.

Unabhängiger Beurteiler oder Beurteilungsteam bedeutet, dass kein tatsächlicher oder wahrgenommener Interessenkonflikt vorliegt, sowie dass Beurteiler oder Beurteilungsteam nicht Teil oder unter Kontrolle der Organisation sind, zu der die Interne Revision gehört. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über die externe Beurteilung fördern, um wahrgenommene oder potenzielle Interessenkonflikte zu reduzieren.

### Erste Schritte

Wie der Standard sagt, ist der Leiter der Internen Revision verantwortlich dafür sicherzustellen, dass die Interne Revision mindestens einmal alle fünf Jahre eine externe Beurteilung durch einen unabhängigen Beurteiler oder ein unabhängiges Beurteilungsteam von außerhalb der Organisation durchführen lässt. Als Anforderung aus dem Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm (QSVP) der Internen Revision validiert die externe Beurteilung, dass die Interne Revision die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision

apply The IIA's Code of Ethics. Thus, it is crucial that the CAE regularly reviews the International Professional Practices Framework (IPPF) and is aware of any changes that may need to be communicated throughout the internal audit activity.

The CAE typically has an understanding of different types of external assessments as well as various resources available to provide such services. The CAE is also typically aware of any procurement policies his or her organization may have related to securing an external services provider. In addition, the CAE should be aware of independence requirements for the external assessor or assessment team and understand situations that may impair independence or objectivity, or create a conflict of interest.

### Considerations for Implementation

Typically, the CAE has discussions with senior management and the board regarding the frequency and type of external assessment that will be performed. Such discussions enable the CAE to educate stakeholders and to gain an understanding of, and appreciation for, the organization's expectations.

The *Standards* require the internal audit activity to undergo an external assessment at least once every five years. However, upon discussing these requirements with senior management and the board, the CAE may determine that it is appropriate to conduct an external assessment more frequently. There are several reasons to consider a more frequent review, including changes in leadership (e.g., senior management or the CAE), significant changes in internal audit policies or procedures, the merger of two or more audit organizations into one internal audit activity, or significant staff turnover. Additionally, industry-specific or environmental issues may warrant more frequent review.

External assessments assess the internal audit activity's conformance with the *Standards* and provide an evaluation of whether the internal auditors apply the Code of Ethics. As noted in Standard 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program, the external assessment results, including the assessor's or the assessment team's conclusion on conformance, must be communicated to senior management and the board upon completion.

### Two Approaches

External assessments may be accomplished using one of two approaches: a full external assessment, or a self-assessment

(*Standards*) einhält, und dass die Internen Revisoren den IIA-Ethikkodex anwenden. Daher ist es entscheidend, dass der Leiter der Internen Revision regelmäßig die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) überprüft und sich aller Veränderungen, die innerhalb der Internen Revision kommuniziert werden müssen, bewusst ist.

Normalerweise hat der Leiter der Internen Revision ein Verständnis von den unterschiedlichen Arten externer Beurteilungen und von den verschiedenen Ressourcen, die für solche Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Ebenso ist er sich aller Einkaufsrichtlinien bewusst, die seine Organisation in Bezug auf die Beschaffung eines externen Dienstleisters anwendet. Zusätzlich muss der Leiter der Internen Revision die Unabhängigkeitsanforderungen für den externen Beurteiler oder das Beurteilungsteam kennen und die Situationen verstehen, die die Unabhängigkeit oder Objektivität beeinflussen oder einen Interessenkonflikt begründen können.

### Überlegungen zur Umsetzung

Normalerweise führt der Leiter der Internen Revision Gespräche mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan hinsichtlich der Häufigkeit und der Art von durchzuführenden externen Beurteilungen. Diese Gespräche ermöglichen es dem Leiter der Internen Revision, Interessengruppen zu schulen und ein Verständnis und eine Einschätzung von den Erwartungen der Organisation zu gewinnen.

Die *Standards* fordern, dass die Interne Revision mindestens einmal in fünf Jahren eine externe Beurteilung durchführen lässt. Jedoch kann der Leiter der Internen Revision während seiner Gespräche mit den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan über diese Anforderung feststellen, dass es angemessen ist, eine externe Beurteilung häufiger durchzuführen. Es gibt mehrere Gründe, eine häufigere Beurteilung in Betracht zu ziehen, einschließlich Veränderungen in der Führung (z. B. bei den leitenden Führungskräften oder dem Leiter der Internen Revision), wesentliche Veränderungen in den Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, die Verschmelzung von zwei oder mehr Revisionsorganisationen zu einer Internen Revision oder wesentliche Veränderungen bei den Mitarbeitern. Zusätzlich können branchenspezifische Sachverhalte oder Umfeldbedingungen häufigere Überprüfungen rechtfertigen.

Externe Beurteilungen bewerten die Einhaltung der *Standards* durch die Interne Revision und bewerten, ob die Internen Revisoren den Ethikkodex anwenden. Wie in Standard 1320 – Berichterstattung über das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm ausgeführt, müssen die Ergebnisse der externen Beurteilung, einschließlich der Schlussfolgerungen des Beurteilers oder Beurteilungsteams hinsichtlich der Einhaltung, an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan kommuniziert werden, sobald sie vorliegen.

### Zwei Ansätze

Externe Beurteilungen können durch zwei Methoden erreicht werden: Eine vollständige externe Beurteilung oder eine Selbst-

with independent external validation (SAIV). A full external assessment would be conducted by a qualified, independent external assessor or assessment team. The team should be comprised of competent professionals and led by an experienced and professional project team leader. The scope of a full external assessment typically includes three core components:

- The level of conformance with the *Standards* and Code of Ethics. This may be evaluated via a review of the internal audit activity's charter, plans, policies, procedures, and practices. In some cases, the review may also include applicable legislative and regulatory requirements.
- The efficiency and effectiveness of the internal audit activity. This may be measured through an assessment of the internal audit activity's processes and infrastructure, including the QAIP, and an evaluation of the internal audit staff's knowledge, experience, and expertise.
- The extent to which the internal audit activity meets expectations of the board, senior management, and operations management, and adds value to the organization.

The second approach to meeting the requirement for an external assessment is an SAIV. This type of external assessment typically is conducted by the internal audit activity and then validated by a qualified, independent external assessor. The scope of an SAIV typically consists of:

- A comprehensive and fully documented self-assessment process that emulates the full external assessment process, at least with respect to evaluating the internal audit activity's conformance with the *Standards* and Code of Ethics.
- Onsite validation by a qualified, independent external assessor.
- Limited attention to other areas such as benchmarking; review, consultation, and employment of leading practices; and interviews with senior and operations management.

#### External Assessor Qualifications

Regardless of which approach is selected for the external assessment, a qualified, independent external assessor or assessment team must be retained to complete the assessment. The CAE usually consults with senior management and the board to select the assessor or assessment team. Assessors or assessment teams must be competent in two main areas: the professional practice of internal auditing (including current in-depth knowledge of the IPPF), and the external quality assessment process. Preferred qualifications and competencies generally include:

beurteilung mit unabhängiger, externer Validierung. Eine vollständige externe Beurteilung würde durch einen qualifizierten, unabhängigen externen Beurteiler oder ein Beurteilungsteam durchgeführt werden. Das Team sollte aus sachkundigen Fachleuten bestehen und durch einen erfahrenen und fachkundigen Projektteamleiter geführt werden. Der Umfang einer vollständigen externen Beurteilung beinhaltet normalerweise drei Kernkomponenten:

- Grad der Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex. Dieser kann durch eine Überprüfung der Geschäftsordnung der Internen Revision, des Revisionsplans, ihrer Richtlinien und Verfahren sowie ihrer Methoden bewertet werden. In einigen Fällen kann die Überprüfung auch anwendbare gesetzliche und regulatorische Anforderungen umfassen.
- Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision. Diese können durch eine Beurteilung der Prozesse und der Infrastruktur, einschließlich des QSVP, und eine Bewertung der Kenntnisse, Erfahrung und Expertise der Mitarbeiter gemessen werden.
- Ausmaß, in dem die Interne Revision die Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, leitenden Führungskräften und operativem Management erfüllt und Mehrwert für die Organisation schafft.

Die zweite Methode, die Anforderung einer externen Beurteilung zu erfüllen, ist die Selbstbeurteilung mit unabhängiger, externer Validierung. Diese Art der externen Beurteilung wird normalerweise durch die Interne Revision durchgeführt und dann durch einen qualifizierten, unabhängigen externen Beurteiler validiert. Der Umfang einer Selbstbeurteilung mit unabhängiger, externer Validierung besteht normalerweise aus:

- Einem umfassenden und vollständig dokumentierten Selbstbeurteilungsprozess, der den vollständigen, externen Beurteilungsprozess mindestens hinsichtlich der Bewertung der Einhaltung von *Standards* und Ethikkodex durch die Interne Revision nachbildet.
- Vor-Ort-Validierung durch einen qualifizierten, unabhängigen externen Beurteiler.
- Begrenzter Einbeziehung anderer Bereiche wie Benchmarking, Überprüfung, Beratung und Anwendung führender Methoden sowie Interviews mit leitenden Führungskräften und operativem Management.

#### Qualifikationen des externen Beurteilers

Ungeachtet der gewählten Methode für die externe Beurteilung muss ein qualifizierter, unabhängiger externer Beurteiler oder ein Beurteilungsteam für eine vollständige Beurteilung eingesetzt werden. Der Leiter der Internen Revision berät sich normalerweise mit den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan, um den Beurteiler oder das Beurteilungsteam auszuwählen. Beurteiler oder Beurteilungsteams müssen in zwei Hauptbereichen sachkundig sein: Berufliche Praxis der Internen Revision (einschließlich detaillierter Kenntnisse des IPPF) und externer Qualitätsbeurteilungsprozess. Die bevorzugten Qualifikationen und Kompetenzen beinhalten im Allgemeinen:

- Certification as an internal audit professional (e.g., Certified Internal Auditor).
- Knowledge of leading internal auditing practices.
- Sufficient recent experience in the practice of internal auditing at a management level, which demonstrates a working knowledge and application of the IPPF.

Organizations may seek additional qualifications and competencies for assessment team leaders and independent validators, including:

- An additional level of competence and experience gained from previous external assessment work.
- Completion of The IIA's quality assessment training course or similar training.
- CAE (or comparable senior internal audit management) experience.
- Relevant technical expertise and industry experience.

Individuals with expertise in other areas may provide assistance, as appropriate. Examples include specialists in enterprise risk management, IT auditing, statistical sampling, monitoring systems, and control self-assessment.

The CAE should determine the skillsets desired for the external assessment and use professional judgment to select the assessor or assessment team. Based on the needs of the internal audit activity, for example, the CAE may prefer individuals with internal audit experience in an organization of a similar size, complexity, and industry, as these professionals may be more valuable. Each individual on the team does not need to possess all of the preferred competencies; rather, the team as a whole should possess the necessary qualifications to provide the best results.

#### Assessor Independence and Objectivity

The CAE, senior management, and the board should consider and discuss several factors related to independence and objectivity when selecting an external assessor or assessment team. External assessors, assessment teams, and their organizations should be free from actual, potential, or perceived conflicts of interest that could impair objectivity. Potential impairments may include past, present, or future relationships with the organization, its personnel, or its internal audit activity (e.g., external audit of financial statements when the external audit relies on the work of the internal audit activity; assistance to the internal audit activity; personal relationships; previous or future participation in internal quality assessments; or consulting services in governance, risk management, financial reporting, internal control, or other related areas).

In cases where the potential assessors are former employees of the internal audit activity's organization, consideration should

- Zertifizierung als Fachmann der Internen Revision (z. B. Certified Internal Auditor).
- Kenntnis führender Methoden der Internen Revision.
- Ausreichend aktuelle Erfahrung in der Praxis der Internen Revision auf Managementebene, die die Kenntnisse der Tätigkeit und der Anwendung des IPPF nachweist.

Organisationen können weitere Qualifikationen und Kompetenzen für Leiter von Beurteilungsteams und unabhängige Validierer nachfragen, einschließlich:

- Ein zusätzlicher Grad von Kompetenz und Erfahrung, erworben durch vorherige externe Beurteilungstätigkeiten.
- Abschluss der Qualitätsbeurteilungsschulung des IIA oder einer vergleichbaren Schulung.
- Erfahrung als Leiter einer Internen Revision (oder vergleichbare Managementposition in der Internen Revision).
- Relevante technische Expertise und Branchenerfahrung.

Personen mit Expertise in anderen Bereichen können Unterstützung anbieten, wo dies angemessen ist. Beispiele hierfür sind Spezialisten in unternehmensweitem Risikomanagement, IT-Prüfungen, statistischen Stichprobenverfahren, Überwachungssystemen und Control Self-Assessments.

Der Leiter der Internen Revision sollte die Fähigkeiten, die für externe Beurteilungen gewünscht sind, festlegen und mit berufsmäßiger Sorgfalt den Beurteiler oder das Beurteilungsteam auswählen. Basierend auf dem Bedarf der Internen Revision kann der Leiter der Internen Revision zum Beispiel Personen mit Erfahrung in Interner Revision in einer Organisation ähnlicher Größe, Komplexität und Branche bevorzugen, weil diese Fachleute wertvoller sein können. Nicht jede Person im Team muss alle der bevorzugten Qualifikationen besitzen. Vielmehr muss das Team als Ganzes die notwendigen Qualifikationen besitzen, um die besten Ergebnisse zu erzielen.

#### Unabhängigkeit und Objektivität des Beurteilers

Der Leiter der Internen Revision, die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan sollten einige Faktoren bezogen auf die Unabhängigkeit und die Objektivität berücksichtigen, wenn sie einen externen Beurteiler oder ein Beurteilungsteam auswählen. Externe Beurteiler, Beurteilungsteams und ihre Organisationen sollten frei von tatsächlichen, potenziellen oder wahrgenommenen Interessenkonflikten sein, die die Objektivität beeinträchtigen könnten. Potenzielle Beeinträchtigungen können vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Beziehungen zu der Organisation, ihrem Personal oder ihrer Internen Revision beinhalten (z. B. externe Prüfung der Finanzberichterstattung, wenn die externe Prüfung auf der Tätigkeit der Internen Revision beruht, Unterstützung der Internen Revision, persönliche Beziehungen, frühere oder zukünftige Teilnahme an internen Qualitätsbeurteilungen oder Beratungsdienstleistungen in Führung und Überwachung, Risikomanagement, Finanzberichterstattung, internen Kontrollen oder anderen verwandten Gebieten).

In den Fällen, in denen die potenziellen Beurteiler frühere Mit-

be given to the length of time the assessor has been independent. (Independent, in this context, means not having a conflict of interest and not being a part of, or under the influence of, the organization to which the internal audit activity belongs).

Individuals from another department of the organization, although organizationally separate from the internal audit activity, are not considered independent for the purpose of conducting an external assessment. In the public sector, internal audit activities in separate entities within the same tier of government are not considered independent if they report to the same CAE. Likewise, individuals from a related organization (e.g., a parent organization; an affiliate in the same group of entities; or an entity with regular oversight, supervision, or quality assurance responsibilities with respect to the subject organization) are not considered independent.

Reciprocal peer assessments between two organizations would not be considered independent. However, reciprocal assessments among three or more peer organizations – organizations within the same industry, regional association, or other affinity group – may be considered independent. Still, care must be exercised to ensure that independence and objectivity are not impaired and all team members are able to exercise their responsibilities fully.

## Considerations for Demonstrating Conformance

The external assessor's report is the primary document used to demonstrate conformance with Standard 1312. This report often includes recommendations from the external assessor and management action plans to improve internal audit quality, efficiency, and effectiveness, which may provide new ideas or ways for the internal audit activity to better serve the organization's stakeholders and add value.

Additional documents that may help demonstrate conformance include minutes of board meetings where plans for, and results of, external assessments were discussed. A benchmarking report and requests for services may show the organization's due diligence in vetting external assessors.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

arbeiter der Organisation der Internen Revision sind, sollte berücksichtigt werden, wie lange der Beurteiler schon unabhängig ist. (Unabhängig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass kein Interessenkonflikt vorliegt, und nicht Teil der Organisation zu sein, zu der die Interne Revision gehört, oder unter ihrem Einfluss zu stehen.)

Personen aus anderen Abteilungen der Organisation sind, obwohl sie organisatorisch getrennt von der Internen Revision sind, nicht als unabhängig für den Zweck einer externen Beurteilung anzusehen. Im öffentlichen Sektor sind Interne Revisionen in getrennten Einheiten innerhalb der gleichen Ebene der Verwaltung nicht als unabhängig anzusehen, wenn sie an den gleichen Leiter der Internen Revision berichten. Ebenso sind Personen aus einer verbundenen Organisation (z. B. einer Mutterorganisation, einer Filiale in der gleichen Gruppe oder einer Einheit mit ständiger Verantwortung für Aufsicht, Überwachung oder Qualitätssicherung in Bezug auf die betrachtete Organisation) nicht als unabhängig anzusehen.

Gegenseitige Peer Beurteilungen zwischen zwei Organisationen würden nicht als unabhängig angesehen. Jedoch können gegenseitige Beurteilungen zwischen drei oder mehr Peer Organisationen – Organisationen in der gleichen Branche, einem regionalen Verband oder einer anderen Affinitätsgruppe – als unabhängig angesehen werden. Dennoch muss sorgfältig sichergestellt werden, dass Unabhängigkeit und Objektivität nicht beeinträchtigt werden und alle Teammitglieder in der Lage sind, ihre Verantwortung vollständig zu erfüllen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Der Bericht des externen Beurteilers ist das primäre Dokument zum Nachweis der Einhaltung von Standard 1312. Dieser Bericht enthält häufig Empfehlungen des externen Beurteilers und Aktionspläne des Managements zur Verbesserung der Qualität der Internen Revision, ihrer Effizienz und ihrer Wirksamkeit, die neue Ideen oder Wege für die Interne Revision aufzeigen können, den Interessengruppen der Organisation besser zu dienen und Mehrwert zu stiften.

Zusätzliche Dokumente, die helfen können, die Einhaltung nachzuweisen, beinhalten Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, in denen Planungen für und Ergebnisse von externen Beurteilungen besprochen wurden. Ein Benchmarking-Bericht und Anfragen nach Leistungen können die erforderliche Sorgfalt der Organisation bei der Überprüfung externer Beurteiler aufzeigen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1320: Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program

### Standard 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program

The chief audit executive must communicate the results of the quality assurance and improvement program to senior management and the board. Disclosure should include:

- The scope and frequency of both the internal and external assessments.
- The qualifications and independence of the assessor(s) or assessment team, including potential conflicts of interest.
- Conclusions of assessors.
- Corrective action plans.

#### *Interpretation:*

The form, content, and frequency of communicating the results of the quality assurance and improvement program is established through discussions with senior management and the board and considers the responsibilities of the internal audit activity and chief audit executive as contained in the internal audit charter. To demonstrate conformance with the Code of Ethics, and the *Standards*, the results of external and periodic internal assessments are communicated upon completion of such assessments and the results of ongoing monitoring are communicated at least annually. The results include the assessor's or assessment team's evaluation with respect to the degree of conformance.

## Getting Started

Standard 1320 communicates the minimum criteria that the chief audit executive (CAE) must communicate to senior management and the board related to the quality assurance and improvement program (QAIP). Reviewing the requirements related to each element in the standard may help the CAE prepare to implement this standard.

As this standard indicates, the CAE is responsible for communicating results of the entire program. To do this, the CAE must understand the requirements of the QAIP (see Standard 1300 – Quality Assurance and Improvement Program). Typically, the CAE meets regularly with senior management and the board to understand and agree upon the expectations for communications surrounding the internal audit activity, including those regarding the QAIP. The CAE also considers the responsibilities related to the QAIP that are outlined in the internal audit charter.

## Implementierungsleitlinie 1320: Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

### Standard 1320 – Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Der Leiter der Internen Revision muss die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten. Die Offenlegung soll enthalten:

- Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen.
- Qualifikationen und Unabhängigkeit des/der Beurteiler(s) oder des Beurteilungsteams, einschließlich potenzieller Interessenkonflikte.
- Schlussfolgerungen der Beurteiler.
- Korrigierende Maßnahmenpläne.

#### *Erläuterung:*

Form, Inhalt und Häufigkeit der Berichterstattung über die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms werden in Gesprächen mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt; dabei werden die in der Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmten Verantwortlichkeiten der Internen Revision und des Leiters der Internen Revision berücksichtigt. Um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* nachzuweisen, werden die Ergebnisse externer und regelmäßiger interner Beurteilungen nach deren Abschluss berichtet; die Ergebnisse der laufenden Überwachung werden mindestens einmal jährlich berichtet. Die Ergebnisse umfassen die Beurteilung hinsichtlich des Übereinstimmungsgrades mit den Vorgaben durch den Beurteiler oder das Beurteilungsteam.

## Erste Schritte

Standard 1320 listet die Mindestinhalte auf, die der Leiter der Internen Revision an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan bezüglich des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms (QSVP) berichten muss. Die Überprüfung der Anforderungen hinsichtlich jedes Elements des Standards kann dem Leiter der Internen Revision helfen, die Implementierung dieses Standards vorzubereiten.

Wie dieser Standard besagt, ist der Leiter der Internen Revision verantwortlich dafür, die Ergebnisse des gesamten Programms zu berichten. Dafür muss der Leiter der Internen Revision die Anforderungen an das QSVP verstehen (vgl. Standard 1300 – Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung). Normalerweise trifft sich der Leiter der Internen Revision regelmäßig mit den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan, um die Erwartungen an die Berichterstattung rund um die Interne Revision, einschließlich jener zum QSVP, zu verstehen und diese zu vereinbaren. Der Leiter der Internen Revision berücksichtigt außerdem die Verant-

The CAE should be aware of any internal assessments, including periodic assessments and ongoing monitoring, as well as completed external assessments. As such, the CAE should have an understanding of the internal audit activity's degree of conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and The IIA's Code of Ethics.

## Considerations for Implementation

Typically, details regarding the QAIP are documented in the policies and procedures manual for the internal audit activity (see Standard 2040 – Policies and Procedures) and the internal audit charter (see Standard 1010 – Recognizing Mandatory Guidance in the Internal Audit Charter). The CAE may begin by reviewing this information to understand the communication requirements related to reporting on the QAIP, which include four core elements:

- Scope and frequency of internal and external assessments.
- Qualifications and independence of the assessors.
- Conclusions of assessors.
- Corrective action plans.

### Scope and Frequency of Internal and External Assessments

The scope and frequency of both internal and external assessments must be discussed with the board and senior management (see Standard 1311 – Internal Assessments and Standard 1312 – External Assessments). The scope should consider the responsibilities of the internal audit activity and the CAE, as contained in the internal audit charter. The scope may include board and senior management expectations of the internal audit activity, as well as expectations expressed by other stakeholders. It may also include internal audit practices assessed against the *Standards*, as well as any other regulatory requirements that may impact the internal audit activity. The frequency of external assessments varies depending on the size and maturity of the internal audit activity.

### Internal Assessments

The CAE should establish a means for communicating the results of internal assessments at least annually to enhance the credibility and objectivity of the internal audit activity. The Interpretation of Standard 1320 states that the results of periodic internal assessment should be communicated upon completion of such assessments, and the results of ongoing monitoring should be completed at least annually.

Periodic internal assessments may include an evaluation of the internal audit activity's conformance with the *Standards* to support the internal audit activity's statement of conformance

wortlichkeiten hinsichtlich des QSVP, die in der Geschäftsordnung der Internen Revision ausgeführt sind.

Der Leiter der Internen Revision soll sich aller internen Beurteilungen, einschließlich regelmäßiger Beurteilungen und der laufenden Überwachung, und abgeschlossener externer Beurteilungen bewusst sein. Dabei sollte er ein Verständnis für den Grad der Einhaltung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) und des IIA-Ethikkodex haben.

## Überlegungen zur Umsetzung

Normalerweise werden die Details des QSVP im Revisionshandbuch (vgl. Standard 2040 – Richtlinien und Verfahren) und in der Geschäftsordnung der Internen Revision (vgl. Standard 1010 – Berücksichtigung verbindlicher Leitlinien in der Geschäftsordnung der Internen Revision) dokumentiert. Der Leiter der Internen Revision kann damit beginnen, diese Informationen zu überprüfen, wenn er versucht, die Berichterstattungsanforderungen bezüglich des QSVP zu verstehen. Diese enthalten vier Kernelemente:

- Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen.
- Qualifikationen und Unabhängigkeit der Beurteiler.
- Schlussfolgerungen der Beurteiler.
- Korrigierende Maßnahmenpläne.

### Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen

Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen müssen mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und den leitenden Führungskräften besprochen werden (vgl. Standard 1311 – Interne Beurteilungen und Standard 1312 – Externe Beurteilungen). Der Umfang soll die Verantwortung der Internen Revision und des Leiters der Internen Revision berücksichtigen, so wie sie in der Geschäftsordnung der Internen Revision enthalten ist. Der Umfang kann die Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften sowie von anderen Interessengruppen geäußerte Erwartungen einschließen. Er kann außerdem beinhalten, die Methoden der Internen Revision gegen die *Standards* und alle sonstigen regulatorischen Anforderungen, die die Interne Revision betreffen, zu prüfen. Die Häufigkeit externer Beurteilungen variiert abhängig von der Größe und dem Reifegrad der Internen Revision.

### Interne Beurteilungen

Der Leiter der Internen Revision soll eine Möglichkeit etablieren, die Ergebnisse interner Beurteilungen mindestens jährlich zu berichten, um die Glaubwürdigkeit und Objektivität der Internen Revision zu stärken. Die Erläuterung zu Standard 1320 besagt, dass die Ergebnisse regelmäßiger interner Beurteilungen bei Abschluss der Beurteilung und die Ergebnisse der laufenden Überwachung mindestens jährlich zu berichten sind.

Regelmäßige interne Beurteilungen können eine Bewertung der Einhaltung der *Standards* durch die Interne Revision enthalten, um die Formulierung der Internen Revision zur Einhaltung zu



(see Standard 1321 – use of “Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”). Larger organizations may conduct periodic internal assessments annually, while smaller or less mature internal audit activities, may perform them less frequently (e.g., every two years). For example, the internal audit activity may perform a periodic assessment over a multi-year period, and report on the results of the work conducted during each period separately.

Ongoing monitoring typically includes reporting on internal audit key performance indicators. The CAE may provide an annual report to senior management and the board regarding the results of ongoing monitoring and include any recommendations for improvement.

Generally, those assigned responsibility for conducting ongoing monitoring and periodic internal assessments communicate the results directly to the CAE while performing the assessments. In a smaller internal audit activity, the CAE may take a greater direct role in the internal assessment process. The results of internal assessments include, where appropriate, corrective action plans and progress against completion. The CAE may distribute internal assessment reports to various stakeholders, including senior management, the board, and external auditors.

Implementation Guide 1311 – Internal Assessments provides additional detail regarding ongoing monitoring and periodic internal assessments.

#### External Assessments

The CAE must discuss the frequency of external assessments with senior management and the board. The *Standards* require the internal audit activity to undergo an external assessment at least once every five years. However, upon discussing these requirements with the senior management and the board, the CAE may determine that it is appropriate to conduct an external assessment more frequently. There are several reasons to consider a more frequent review, including changes in leadership (e.g., senior management or the CAE), significant changes in internal audit policies or procedures, the merger of two or more audit organizations into one internal audit activity, or significant staff turnover. Additionally, industry-specific or environmental issues may warrant more frequent review.

#### Qualifications and Independence of the Assessors

When selecting an external assessor or assessment team, the CAE typically discusses with senior management and the board

unterstützen (vgl. Standard 1321 – Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“). Größere Organisationen können regelmäßige interne Beurteilungen durchführen, während diese von kleineren oder weniger ausgereiften Internen Revisionen weniger häufig durchgeführt werden (z. B. alle zwei Jahre). Zum Beispiel kann die Interne Revision eine regelmäßige Beurteilung über eine Mehrjahresperiode durchführen und über die Ergebnisse der jeweils durchgeführten Arbeiten separat in jeder Periode berichten.

Laufende Überwachung beinhaltet normalerweise die Berichterstattung über Key Performance Indicators der Internen Revision. Der Leiter der Internen Revision kann jährlich einen Bericht an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan bezüglich der Ergebnisse der laufenden Überwachung liefern und dort alle Empfehlungen für Verbesserungen einschließen.

Im Allgemeinen berichten diejenigen, die für die Durchführung der laufenden Überwachung und für regelmäßige interne Beurteilungen zuständig sind, ihre Ergebnisse direkt an den Leiter der Internen Revision, während sie die Beurteilungen durchführen. In einer kleineren Internen Revision kann der Leiter der Internen Revision eine umfassendere direkte Rolle im internen Beurteilungsprozess spielen. Die Ergebnisse interner Beurteilungen umfassen, wenn angemessen, korrigierende Maßnahmenpläne und den Fortschritt auf dem Weg zur Erledigung. Der Leiter der Internen Revision kann die Berichte zu internen Beurteilungen an verschiedene Interessengruppen verteilen, einschließlich leitender Führungskräfte, Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und externer Prüfer.

Die Implementierungsleitlinie 1311 – Interne Beurteilungen liefert zusätzliche Details hinsichtlich laufender Überwachung und regelmäßiger interner Beurteilungen.

#### Externe Beurteilungen

Der Leiter der Internen Revision muss die Häufigkeit externer Beurteilungen mit leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan besprechen. Die *Standards* erfordern, dass die Interne Revision sich einer externen Beurteilung zumindest einmal in fünf Jahren unterzieht. Jedoch kann der Leiter der Internen Revision während des Gesprächs über diese Anforderung mit leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan feststellen, dass es angemessen ist, eine externe Beurteilung häufiger durchzuführen. Es gibt einige Gründe, eine häufigere Überprüfung in Betracht zu ziehen, einschließlich Veränderungen in der Führung (z. B. leitende Führungskräfte oder Leiter der Internen Revision), wesentliche Veränderungen in den Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, die Verschmelzung von zwei oder mehr Revisionsorganisationen zu einer Internen Revision oder wesentliche Veränderungen bei den Mitarbeitern. Zusätzlich können branchenspezifische Sachverhalte oder Umfeldbedingungen häufigere Überprüfungen rechtfertigen.

#### Qualifikationen und Unabhängigkeit der Beurteiler

Bei der Auswahl eines externen Beurteilers oder eines Beurtei-

the qualifications of the potential assessor(s) and several factors related to independence and objectivity, including actual, potential, or perceived conflicts of interest. Afterward, when reporting the results of the external assessment, the CAE typically confirms the qualifications and independence of the external assessor or assessment team. Any actual, potential, or perceived conflicts of interest should be reported to senior management and the board. Implementation Guide 1312 – External Assessments provides additional details regarding qualification and independence of external assessors.

### Conclusion of Assessors

External assessment reports include the expression of an opinion or conclusion on the results of the external assessment. In addition to concluding on the internal audit activity's overall degree of conformance with the *Standards*, the report may include an assessment for each standard and/or standard series. The CAE should explain the rating conclusion(s) to senior management and the board, as well as the impact from the results. An example of a rating scale that may be used to show the degree of conformance is:

- Generally conforms – This is the top rating, which means that an internal audit activity has a charter, policies, and processes, and the execution and results of these are judged to be in conformance with the *Standards*.
- Partially conforms – Deficiencies in practice are judged to deviate from the *Standards*, but these deficiencies did not preclude the internal audit activity from performing its responsibilities.
- Does not conform – Deficiencies in practice are judged to be so significant that they seriously impair or preclude the internal audit activity from performing adequately in all or in significant areas of its responsibilities.

### Corrective Action Plans

During an external assessment, the assessor may provide recommendations to address areas that were not in conformance with the *Standards*, as well as opportunities for improvement. The CAE should communicate to senior management and the board any action plans to address recommendations from the external assessment. The CAE may also consider adding the external assessment recommendations and action plans to the internal audit activity's existing monitoring processes related to internal audit engagement findings (see Standard 2500 – Monitoring Progress). After recommendations identified during the external assessment have been implemented, the CAE generally communicates this to the board, either as part of the internal audit activity's monitoring progress or by following up separately through the next internal assessment (Standard

1312). Der Leiter der Internen Revision normaler Weise bespricht die Qualifikationen des/der potenziellen Beurteiler(s) und einige Faktoren bezüglich Unabhängigkeit und Objektivität, einschließlich tatsächlicher, potenzieller oder wahrgenommener Interessenkonflikte mit den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan. Hinterher bestätigt er normalerweise die Qualifikationen und die Unabhängigkeit des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams, wenn er die Ergebnisse der externen Beurteilung berichtet. Alle tatsächlichen, potenziellen oder wahrgenommenen Interessenkonflikte sollten an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichtet werden. Die Implementierungsleitlinie 1312 – Externe Beurteilungen liefert zusätzliche Details hinsichtlich der Qualifikationen und der Unabhängigkeit externer Beurteiler.

### Schlussfolgerungen der Beurteiler

Berichte zu externen Beurteilungen umfassen die Formulierung eines Urteils oder einer Schlussfolgerung zu den Ergebnissen der externen Beurteilung. Zusätzlich zur Schlussfolgerung zum allgemeinen Grad der Einhaltung der *Standards* durch die Interne Revision kann der Bericht eine Beurteilung zu jedem Standard und/oder jeder Standardserie beinhalten. Der Leiter der Internen Revision soll den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan die Wertung(en) ebenso wie die Auswirkungen der Ergebnisse erläutern. Ein Beispiel einer Wertungsskala für den Grad der Einhaltung ist:

- Im Allgemeinen eingehalten – Dies ist die Top-Wertung, welche aussagt, dass die Interne Revision eine Geschäftsordnung, Richtlinien und Verfahren besitzt und die Ausführung und die Ergebnisse daraus als in Übereinstimmung mit den *Standards* angesehen werden.
- Teilweise eingehalten – Schwächen in der Praxis werden als abweichend von den *Standards* angesehen, aber diese Schwächen haben nicht verhindert, dass die Interne Revision ihrer Verantwortung nachgekommen ist.
- Nicht eingehalten – Schwächen in der Praxis werden als so wesentlich angesehen, dass sie ernsthaft beeinträchtigen oder verhindern, dass die Interne Revision in allen oder in wesentlichen Bereichen angemessen ihrer Verantwortung nachkommt.

### Korrigierende Maßnahmenpläne

Während einer externen Beurteilung kann der Beurteiler Empfehlungen aufzeigen, um Bereiche, die nicht in Übereinstimmung mit den *Standards* sind, oder auch Möglichkeiten für Verbesserungen zu adressieren. Der Leiter der Internen Revision soll an die leitenden Führungskräfte und an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan alle Maßnahmenpläne zur Adressierung von Empfehlungen aus der externen Beurteilung berichten. Er kann außerdem überlegen, die Empfehlungen und Maßnahmenpläne aus der externen Beurteilung in die Überwachungsprozesse der Internen Revision hinsichtlich der Beanstandungen der Internen Revision zu geben (vgl. Standard 2500 – Überwachung des weiteren Vorgehens). Nachdem Empfehlungen aus der externen Beurteilung implementiert worden sind, berichtet dies der Leiter der Internen Revision als Teil des

1311), as part of the QAIP.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple items may indicate conformance with Standard 1320, including board meeting minutes or minutes from other meetings to document the discussions with senior management and the board related to the scope and frequency of both internal and external assessments. Minutes from board or other meetings should also provide documentation to support the qualifications and independence of the external assessor or assessment team. Additionally, procurement documentation may show the process related to any bidding requirements to obtain services.

Other documentation may indicate conformance with the standard, specifically related to the communication of periodic internal and external assessments. Internal audit communications may include a copy of the external assessment report. This report typically provides the details that support the assessor's conclusion, and may include a rating for each standard. The external assessor may provide a presentation to senior management and the board, or the CAE may communicate the QAIP results directly.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

QSVP im Allgemeinen an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan, und zwar entweder als Teil des Nachverfolgungsprozesses der Internen Revision oder als separates Follow-up im Rahmen der nächsten internen Beurteilung (Standard 1311).

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Viele Elemente können die Einhaltung des Standards 1320 anzeigen, einschließlich der Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans oder Protokolle von anderen Sitzungen, die die Gespräche mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan bezüglich des Umfangs und der Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen dokumentieren. Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans oder von anderen Sitzungen sollen auch Dokumentation enthalten, die Qualifikationen und Unabhängigkeit des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams stützen. Zusätzlich kann Dokumentation aus dem Einkauf den Prozess hinsichtlich der Angebotsanforderungen zum Bezug der Dienstleistungen zeigen.

Andere Dokumente können die Einhaltung des Standards anzeigen, speziell bezüglich der Berichterstattung über regelmäßige interne und externe Beurteilungen. Berichte der Internen Revision können eine Kopie des Berichts aus der externen Beurteilung beinhalten. Dieser Bericht liefert normalerweise die Details, die die Schlussfolgerung des Beurteilers stützen, und kann für jeden Standard eine Wertung enthalten. Der externe Beurteiler kann eine Präsentation gegenüber leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan halten oder der Leiter der Internen Revision kann die Ergebnisse des QSVP direkt berichten.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1321: Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"

Standard 1321 – Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"

Indicating that the internal audit activity conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing is appropriate only if supported by the results of the quality assurance and improvement program.

### *Interpretation:*

The internal audit activity conforms with the Code of Ethics and the *Standards* when it achieves the outcomes described therein. The results of the quality assurance and improvement program include the results of both internal and external assessments. All internal audit activities will have the results of internal assessments. Internal audit activities in existence for at least five years will also have the results of external assessments.

### Getting Started

Both internal and external assessments of the internal audit activity are performed to evaluate, and express an opinion on, the internal audit activity's conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and The IIA's Code of Ethics. They may also include recommendations for improvement.

The chief audit executive (CAE) should have an understanding of the requirements for a quality assurance and improvement program (QAIP) and be familiar with the results from recent internal and external assessments of the internal audit activity. The CAE typically also has an understanding of the board's expectations regarding use of the statement "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing." The CAE may discuss such usage with the board periodically to gain and maintain an understanding of the board's expectations on the matter.

### Considerations for Implementation

Internal auditors may only communicate – in writing or verbally – that the internal audit activity conforms with the *Standards* if results of the QAIP, including both the internal and external assessment results, as required by Standard 1321, support such a statement. Once an external assessment validates conformance with the *Standards*, the internal audit activity may continue to use the statement – as long as internal assessments continue to support such a statement – until the next external assessment.

## Implementierungsleitlinie 1321: Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“

Standard 1321 – Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“

Die Angabe, dass die Interne Revision die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision einhält, ist nur sachgerecht, wenn dies durch die Ergebnisse des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung gestützt wird.

### *Erläuterung:*

Die Interne Revision ist in Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards*, wenn die darin beschriebenen Ergebnisse erzielt werden. Die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramms umfassen die Ergebnisse sowohl interner als auch externer Beurteilungen. Alle Internen Revisionen verfügen über Ergebnisse interner Beurteilungen. Länger als fünf Jahre bestehende Interne Revisionen verfügen zusätzlich über Ergebnisse externer Beurteilungen.

### Erste Schritte

Sowohl interne als auch externe Beurteilungen der Internen Revision werden durchgeführt, um die Einhaltung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) und des IIA-Ethikkodex durch die Interne Revision zu bewerten und darüber ein Urteil abzugeben. Sie können außerdem Empfehlungen für Verbesserungen einschließen.

Der Leiter der Internen Revision soll ein Verständnis für die Anforderungen an ein Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm (QSVP) haben und mit den Ergebnissen kürzlich durchgeführter interner und externer Beurteilungen der Internen Revision vertraut sein. Er hat normalerweise auch ein Verständnis von den Erwartungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans bezüglich der Verwendung der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“. Der Leiter der Internen Revision kann solch eine Verwendung mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan regelmäßig besprechen, um ein Verständnis von den diesbezüglichen Erwartungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans zu bekommen bzw. aufrechtzuerhalten.

### Überlegungen zur Umsetzung

Interne Revisoren dürfen nur – schriftlich oder mündlich – berichten, dass die Interne Revision die *Standards* einhält, wenn die Ergebnisse des QSVP, einschließlich der Ergebnisse sowohl der internen als auch der externen Beurteilung, wie nach Standard 1321 gefordert, solche eine Formulierung unterstützen. Sobald eine externe Beurteilung die Einhaltung der *Standards* bestätigt, kann die Interne Revision die Formulierung weiter verwenden – so lange wie interne Beurteilungen weiterhin solch eine Formulierung stützen – und zwar bis zur nächsten externen Beurteilung.

The following scenarios demonstrate proper use of the conformance statement:

- If the results of either the current internal assessment or most recent external assessment do not confirm general conformance with the *Standards* and The IIA's Code of Ethics, the internal audit activity must discontinue indicating that it is operating in conformance.
- If an internal audit activity has been in existence at least five years and has not completed an external assessment, the internal audit activity may not indicate that it is operating in conformance with the *Standards*.
- If an internal audit activity has undergone an external assessment within the past five years, but has not conducted an internal assessment based on disclosures to the board on the frequency of internal assessment, the CAE should consider whether it is still operating in conformance and if appropriate to indicate conformance until validated by an internal assessment.
- An internal audit activity that has been in existence fewer than five years may indicate that it is operating in conformance with the *Standards* only if a documented internal assessment (i.e., the periodic self-assessment) supports that conclusion.
- If it has been more than five years since the last external assessment was conducted in accordance with Standard 1312 – External Assessments, the internal audit activity must cease indicating that it operates in conformance, until a current external assessment is completed and supports that conclusion.
- If an external assessment reflects an overall conclusion that the internal audit activity was not operating in conformance with the *Standards*, the internal audit activity must immediately discontinue using any statements that indicate conformance with the *Standards*. The internal audit activity may not resume use of a conformance statement until it has remediated the nonconformance and conducted an external assessment to validate an overall assessment of conformance with the *Standards*.

It is important to note that the *Standards* are principles-based. In assessing conformance with the *Standards*, there may be situations where the internal audit activity achieves only partial conformance with one or more standards. The internal audit activity may demonstrate a clear intent and commitment to ultimately achieving the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing, on which the *Standards* are based, but may have some improvement opportunities to achieve full conformance with the *Standards*. In such cases, the internal audit activity should consider the overall conformance conclusion when determining its ability to use the conformance statement.

In a situation where a specific engagement fails to achieve conformance with the *Standards*, the internal audit activity may be required to disclose the lack of conformance. The CAE is responsible for disclosing such instances of nonconformance. Implementation Guide 1322 – Disclosure of Nonconformance

Die folgenden Szenarien zeigen angemessene Nutzungen der Formulierung:

- Wenn die Ergebnisse der aktuellen internen Beurteilung oder der letzten externen Beurteilung die Einhaltung der *Standards* und des IIA-Ethikkodex nicht bestätigen, darf die Interne Revision nicht weiterhin die Einhaltung anzeigen.
- Wenn eine Interne Revision mindestens fünf Jahre existiert und noch keine externe Beurteilung abgeschlossen hat, darf sie nicht die Einhaltung der *Standards* anzeigen.
- Wenn eine Interne Revision innerhalb der letzten fünf Jahre eine externe Beurteilung absolviert hat, aber keine interne Beurteilung gemäß der der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan angezeigten Häufigkeit interner Beurteilungen, sollte der Leiter der Internen Revision überlegen, ob diese noch konform ist und, wenn angemessen, die Einhaltung vorbehaltlich der Validierung durch eine interne Beurteilung anzuzeigen.
- Eine Interne Revision, die noch keine fünf Jahre existiert, kann nur anzeigen, dass sie die *Standards* einhält, wenn eine dokumentierte interne Beurteilung (d. h. eine regelmäßige Selbstbeurteilung) diese Schlussfolgerung stützt.
- Wenn seit der letzten externen Beurteilung gemäß Standard 1312 – Externe Beurteilungen mehr als fünf Jahre vergangen sind, muss die Interne Revision die Anzeige der Einhaltung unterlassen, bis eine aktuelle externe Beurteilung abgeschlossen ist und diese Schlussfolgerung stützt.
- Wenn eine externe Beurteilung zum Gesamturteil kommt, dass die Interne Revision die *Standards* nicht einhält, muss die Interne Revision sofort jede Anzeige der Einhaltung der *Standards* unterlassen. Sie kann nicht erneut anfangen, die Anzeige der Einhaltung zu verwenden, bis sie die Nichteinhaltung beseitigt und eine externe Beurteilung zur Validierung der Einhaltung der *Standards* absolviert hat.

Es wichtig festzuhalten, dass die *Standards* prinzipienbasiert sind. Beim Beurteilen der Einhaltung der *Standards* kann es Situationen geben, in denen die Interne Revision nur teilweise die Einhaltung eines oder mehrerer Standards erreicht. Die Interne Revision kann ein klares Bekenntnis zur vollständigen Erreichung der Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision ablegen, auf denen die *Standards* basieren, aber einiges Verbesserungspotenzial bis zur vollen Einhaltung der *Standards* haben. In diesen Fällen sollte die Interne Revision das Gesamturteil zur Einhaltung berücksichtigen, wenn sie ihre Fähigkeit, die Anzeige der Einhaltung zu verwenden, bestimmt.

In der Situation, dass ein spezieller Auftrag nicht die Einhaltung der *Standards* erreicht hat, kann es erforderlich sein, dass die Interne Revision die mangelnde Einhaltung offenlegt. Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich, solche Fälle der Nichteinhaltung offenzulegen. Die Implementierungsleitlinie

provides additional information about nonconformance with the *Standards*.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple items may indicate conformance with Standard 1321, including copies of internal and external assessments wherein the assessor concludes that the internal audit activity has achieved conformance with the *Standards*. Engagement reports, the internal audit charter, board materials and meeting minutes, and other communications, may also help demonstrate conformance with this standard.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

1322 – Offenlegen von Abweichungen liefert zusätzliche Informationen über das Abweichen von den *Standards*.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Viele Elemente können die Einhaltung von Standard 1321 anzeigen, einschließlich Kopien von internen und externen Beurteilungen, in denen der Beurteiler folgert, dass die Interne Revision die Einhaltung der *Standards* erreicht hat. Prüfungsberichte, die Geschäftsordnung der Internen Revision, Material der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans und Sitzungsprotokolle sowie andere Berichte können außerdem helfen, die Einhaltung dieses Standards nachzuweisen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 1322: Disclosure of Nonconformance

### Standard 1322 – Disclosure of Nonconformance

When nonconformance with the Code of Ethics or the *Standards* impacts the overall scope or operation of the internal audit activity, the chief audit executive must disclose the nonconformance and the impact to senior management and the board.

### Getting Started

The chief audit executive (CAE) is responsible for ensuring that the internal audit activity undergoes ongoing monitoring, periodic self-assessments, and independent external assessments, as required by the quality assurance and improvement program. These internal and external assessments are performed, in part, to evaluate and express an opinion regarding the internal audit activity's conformance with International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and The IIA's Code of Ethics. The CAE should be familiar with the results from recent internal and external assessments of the internal audit activity.

Standard 1322 is applicable in instances where the CAE concludes that the internal audit activity does not conform with the *Standards* and Code of Ethics, and the lack of conformance may impact the overall scope or operation of the internal audit activity. It is important that the CAE has an understanding of the mandatory elements of the International Professional Practices Framework, how potential conformance deviations might affect the overall scope of the internal audit activity, and the expectations of the board and senior management for reporting any such conformance issues.

### Considerations for Implementation

The results of any internal and external assessments, and the level of internal audit conformance with the *Standards*, must be communicated to senior management and the board at least annually. These assessments may uncover impairments to independence or objectivity, scope restrictions, resource limitations, or other conditions that may affect the internal audit activity's ability to fulfill its responsibilities to stakeholders. Such nonconformance is typically reported to the board when identified and recorded in meeting minutes.

If an internal audit activity fails to undergo an external assessment at least once every five years, for example, it would be unable to state that it conforms with the *Standards* (see Implementation Guide 1321 – Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"). In such a case, the CAE would evaluate the impact of this nonconformance.

## Implementierungsleitlinie 1322: Offenlegen von Abweichungen

### Standard 1322 – Offenlegen von Abweichungen

Wenn sich Abweichungen von dem Ethikkodex oder den *Standards* auf den Tätigkeitsbereich oder die Durchführung der Internen Revision auswirken, muss der Leiter der Internen Revision Abweichung und Auswirkungen an leitende Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten.

### Erste Schritte

Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die Interne Revision sich der laufenden Überwachung, regelmäßigen Selbstbeurteilungen und unabhängigen externen Beurteilungen unterzieht, so wie es im Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm gefordert ist. Diese internen und externen Beurteilungen werden, teilweise, durchgeführt, um die Einhaltung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) und des IIA-Ethikkodex zu bewerten und ein Urteil zu formulieren. Der Leiter der Internen Revision soll mit den Ergebnissen aktueller interner und externer Beurteilungen der Internen Revision vertraut sein.

Standard 1322 ist in den Fällen anwendbar, wo der Leiter der Internen Revision zu dem Schluss kommt, dass die Interne Revision die *Standards* und den Ethikkodex nicht einhält und die Nichteinhaltung den Umfang oder die Tätigkeit der Internen Revision insgesamt beeinträchtigt. Es ist wichtig, dass der Leiter der Internen Revision die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision, wie potenzielle Abweichungen den Gesamtumfang der Interne Revision beeinflussen und die Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften an die Berichterstattung solcher Konformitäts-sachverhalte versteht.

### Überlegungen zur Umsetzung

Die Ergebnisse aller internen und externen Beurteilungen und der Grad der Einhaltung der *Standards* müssen an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan mindestens jährlich berichtet werden. Diese Beurteilungen können Beeinträchtigungen von Unabhängigkeit oder Objektivität, Umfangs- oder Ressourcenbeschränkungen oder andere Zustände aufdecken, die die Fähigkeit der Internen Revision zur Erfüllung ihrer Verantwortlichkeiten gegenüber den Interessengruppen mindern. Solch eine Nichteinhaltung wird normalerweise an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet, sobald sie identifiziert wird, und in Sitzungsprotokollen festgehalten.

Wenn eine Interne Revision es zum Beispiel versäumt, eine externe Beurteilung mindestens einmal in fünf Jahren zu absolvieren, dann ist sie nicht in der Lage, die Einhaltung der *Standards* zu berichten (vgl. Implementierungsleitlinie 1321 – Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revi-

Other common examples of nonconformance may include, but are not limited to, situations in which:

- An internal auditor was assigned to an audit engagement, but did not meet individual objectivity requirements (see Standard 1120 – Individual Objectivity).
- An internal audit activity undertook an engagement without having the collective knowledge, skills, and experience needed to perform its responsibilities (see Standard 1210 – Proficiency).
- The CAE failed to consider risk when preparing the internal audit plan (see Standard 2010 – Planning).

In such cases, the CAE would need to evaluate the nonconformance and determine whether it impacts the overall scope or operation of the internal audit activity. It is also important for the CAE to consider whether, and how much, a nonconformance situation may affect the internal audit activity's ability to fulfill its professional responsibilities and/or the expectations of stakeholders. Such responsibilities may include the ability to provide reliable assurance on specific areas within the organization, to complete the audit plan, and to address high-risk areas.

After such consideration, the CAE will disclose the nonconformance, as well as the impact of the nonconformance, to senior management and the board. Often, disclosures of this nature involve a discussion with senior management and communication to the board during a board meeting. The CAE may also discuss nonconformance during private sessions with the board, one-on-one meetings with the board chair, or by other appropriate methods.

## Considerations for Demonstrating Conformance

To demonstrate conformance with Standard 1322, the internal audit activity should maintain documentation of the occurrence and nature of any nonconformance with the *Standards* or Code of Ethics. Other items that may indicate conformance with Standard 1322 include documentation that supports the determination of overall impact of nonconformance, board meeting minutes where the internal audit activity's nonconformance with the Code of Ethics or *Standards* was reported, or memos or emails to senior management and the board that discuss such nonconformance. This may include the results of any internal or external assessments completed, as well as any communications that document the lack of conformance and its impact on the scope or operation of the internal audit activity.

sion"). In solch einem Fall würde der Leiter der Internen Revision die Auswirkung dieser Nichteinhaltung bewerten.

Andere übliche Beispiele der Nichteinhaltung können folgende Situationen beinhalten, sind aber nicht darauf begrenzt:

- Ein Interner Revisor wurde einem Revisionsauftrag zugeordnet, hat aber die Anforderungen an die persönliche Objektivität nicht erfüllt (vgl. Standard 1120 – Persönliche Objektivität).
- Eine Interne Revision hat einen Auftrag durchgeführt, ohne insgesamt die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen zu besitzen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden (vgl. Standard 1210 – Fachkompetenz).
- Der Leiter der Internen Revision versäumt es, das Risiko bei der Vorbereitung des Revisionsplans zu berücksichtigen (vgl. Standard 2010 – Planung).

Ich solchen Fällen müsste der Leiter der Internen Revision die Nichteinhaltung bewerten und festlegen, ob dies insgesamt den Umfang und die Aktivitäten der Internen Revision beeinflusst. Außerdem ist es für ihn wichtig zu berücksichtigen, ob und in welchem Ausmaß eine Situation der Nichteinhaltung die Fähigkeit der Internen Revision beeinflusst, ihre fachliche Verantwortung und/oder die Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen. Diese Verantwortung kann die Fähigkeit beinhalten, verlässliche Prüfungen in spezifischen Bereichen der Organisation zu liefern, den Revisionsplan zu erfüllen und Hochrisikobereiche zu benennen.

Nach diesen Überlegungen wird der Leiter der Internen Revision die Nichteinhaltung sowie deren Auswirkung gegenüber den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan offenlegen. Häufig führt eine solche Offenlegung zu einer Diskussion mit leitenden Führungskräften und Kommunikation in Richtung Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan während ihrer Sitzungen. Der Leiter der Internen Revision kann die Nichteinhaltung auch während vertraulicher Gespräche mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan, Vier-Augen-Gesprächen mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans oder im Rahmen anderer angemessener Methoden besprechen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Um die Einhaltung von Standard 1322 nachzuweisen, sollte die Interne Revision Dokumentation über das Auftreten und die Art jeder Nichteinhaltung der *Standards* oder des Ethikkodex vorhalten. Andere Elemente, die die Einhaltung des Standard 1322 anzeigen können, beinhalten Dokumentation, die die Festlegung der Gesamtauswirkung der Nichteinhaltung belegt, Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, in denen die Nichteinhaltung des Ethikkodex oder der *Standards* durch die Interne Revision berichtet wurde, oder Notizen oder E-Mails an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, die eine solche Nichteinhaltung zum Inhalt haben. Dies kann die Ergebnisse von abgeschlossenen internen oder externen Beurteilungen sowie jede Kommunikation beinhalten, die den Mangel der Einhaltung und seine Auswirkung auf Umfang und Tätigkeit der Internen Revision dokumentiert.



## About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

## Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

## Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

## Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

## Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guidance – Performance Standards

### Implementation Guide 2000: Managing the Internal Audit Activity

#### Standard 2000 – Managing the Internal Audit Activity

The chief audit executive must effectively manage the internal audit activity to ensure it adds value to the organization.

#### *Interpretation:*

The internal audit activity is effectively managed when:

- It achieves the purpose and responsibility included in the internal audit charter.
- It conforms with the *Standards*.
- Its individual members conform with the Code of Ethics and the *Standards*.
- It considers trends and emerging issues that could impact the organization.

The internal audit activity adds value to the organization and its stakeholders when it considers strategies, objectives, and risks; strives to offer ways to enhance governance, risk management and control processes; and objectively provides relevant assurance.

### Getting Started

This standard communicates the minimum criteria that the chief audit executive (CAE) must fulfill in managing the internal audit activity. Reviewing the requirements related to each element in the Interpretation may help the CAE prepare to implement this standard.

As this standard indicates, the CAE is responsible for managing the internal audit activity in a way that enables the internal audit activity as a whole to conform with the *Standards* and individual internal auditors to conform with the *Standards* and Code of Ethics. Thus, it is crucial that the CAE regularly reviews the International Professional Practices Framework (IPPF) to address the details of conformance.

Standard 2000 points out several fundamentals needed to fulfill the principle that the internal audit activity adds value to the organization. The CAE may start by reviewing the internal audit activity's purpose and responsibility, which is agreed upon by the CAE, senior management, and the board and recorded in the internal audit charter. Studying the organizational chart can help the CAE identify the organization's stakeholders, structure, and reporting relationships. Studying the organization's strategic plan will give the CAE insight into the organization's strategies, objectives, and risks. The risks considered should include trends and emerging issues, such as those in-

## Implementierungsleitlinien – Ausführungsstandards

### Implementierungsleitlinie 2000: Leitung der Internen Revision

#### Standard 2000 – Leitung der Internen Revision

Der Leiter der Internen Revision muss die Interne Revision wirksam führen, um ihren Wertbeitrag für die Organisation sicherzustellen.

#### *Erläuterung:*

Die Interne Revision ist wirksam geführt, wenn:

- sie die in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegte Aufgabenstellung und Verantwortung erreicht.
- sie mit den *Standards* übereinstimmt.
- ihre einzelnen Mitarbeiter den Ethikkodex und die *Standards* einhalten.
- sie Trends und neue Themen berücksichtigt, die die Organisation beeinflussen könnten.

Die Interne Revision erbringt einen Wertbeitrag für die Organisation und ihre Interessengruppen, wenn sie Strategien, Ziele und Risiken berücksichtigt, danach strebt, Wege zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement und Kontrollprozesse aufzuzeigen und objektiv relevante Prüfungsleistungen erbringt.

### Erste Schritte

Dieser Standard nennt die Mindestkriterien, die der Leiter der Internen Revision zur Leitung der Internen Revision erfüllen muss. Die Überprüfung der Anforderungen bezüglich jedes Elements in der Erläuterung kann dem Leiter der Internen Revision helfen, die Implementierung dieses Standards vorzubereiten.

Wie dieser Standard besagt, ist der Leiter der Internen Revision verantwortlich dafür, die Interne Revision so zu führen, dass die Interne Revision insgesamt in die Lage versetzt wird, die *Standards* einzuhalten, und den Internen Revisoren ermöglicht wird, *Standards* und Ethikkodex einzuhalten. Daher ist es entscheidend, dass der Leiter der Internen Revision regelmäßig die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) überprüft, um die Details der Einhaltung zu adressieren.

Standard 2000 nennt einige Basiselemente zur Erfüllung des Prinzips, dass die Interne Revision Mehrwert für die Organisation schafft. Der Leiter der Internen Revision kann damit beginnen, Aufgabenstellung und Verantwortung der Internen Revision zu überprüfen, die von ihm, leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan vereinbart und in der Geschäftsordnung der Internen Revision verankert worden sind. Das Studium des Organigramms kann dem Leiter der Internen Revision helfen, die Interessengruppen der Organisation, ihre Struktur und Berichtswege zu identifizieren. Das Studium des strategischen Plans der Organisation wird dem Leiter der Internen Revision Einblicke in die Strategien der Organisation

volving the organization's industry, the internal audit profession itself, regulatory requirements, and political and economic situations. The CAE may gather additional input by speaking with senior management and the board about the strategic plan.

This forethought and preparation lays the groundwork for the CAE to manage the internal audit activity in a way that adds value by enhancing the organization's governance, risk management, and control processes and by providing relevant assurance.

### Considerations for Implementation

After considering the aforementioned information, the CAE develops an internal audit strategy and approach that aligns with the goals and expectations of the organization's leadership. In addition, as stated in Standard 2010, the CAE creates a risk-based internal audit plan to determine the priorities of the internal audit activity's assurance and consulting engagements. This process takes into account the input of senior management and the board as well as a documented annual risk assessment (Standard 2010.A1).

In the internal audit plan, the CAE typically defines the internal audit activity's scope and deliverables, specifies the resources needed to achieve the plan, and outlines an approach to develop the internal audit activity and measure its performance and progress against the plan. According to Standard 2020, the CAE is responsible for communicating the plan, resource requirements, and the impact of resource limitations to the board and senior management and receiving their approval. Significant interim changes to the plan must also be communicated and approved.

As stated in Standard 2030, the CAE must also ensure that internal audit resources are deployed effectively to achieve the approved plan. To implement a systematic and disciplined approach to managing the internal audit activity, the CAE considers the Mandatory Guidance of the IPPF and establishes internal audit policies and procedures (Standard 2040). Internal audit policy and procedure documents often are assembled into an internal audit manual for the internal audit activity to use. The documents may include methods and tools for training internal auditors. The CAE may require internal auditors to acknowledge by signature that they have read and understood the policies and procedures.

Standard 2000 introduces the CAE's responsibility for ensuring that the internal audit activity adds value to the organization

und ihre Ziele und Risiken geben. Die betrachteten Risiken sollten Trends und neu aufkommende Sachverhalte, wie solche, die die Branche der Organisation, den Berufsstand der Internen Revision selbst, regulatorische Anforderungen und die politische und ökonomische Lage betreffen, beinhalten. Der Leiter der Internen Revision kann zusätzliche Informationen durch Gespräche mit leitenden Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über den strategischen Plan erhalten.

Diese Vorüberlegung und Vorbereitung legt den Grundstein dafür, dass der Leiter der Internen Revision die Interne Revision in einer Art und Weise führt, die Mehrwert dadurch schafft, dass Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation verbessert und relevante Prüfungsdienstleistungen geliefert werden.

### Überlegungen zur Umsetzung

Nachdem er die obigen Informationen berücksichtigt hat, entwickelt der Leiter der Internen Revision eine Revisionsstrategie und einen Ansatz, der zu den Zielen und Erwartungen der Führung der Organisation passt. Zusätzlich entwickelt er einen risikoorientierten Revisionsplan, wie in Standard 2010 gefordert, um die Prioritäten für die Prüfungs- und Beratungsaufträge der Internen Revision festzulegen. Dieser Prozess berücksichtigt die Vorschläge der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie die dokumentierten jährlichen Risikobewertungen (Standard 2010.A1).

Im Revisionsplan definiert der Leiter der Internen Revision normalerweise den Umfang der Internen Revision und ihre Produkte, legt die zur Erfüllung des Plans benötigten Ressourcen fest und legt den Ansatz dar, wie er die Interne Revision entwickeln und ihre Leistung und die Erfüllung des Plans messen will. Gemäß Standard 2020 ist der Leiter der Internen Revision verantwortlich dafür, den Plan, den Ressourcenbedarf und die Auswirkungen von Ressourcenbeschränkungen an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte zu kommunizieren und ihre Zustimmung einzuholen. Auch wesentliche zwischenzeitliche Änderungen des Plans müssen kommuniziert und genehmigt werden.

Wie Standard 2030 besagt, muss der Leiter der Internen Revision außerdem sicherstellen, dass die Ressourcen der Internen Revision wirksam eingesetzt werden, um den genehmigten Plan zu erfüllen. Um einen systematischen und zielgerichteten Ansatz für die Führung der Internen Revision zu implementieren, berücksichtigt der Leiter der Internen Revision die verbindlichen Elemente des IPPF und etabliert Richtlinien und Verfahren der Internen Revision (Standard 2040). Dokumente zu Richtlinien und Verfahren der Internen Revision werden häufig in einem Revisionshandbuch zur Benutzung durch die Interne Revision zusammengestellt. Diese Dokumente können Methoden und Werkzeuge für die Schulung der Internen Revisoren enthalten. Der Leiter der Internen Revision kann die Internen Revisoren auffordern, durch Unterschrift anzuerkennen, dass sie die Richtlinien und Verfahren gelesen und verstanden haben.

Standard 2000 begründet die Verantwortung des Leiters der Internen Revision, sicherzustellen, dass die Interne Revision ihren

by objectively providing relevant assurance and offering suggestions to enhance the organization's governance, risk management, and control processes. The 2100 series of standards and implementation guides describes the requirements and processes that enable the internal audit activity to complete these objectives.

The CAE ensures effective management by monitoring conformance with the Mandatory Guidance of the IPPF at both the level of the individual internal auditor and the internal audit activity as a whole. The CAE is also responsible for implementing a quality assurance and improvement program, as required by Standard 1300, and for implementing the methods and tools related to the 1200 series of standards.

The CAE must also evaluate the internal audit activity's effectiveness to achieve conformance with Standard 2000. Typically, the CAE develops metrics for evaluating the efficiency and effectiveness of the internal audit activity. Tools the CAE may use for this purpose include soliciting feedback through post-audit client surveys, completing annual performance reviews of individual internal auditors, implementing the quality assurance and improvement program, and comparing the organization's internal audit activity against contemporary internal audit groups in the industry (benchmarking).

## Considerations for Demonstrating Conformance

Evidence of how well the internal audit activity has been managed and whether it has added value to the organization exists in the results of post-engagement client surveys and other sources of feedback. In addition, internal and external assessments help gauge the internal audit activity's conformance with the Mandatory Guidance of the IPPF, including performance metrics related to managing the internal audit activity. The results of comparisons against the industry standard (i.e., benchmarking) may also be used.

Because Standard 2000 requires evidence of conformance not only at the level of the internal audit activity, but also at the level of the individual internal auditor, evidence that supports the 1200 series of standards may also be useful. This may include supervisory evaluations and peer reviews of individual internal auditors and the CAE, with metrics tied to performance and conformance.

Evidence of conformance with the 2000 series of standards (i.e., standards 2010 through 2070) provides additional evidence of conformance with Standard 2000.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Wertbeitrag für die Organisation objektiv durch relevante Prüfungssicherheit und das Aufzeigen von Vorschlägen zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse erbringt. Die 2100er Serie der Standards und Implementierungsleitlinien beschreibt Anforderungen und Prozesse, die es der Internen Revision ermöglichen, diese Ziele zu erreichen.

Der Leiter der Internen Revision stellt die wirksame Führung dadurch sicher, dass er die Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF sowohl auf Ebene der einzelnen Internen Revisoren als auch für die Interne Revision als Ganzes überwacht. Er ist außerdem für die Implementierung eines Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms verantwortlich, wie es in Standard 1300 gefordert ist, sowie für die Implementierung von Methoden und Werkzeugen hinsichtlich der 1200er Serie der Standards.

Der Leiter der Internen Revision muss außerdem die Wirksamkeit der Internen Revision in der Erreichung der Einhaltung des Standard 2000 bewerten. Normalerweise entwickelt er eine Metrik für die Bewertung von Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision. Werkzeuge, die der Leiter der Internen Revision zu diesem Zwecke nutzen kann, beinhalten das Einholen von Feedback durch Umfragen bei den Revisionskunden nach Durchführung der Prüfungen, jährliche Leistungsüberprüfungen für die Internen Revisoren, die Implementierung des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms und den Vergleich der Internen Revision der Organisation mit anderen Internen Revisionen der Branche (Benchmarking).

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Nachweise darüber, wie gut die Interne Revision geführt wird, und ob sie ihren Wertbeitrag für die Organisation erbringt, finden sich in den Ergebnissen der Umfragen bei den Revisionskunden nach Durchführung der Prüfungen und in anderen Feedbackquellen. Zusätzlich helfen interne und externe Beurteilungen bei der Einschätzung der Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF durch die Interne Revision, einschließlich Leistungsmessung hinsichtlich der Führung der Internen Revision. Auch die Ergebnisse von Vergleichen gegen einen Branchenstandard (d. h. Benchmarking) können genutzt werden.

Weil Standard 2000 nicht nur Nachweise der Einhaltung auf Ebene der Internen Revision, sondern auch auf Ebene des einzelnen Internen Revisors erfordert, können auch die Nachweise nützlich sein, die die 1200er Serie der Standards unterstützen. Dies kann Überprüfungen und Peer Reviews von einzelnen Internen Revisoren und dem Leiter der Internen Revision mit Metriken bezüglich Leistung und Einhaltung umfassen.

Nachweise der Einhaltung der 2000er Serie der Standards (d. h. Standards 2010 bis 2070) liefern zusätzlich Nachweise zur Einhaltung von Standard 2000.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2010: Planning

### Standard 2010 – Planung

The chief audit executive must establish a risk-based plan to determine the priorities of the internal audit activity, consistent with the organization's goals.

#### *Interpretation:*

To develop the risk-based plan, the chief audit executive consults with senior management and the board and obtains an understanding of the organization's strategies, key business objectives, associated risks, and risk management processes. The chief audit executive must review and adjust the plan, as necessary, in response to changes in the organization's business, risks, operations, programs, systems, and controls.

### Getting Started

The internal audit plan is intended to ensure that internal audit coverage adequately examines areas with the greatest exposure to the key risks that could affect the organization's ability to achieve its objectives. This standard directs the chief audit executive (CAE) to start preparing the internal audit plan by consulting with senior management and the board to understand the organization's strategies, business objectives, risks, and risk management processes. Thus, the CAE considers the maturity of the organization's risk management processes, including whether the organization uses a formal risk management framework to assess, document, and manage risk. Less mature organizations may use less formal means of risk management.

The CAE's preparation usually involves reviewing the results of any risk assessments that management may have performed. The CAE may employ tools such as interviews, surveys, meetings, and workshops to gather additional input about the risks from management at various levels throughout the organization, as well as from the board and other stakeholders.

### Considerations for Implementation

This review of the organization's approach to risk management may help the CAE decide how to organize or update the audit universe, which consists of all risk areas that could be subject to audit, resulting in a list of possible audit engagements that could be performed. The audit universe includes projects and initiatives related to the organization's strategic plan, and it may be organized by business units, product or service lines, processes, programs, systems, or controls.

## Implementierungsleitlinie 2010: Planung

### Standard 2010 – Planung

Der Leiter der Internen Revision muss einen risikoorientierten Prüfungsplan erstellen, um die Prioritäten der Internen Revision im Einklang mit den Organisationszielen festzulegen.

#### *Erläuterung:*

Zur Entwicklung des risikoorientierten Prüfungsplans berät sich der Leiter der Internen Revision mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und gewinnt ein Verständnis von den Strategien der Organisation, bedeutenden Geschäftszielen, damit verbundenen Risiken und den Risikomanagementprozessen. Der Leiter der Internen Revision muss den Plan regelmäßig überprüfen und erforderlichenfalls anpassen, wenn sich Änderungen des Geschäftes, der Risiken, der Abläufe, Programme, Systeme oder Kontrollen der Organisation ergeben.

### Erste Schritte

Der Revisionsplan soll sicherstellen, dass die Interne Revision die Bereiche mit der größten Risikoexposition angemessen abdeckt und untersucht, die die Fähigkeit der Organisation beeinflussen könnten, ihre Ziele zu erreichen. Dieser Standard leitet den Leiter der Internen Revision dazu an, die Vorbereitung des Revisionsplans durch Beratung mit den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zu beginnen, um die Strategien, Geschäftsziele, Risiken und Risikomanagementprozesse der Organisation zu verstehen. Daher berücksichtigt der Leiter der Internen Revision den Reifegrad der Risikomanagementprozesse der Organisation, einschließlich dessen, ob die Organisation ein formelles Risikomanagement-Rahmenwerk verwendet, um Risiken zu beurteilen, zu dokumentieren und zu steuern. Weniger reife Organisationen können weniger formale Mittel des Risikomanagements anwenden.

Die Vorbereitung des Leiters der Internen Revision umfasst normalerweise die Überprüfung der Ergebnisse aller Risikobewertungen, die das Management durchgeführt hat. Der Leiter der Internen Revision kann Werkzeuge wie Interviews, Umfragen, Sitzungen und Workshops verwenden, um durch das Management der verschiedenen Hierarchieebenen der Organisation sowie von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und anderen Interessengruppen zusätzliche Informationen über die Risiken zu erhalten.

### Überlegungen zur Umsetzung

Diese Überprüfung des Risikomanagement-Ansatzes der Organisation kann dem Leiter der Internen Revision bei der Entscheidung helfen, wie er seine Prüfungslandkarte organisiert oder aktualisiert. Die Prüfungslandkarte besteht aus allen Risikobereichen, die Gegenstand einer Prüfung sein könnten, und resultiert in einer Liste möglicher Revisionsaufträge, die durchgeführt werden könnten. Sie enthält Projekte und Initiativen bezüglich des strategischen Plans der Organisation und kann nach Geschäftseinheiten, Produkt- oder Servicelinien, Prozessen, Programmen, Systemen oder Kontrollen gegliedert sein.

Linking critical risks to specific objectives and business processes helps the CAE organize the audit universe and prioritize the risks. The CAE uses a risk-factor approach to consider both internal and external risks. Internal risks may affect key products and services, personnel, and systems. Relevant risk factors related to internal risks include the degree of change in risk since the area was last audited, the quality of controls, and others. External risks may be related to competition, suppliers, or other industry issues. Relevant risk factors for external risks may include pending regulatory or legal changes and other political and economic factors.

To ensure that the audit universe covers all of the organization's key risks (to the extent possible), the internal audit activity typically independently reviews and corroborates the key risks that were identified by senior management. According to Standard 2010.A1, the internal audit plan must be based on a documented risk assessment, undertaken at least annually, that considers the input of senior management and the board. As noted in Glossary, risks are measured in terms of impact and likelihood.

When developing the internal audit plan, the CAE also considers any requests made by the board and/or senior management and the internal audit activity's ability to rely on the work of other internal and external assurance providers (as per Standard 2050).

Once the aforementioned information has been gathered and reviewed, the CAE develops an internal audit plan that usually includes:

- A list of proposed audit engagements (and specification regarding whether the engagements are assurance or consulting in nature).
- Rationale for selecting each proposed engagement (e.g., risk rating, time since last audit, change in management, etc.).
- Objectives and scope of each proposed engagement.
- A list of initiatives or projects that result from the internal audit strategy but may not be directly related to an audit engagement.

Although audit plans typically are prepared annually, they may be developed according to another cycle. For example, the internal audit activity may maintain a rolling 12-month audit plan and reevaluate projects on a quarterly basis. Or, the internal audit activity may develop a multi-year audit plan and assess the plan annually.

The CAE discusses the internal audit plan with the board, senior management, and other stakeholders to create alignment among the priorities of various stakeholders. The CAE also

Das Verbinden kritischer Risiken mit spezifischen Zielen und Geschäftsprozessen hilft dem Leiter der Internen Revision, die Prüfungslandkarte zu organisieren und die Risiken zu priorisieren. Er nutzt einen Risikofaktor-Ansatz um sowohl interne als auch externe Risiken zu berücksichtigen. Interne Risiken können Schlüsselprodukte und -services, -personal und -systeme betreffen. Relevante Risikofaktoren für interne Risiken beinhalten den Grad der Veränderung des Risikos seit der letzten Prüfung des Bereichs, die Qualität von Kontrollen und anderes. Externe Risiken können sich auf den Wettbewerb, Lieferanten oder andere Sachverhalte der Branche beziehen. Relevante Risikofaktoren für externe Risiken können bevorstehende regulatorische oder gesetzliche Veränderungen und andere politische und wirtschaftliche Faktoren beinhalten.

Um sicherzustellen, dass die Prüfungslandkarte alle Schlüsselrisiken der Organisation (soweit das möglich ist) enthält, überprüft die Interne Revision normalerweise unabhängig die Schlüsselrisiken, die durch die leitenden Führungskräfte identifiziert wurden, und bestätigt sie. Gemäß Standard 2010.A1 muss der Revisionsplan auf einer dokumentierten Risikobewertung basieren, die mindestens jährlich vorgenommen wird und den Beitrag von leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berücksichtigt. Wie im Glossar erwähnt, werden Risiken durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit gemessen.

Bei der Entwicklung des Revisionsplans berücksichtigt der Leiter der Internen Revision außerdem alle Anfragen durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und/oder leitenden Führungskräften und die Fähigkeit der Internen Revision, (gemäß Standard 2050) auf die Arbeit anderer interner und externer Prüfungsdienstleister zu vertrauen.

Sobald die oben erwähnten Informationen vorliegen und überprüft worden sind, entwickelt der Leiter der Internen Revision einen Revisionsplan, der normalerweise Folgendes enthält:

- Eine Liste vorgeschlagener Revisionsaufträge (und die Spezifikation, ob es sich um Prüfungs- oder Beratungsaufträge handelt).
- Begründungen für die Auswahl jedes vorgeschlagenen Auftrags (z. B. Risikoring, Zeit seit der letzten Prüfung, Veränderungen im Management etc.).
- Ziele und Umfang jedes vorgeschlagenen Auftrags.
- Eine Liste von Initiativen oder Projekten, die aus der Strategie der Internen Revision resultieren, aber nicht direkt mit einem Revisionsauftrag in Beziehung stehen.

Obwohl Revisionspläne typischerweise jährlich erstellt werden, können sie auch gemäß einem anderen Zyklus entwickelt werden. Zum Beispiel kann die Interne Revision einen rollierenden 12-Monats-Revisionsplan pflegen und Projekte auf vierteljährlicher Basis neu bewerten. Oder die Interne Revision kann einen Mehrjahres-Revisionsplan entwickeln und diesen jährlich beurteilen.

Der Leiter der Internen Revision bespricht den Revisionsplan mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, leitenden Füh-

acknowledges risk areas that are not addressed in the plan. For example, this discussion may be an opportunity for the CAE to review the roles and responsibilities of the board and senior management related to risk management and the standards related to maintaining the internal audit activity's independence and objectivity (Standard 1100 through Standard 1130.C2). The CAE reflects on any feedback received from stakeholders before finalizing the plan.

The internal audit plan is flexible enough to allow the CAE to review and adjust it as necessary in response to changes in the organization's business, risks, operations, programs, systems, and controls. Significant changes must be communicated to the board and senior management for review and approval, in accordance with Standard 2020.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Evidence of conformance with Standard 2010 exists in the documented internal audit plan, as well as the risk assessment upon which the plan is based. Supporting evidence also may exist in the minutes of meetings where the CAE discussed the audit universe and risk assessment with the board and senior management. In addition, memos to file could be used to document similar conversations with individual members of management at various levels throughout the organization.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

rungskräften und anderen Interessengruppen, um gleiche Prioritäten zwischen den verschiedenen Interessengruppen zu erreichen. Er erkennt auch Risikobereiche an, die im Plan nicht adressiert sind. Zum Beispiel kann diese Diskussion für den Leiter der Internen Revision eine Gelegenheit darstellen, die Rollen und Verantwortlichkeiten von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften in Bezug auf Risikomanagement und die Standards bezüglich der Wahrung von Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision (Standard 1100 bis Standard 1130.C2) zu überprüfen. Der Leiter der Internen Revision reflektiert jedes Feedback von den Interessengruppen, bevor er den Plan finalisiert.

Der Revisionsplan ist so flexibel, dass der Leiter der Internen Revision ihn überprüfen und, falls notwendig, als Reaktion auf Veränderungen im Geschäft, in den Risiken, im Betrieb, in Programmen, Systemen und Kontrollen der Organisation anpassen kann. Wesentliche Veränderungen müssen gemäß Standard 2020 an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte zur Überprüfung und Genehmigung kommuniziert werden.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Nachweise der Einhaltung von Standard 2010 existieren durch den dokumentierten Revisionsplan und die Risikobeurteilung, auf der der Plan basiert. Unterstützende Nachweise können auch aus Protokollen von Sitzungen bestehen, in denen der Leiter der Internen Revision Prüfungslandkarte und Risikobeurteilung mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften besprochen hat. Zusätzlich können Aktennotizen genutzt werden, um ähnliche Besprechungen mit einzelnen Mitgliedern des Managements auf verschiedenen Hierarchieebenen der Organisation zu dokumentieren.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 2020: Communication and Approval

### Standard 2020 – Communication and Approval

The chief audit executive must communicate the internal audit activity's plans and resource requirements, including significant interim changes, to senior management and the board for review and approval. The chief audit executive must also communicate the impact of resource limitations.

### Getting Started

Before communicating to senior management and the board regarding the internal audit plan, the internal audit activity's resource requirements, and the impact of resource limitations, the chief audit executive (CAE) determines the resources needed to implement the plan, based on the risk-based priorities identified during the planning process (Standard 2010). Resources may include people (e.g., labor hours and skills), technology (e.g., audit tools and techniques), timing/schedule (availability of resources), and funding. A portion of resources is usually reserved to address changes to the audit plan that may arise, such as unanticipated risks that could affect the organization and requests for consulting engagements from senior management and/or the board. For example, the need for a new internal audit project may arise when new risks are introduced due to organizational divestitures or mergers, political uncertainty, or changes in regulatory requirements.

It is helpful if the CAE, the board, and senior management agree in advance on the criteria that would characterize a significant enough change to warrant discussion and on the protocol for communicating such changes. It may be helpful to record these criteria in the internal audit charter or other document.

### Considerations for Implementation

The CAE usually itemizes the audits that comprise the internal audit plan and then assesses the types and quantity of resources that would be needed to accomplish each audit project. Estimates are generally based on past experience with a particular project or comparisons to a similar project. The CAE can compare the resources needed to accomplish the plan's priorities with those available to the internal audit activity to determine whether any gaps exist. This comparison can be used as a basis for determining the impact of resource limitations.

The CAE typically meets with individual senior executives to solicit their input regarding the proposed internal audit plan before it is formally presented to the board for approval. During the meetings, the CAE can address any concerns that senior

## Implementierungsleitlinie 2020: Berichterstattung und Genehmigung

### Standard 2020 – Berichterstattung und Genehmigung

Der Leiter der Internen Revision muss den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan die Planung der Internen Revision, den Bedarf an Personal und Sachmitteln sowie zwischenzeitliche wesentliche Änderungen zur Kenntnisnahme und Genehmigung berichten. Außerdem muss der Leiter der Internen Revision die Folgen etwaiger Ressourcenbeschränkungen erläutern.

### Erste Schritte

Bevor der Revisionsplan, der Bedarf an Personal- und Sachmitteln und die Folgen von Ressourcenbeschränkungen an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan kommuniziert werden, legt der Leiter der Internen Revision basierend auf den risikoorientierten Prioritäten, die während des Planungsprozesses identifiziert worden sind (Standard 2010) fest, welche Ressourcen für den Plan benötigt werden. Ressourcen können Mitarbeiter (z. B. Arbeitsstunden und Fähigkeiten), Technologie (z. B. Prüfungswerkzeuge und -techniken), Zeitplanung (Verfügbarkeit von Ressourcen) und die Finanzierung beinhalten. Ein Teil der Ressourcen ist normalerweise reserviert, um Veränderungen im Revisionsplan, die aufkommen können, zu adressieren, wie z. B. unerwartete, die Organisation betreffende Risiken und die Anfrage durch leitende Führungskräfte und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan nach Beratung. Zum Beispiel kann der Bedarf für ein neues internes Revisionsprojekt entstehen, wenn neue Risiken durch organisatorische Entflechtungen oder Fusionen, politische Unsicherheit oder Veränderungen in regulatorischen Anforderungen aufkommen.

Es ist hilfreich, wenn der Leiter der Internen Revision, Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte im Voraus Kriterien für die Charakterisierung einer wesentlichen Veränderung vereinbaren, um eine Besprechung zu garantieren, und ebenso die Form der Kommunikation solcher Veränderungen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Normalerweise stellt der Leiter der Internen Revision die Prüfungen, aus denen der Revisionsplan besteht, einzeln dar und beurteilt dann die Arten und Mengen der zur Ausführung jedes Revisionsprojekts benötigten Ressourcen. Schätzungen basieren im Allgemeinen auf Erfahrungen mit einzelnen Projekten oder Vergleichen mit ähnlichen Projekten. Der Leiter der Internen Revision kann die zur Durchführung der Prioritäten des Plans benötigten Ressourcen mit denjenigen vergleichen, die der Internen Revision zur Verfügung stehen, um festzulegen, ob eine Lücke besteht. Dieser Vergleich kann als Basis für die Festlegung der Auswirkung von Ressourcenbeschränkungen dienen.

Normalerweise trifft sich der Leiter der Internen Revision mit einzelnen Führungskräften, um ihren Beitrag zum vorgeschlagenen Revisionsplan zu erbitten, bevor er formal der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vor-

executives may express, incorporate their feedback (as appropriate), and obtain their support. The process may involve gathering additional information about the timing of proposed audit engagements and the availability of resources. It might introduce changes that affect the scope of work. The insight the CAE acquires from these discussions helps determine whether any adjustments should be made to the internal audit plan before it is presented to the board for approval.

The CAE's presentation of the internal audit plan to the board usually occurs during a meeting, which may include senior management. The proposed internal audit plan may include:

- A list of proposed audit engagements (and specification regarding whether the engagements are assurance or consulting in nature).
- Rationale for selecting each proposed engagement (e.g., risk rating, time since last audit, change in management, etc.).
- Objectives and scope of each proposed engagement.
- A list of initiatives or projects that result from the internal audit strategy but may not be directly related to an audit engagement.

Resource limitations affect the priorities in the internal audit plan. For example, if resources are not sufficient to complete every proposed engagement in the plan, some engagements may be deferred, and some risks may go unaddressed. During the board presentation, the CAE discusses the proposed internal audit plan and the risk assessment on which it is based, indicating the risks that will be addressed, as well as any risks that cannot be addressed due to resource constraints. Board members can discuss this information and make recommendations before ultimately approving the internal audit plan.

The internal audit plan is developed with enough flexibility so that the CAE can adjust it as necessary in response to changes in the organization's business, risks, operations, programs, systems, and controls. However, the CAE must review *significant* changes to the audit plan, related rationale, and potential impact with the board and senior management to obtain their approval. Regularly scheduled quarterly or semiannual board meetings provide opportunities to review and adjust the internal audit plan.

## Considerations for Demonstrating Conformance

The CAE may demonstrate conformance with Standard 2020 by keeping records of the distribution of the internal audit plan.

gelegt wird. Während der Gespräche kann der Leiter der Internen Revision alle Bedenken, die die Führungskräfte äußern, adressieren, (wenn angemessen) ihr Feedback einbeziehen und ihre Unterstützung erlangen. Der Prozess kann das Erlangen zusätzlicher Informationen über die zeitliche Planung vorgeschlagener Revisionsaufträge und die Verfügbarkeit von Ressourcen beinhalten und zu Veränderungen im Umfang der Arbeiten führen. Die Einblicke, die der Leiter der Internen Revision durch diese Gespräche erhält, helfen festzulegen, ob Veränderungen am Revisionsplan vorgenommen werden sollen, bevor er der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vorgelegt wird.

Die Vorlage des Revisionsplans durch den Leiter der Internen Revision bei Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan erfolgt gewöhnlich während einer Sitzung, die die leitenden Führungskräfte einbeziehen kann. Der vorgeschlagene Revisionsplan kann Folgendes beinhalten:

- Eine Liste vorgeschlagener Revisionsaufträge (und die Spezifikation, ob es sich um Prüfungs- oder Beratungsaufträge handelt).
- Begründungen für die Auswahl jedes vorgeschlagenen Auftrags (z. B. Risikoring, Zeit seit der letzten Prüfung, Veränderungen im Management etc.).
- Ziele und Umfang jedes vorgeschlagenen Auftrags.
- Eine Liste von Initiativen oder Projekten, die aus der Strategie der Internen Revision resultieren, aber nicht direkt mit einem Revisionsauftrag in Beziehung stehen.

Ressourcenbeschränkungen beeinflussen die Prioritäten im Revisionsplan. Wenn zum Beispiel die Ressourcen nicht ausreichen, jeden vorgeschlagenen Auftrag im Plan auch abzuschließen, können manche Aufträge verschoben werden und manche Risiken werden nicht adressiert. Während der Vorlage bei Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan bespricht der Leiter der Internen Revision den vorgeschlagenen Revisionsplan und die Risikobeurteilung, auf der er basiert, nennt die Risiken, die adressiert werden sowie alle Risiken, die wegen Ressourcenbeschränkungen nicht adressiert werden können. Mitglieder der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans können diese Informationen besprechen und Empfehlungen geben, bevor sie den Revisionsplan letztlich genehmigen.

Der Revisionsplan ist so flexibel, dass der Leiter der Internen Revision ihn, falls notwendig, als Reaktion auf Veränderungen im Geschäft, in den Risiken, im Betrieb, in Programmen, Systemen und Kontrollen der Organisation anpassen kann. Jedoch muss der Leiter der Internen Revision *wesentliche* Veränderungen im Revisionsplan, diesbezügliche Begründungen und potenzielle Auswirkungen zusammen mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften überprüfen, um ihre Zustimmung zu erhalten. Regelmäßige viertel- oder halbjährliche Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans liefern die Gelegenheit, den Revisionsplan zu überprüfen und anzupassen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Der Leiter der Internen Revision kann die Einhaltung von Stan-

Conformance may also be evidenced through a copy of board meeting materials that includes the internal audit plan as proposed for review and approval. Individual discussions with senior management could be documented through memos, emails, or notes made during the internal audit activity's risk assessment process. Typically, board meeting minutes contain records of the board's discussion and approval of the internal audit plan, any interim changes, and/or the impact of any resource limitations.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

dard 2020 durch Aufzeichnungen der Verteilung des Revisionsplans nachweisen. Die Einhaltung kann auch durch eine Kopie von Material der Sitzung der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans nachgewiesen werden, das den vorgeschlagenen Revisionsplan zur Überprüfung und Genehmigung enthält. Individuelle Gespräche mit leitenden Führungskräften können durch Notizen, E-Mails oder Aufzeichnungen, die während des Risikobeurteilungsprozesses der Internen Revision gemacht wurden, dokumentiert werden. Typischerweise enthalten die Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans Aufzeichnungen über die Diskussion und Genehmigung des Revisionsplans durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, alle zwischenzeitlichen Veränderungen und/oder die Auswirkung von Ressourcenbeschränkungen.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2030: Resource Management

### Standard 2030 – Resource Management

The chief audit executive must ensure that internal audit resources are appropriate, sufficient, and effectively deployed to achieve the approved plan.

#### *Interpretation:*

Appropriate refers to the mix of knowledge, skills, and other competencies needed to perform the plan. Sufficient refers to the quantity of resources needed to accomplish the plan. Resources are effectively deployed when they are used in a way that optimizes the achievement of the approved plan.

### Getting Started

When developing the internal audit plan (Standard 2010) and reviewing it with the board and senior management (Standard 2020), the chief audit executive (CAE) considers and discusses the resources needed to accomplish the plan's priorities. To implement Standard 2030, the CAE usually begins by gaining a deeper understanding of the resources available to the internal audit activity in the board-approved internal audit plan.

The CAE may carefully consider the number of internal audit staff and productive work hours available to implement the plan within the organization's schedule constraints. Productive work hours generally exclude factors such as paid time off and time spent on training and administrative tasks. To gain an overview of the internal audit activity's collective knowledge, skills, and other competencies, the CAE may review a documented skills assessment, if available, or gather information from employees' performance appraisals and post-audit surveys.

The CAE may also want to reflect on the approved budget and consider the funds available for training, technology, or additional staffing in order to achieve the plan.

### Considerations for Implementation

When allocating specific resources to the engagements identified in the approved internal audit plan, the CAE may consider how the available resources correspond with the specific skills and timing required to perform the engagements. During this process, the CAE typically works to fill any gaps that may have been identified.

To fill gaps related to the internal audit staff's knowledge, skills, and competencies, the CAE could provide training for existing

## Implementierungsleitlinie 2030: Ressourcen-Management

### Standard 2030 – Ressourcen-Management

Der Leiter der Internen Revision muss sicherstellen, dass die Ressourcen der Internen Revision angemessen und ausreichend sind und wirksam eingesetzt werden, um die genehmigte Planung erfüllen zu können.

#### *Erläuterung:*

Angemessen bezieht sich auf die Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten und sonstigen Qualifikationen, die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ausreichend bezieht sich auf den Umfang der Ressourcen, die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ressourcen sind wirksam zugeordnet, wenn sie so verwendet werden, dass der genehmigte Plan bestmöglich umgesetzt wird.

### Erste Schritte

Bei der Entwicklung des Revisionsplans (Standard 2010) und seiner Überprüfung mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften (Standard 2020) berücksichtigt und bespricht der Leiter der Internen Revision die benötigten Ressourcen, um die Prioritäten des Plans ausführen zu können. Zur Implementierung von Standard 2030 beginnt der Leiter der Internen Revision gewöhnlich mit der Erlangung eines tieferen Verständnisses von den in der Internen Revision verfügbaren Ressourcen bezüglich des von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan genehmigten Revisionsplans.

Der Leiter der Internen Revision kann vorsichtig die Anzahl der Mitarbeiter der Internen Revision und verfügbarer produktiver Arbeitsstunden berücksichtigen, um den Plan innerhalb der zeitlichen Beschränkungen der Organisation umzusetzen. Produktive Arbeitsstunden schließen im Allgemeinen Faktoren wie bezahlte Abwesenheitszeiten und Zeiten der Weiterbildung oder administrativer Aufgaben aus. Um einen Überblick über das kollektive Wissen, die Fähigkeiten und andere Qualifikationen der Internen Revision zu erlangen, kann der Leiter der Internen Revision, falls verfügbar, eine dokumentierte Beurteilung der Fähigkeiten überprüfen oder Informationen aus den Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter und nach der Prüfung erfolgten Umfragen verwenden.

Der Leiter der Internen Revision kann außerdem das genehmigte Budget und die für Schulungen, Technologie oder zusätzliches Personal verfügbaren Mittel zur Umsetzung des Plans hinterfragen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Der Leiter der Internen Revision kann berücksichtigen, wie die verfügbaren Ressourcen mit den spezifischen Fähigkeiten und zeitlichen Anforderungen für die Durchführung der Aufträge korrespondieren, wenn er spezifische Ressourcen den identifizierten Aufträgen im genehmigten Revisionsplan zuordnet. Während dessen versucht er typischerweise die identifizierten Lücken zu füllen.

Der Leiter der Internen Revision kann Schulungen für Mitarbei-

staff, request an expert from within the organization to serve as a guest auditor, hire additional staff, or hire an external service provider. If the quantity of resources is insufficient to cover the planned engagements efficiently and effectively, the CAE may hire additional staff, cosource or outsource engagements, use one or more guest auditors, or develop a rotational auditing program.

When developing a schedule for internal audit engagements, the CAE considers the organization's schedule, the schedules of individual internal auditors, and the availability of auditable entities. For example, if an audit engagement needs to occur during a specific time of year, the resources needed to complete that engagement must also be available at that time. Likewise, if an auditable entity is unavailable or constrained during a certain period of the year, due to business needs, the engagement would be scheduled to avoid that period.

Because the CAE must report on the impact of resource limitations (Standard 2020) and on the internal audit activity's performance relative to its plan (Standard 2060), it is important for the CAE to gauge the overall adequacy of resources continuously. To affirm that resources are appropriate, sufficient, and effectively deployed, the CAE establishes metrics that assess the internal audit activity's performance and solicits feedback from internal audit clients.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documentation that evidences conformance with Standard 2030 could include the internal audit plan, which contains the estimated schedule of audit engagements and resources allocated. Additionally, a post-audit comparison of budgeted hours to actual hours may be documented to validate that resources were deployed effectively. The results of client assessments related to the performance of the internal audit activity and individual internal auditors are often noted in post-audit reports, surveys, and annual reports.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

ter anbieten, einen Experten aus der Organisation als Gast-Revisor anfordern, zusätzliche Mitarbeiter einstellen oder einen externen Dienstleister verpflichten, um die Lücken in Bezug auf das Wissen, die Fähigkeiten und die Qualifikationen der Mitarbeiter der Internen Revision zu füllen. Wenn die Menge an Ressourcen nicht ausreicht, die geplanten Aufträge effizient und wirksam abzudecken, kann der Leiter der Internen Revision zusätzliche Mitarbeiter einstellen, Aufträge co- oder outsourcen, einen oder mehrere Gast-Revisoren nutzen oder ein rotierendes Revisionsprogramm entwickeln.

Bei der Entwicklung der zeitlichen Planung für Aufträge der Internen Revision berücksichtigt der Leiter der Internen Revision die Zeitplanung der Organisation, die Zeitplanungen der einzelnen Internen Revisoren und die Verfügbarkeit der zu prüfenden Einheiten. Zum Beispiel müssen die zur Durchführung eines Auftrages erforderlichen Ressourcen auch zu der geplanten Zeit verfügbar sein, wenn ein Revisionsauftrag während einer speziellen Zeit des Jahres ausgeführt werden soll. Ebenso würde in der Planung eines Auftrags berücksichtigt, wenn eine zu prüfende Einheit aus geschäftlichen Gründen während einer bestimmten Periode des Jahres nicht oder nur eingeschränkt verfügbar ist.

Weil der Leiter der Internen Revision über die Auswirkungen von Ressourcenbeschränkungen (Standard 2020) und über die Aufgabenerfüllung im Vergleich zur Planung (Standard 2060) berichten muss, ist es für ihn wichtig, die Angemessenheit der Ressourcen insgesamt fortlaufend einzuschätzen. Um zu bestätigen, dass die Ressourcen angemessen, ausreichend und wirksam eingesetzt sind, nutzt der Leiter der Internen Revision Metriken, die die Aufgabenerfüllung der Internen Revision beurteilen und Feedback von ihren Kunden erbitten.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumentation zum Nachweis der Einhaltung von Standard 2030 könnte den Revisionsplan umfassen, der die geschätzte Zeitplanung von Revisionsaufträgen und zugeordnete Ressourcen enthält. Zusätzlich kann ein nachträglicher Vergleich von geplanten zu tatsächlichen Stunden einer Prüfung dokumentiert werden, um zu validieren, dass die Ressourcen wirksam eingesetzt wurden. Die Ergebnisse von Kundenbeurteilungen bezogen auf die Leistung der Internen Revision und einzelner Interner Revisoren werden häufig in nach der Prüfung erstellten Berichten, Umfragen und Jahresberichten dokumentiert.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2040: Policies and Procedures

### Standard 2040 – Policies and Procedures

The chief audit executive must establish policies and procedures to guide the internal audit activity.

#### *Interpretation:*

The form and content of policies and procedures are dependent upon the size and structure of the internal audit activity and the complexity of its work.

### Getting Started

To establish the policies and procedures that guide the internal audit activity, the chief audit executive (CAE) considers several factors. It is essential to ensure that internal audit policies and procedures are aligned with the Mandatory Guidance of the International Professional Practices Framework (IPPF). Additionally, alignment with the internal audit charter helps ensure that stakeholder expectations are addressed.

The CAE may begin to develop policies and procedures by gathering information, examples, and templates, such as those available through The IIA. Templates can be customized to fit the organization and the needs of the specific internal audit activity.

It is important for the CAE to consider the organization's existing strategies, policies, and processes, including whether organizational leadership expects to review and/or approve internal audit policies and procedures.

### Considerations for Implementation

The CAE's implementation of Standard 2040 will depend largely on the structure, maturity, and complexity of the organization and the internal audit activity. While a large, mature internal audit activity may have a formal internal audit operations manual that includes the policies and procedures, a smaller or less mature organization may not. Instead, policies and procedures may be published as separate documents or integrated as part of an audit management software program.

The following topics are generally included in an internal audit manual or otherwise documented to help guide the internal audit activity:

- Internal audit policies.
  - The overall purpose and responsibilities of the internal audit activity.
  - Adherence to the Mandatory Guidance of the IPPF.
  - Independence and objectivity.

## Implementierungsleitlinie 2040: Richtlinien und Verfahren

### Standard 2040 – Richtlinien und Verfahren

Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien und Verfahren für die Führung der Internen Revision festlegen.

#### *Erläuterung:*

Form und Inhalt von Richtlinien und Verfahren sind von der Größe und Struktur einer Internen Revision sowie von der Komplexität ihrer Aufgaben abhängig.

### Erste Schritte

Der Leiter der Internen Revision berücksichtigt mehrere Faktoren, um die Richtlinien und Verfahren, die die Interne Revision anleiten, zu etablieren. Es ist entscheidend sicherzustellen, dass die Richtlinien und Verfahren der Internen Revision in Einklang mit den verbindlichen Leitlinien der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) stehen. Zusätzlich hilft die Ausrichtung auf die Geschäftsordnung der Internen Revision sicherzustellen, dass die Erwartungen der Interessengruppen adressiert werden.

Der Leiter der Internen Revision kann damit beginnen, Richtlinien und Verfahren zu entwickeln, indem er Informationen, Beispiele und Vorlagen, wie z. B. diejenigen des IIA, sammelt. Vorlagen können so angepasst werden, dass sie zur Organisation passen und den Bedarf der spezifischen Internen Revision erfüllen.

Für den Leiter der Internen Revision ist es wichtig, die existierenden Strategien, Richtlinien und Prozesse der Organisation zu berücksichtigen, einschließlich dessen, ob die Leitung der Organisation erwartet, die Richtlinien und Verfahren der Internen Revision zu überprüfen und/oder zu genehmigen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Die Implementierung von Standard 2040 durch den Leiter der Internen Revision hängt zum großen Teil von Struktur, Reifegrad und Komplexität der Organisation und der Internen Revision ab. Während eine große und reife Interne Revision ein formelles Revisionshandbuch besitzen kann, welches die Richtlinien und Verfahren beinhaltet, muss eine kleinere oder weniger reife Organisation ein solches nicht besitzen. Stattdessen können Richtlinien und Verfahren als separate Dokumente oder integriert als Teil eines Revisionsmanagementsoftware-Programms herausgegeben werden.

Die folgenden Themen sind im Allgemeinen in einem Revisionshandbuch oder auf andere Weise dokumentiert, um die Interne Revision anzuleiten:

- Richtlinien der Internen Revision.
  - Zweck und Verantwortlichkeit der Internen Revision insgesamt.
  - Einhaltung der verbindlichen Leitlinien des IPPF.
  - Unabhängigkeit und Objektivität.

- Ethics.
- Protecting confidential information.
- Record retention.
- Internal audit procedures.
  - Preparing a risk-based audit plan.
  - Planning an audit and preparing the engagement work program.
  - Performing audit engagements.
  - Documenting audit engagements.
  - Communicating results/reporting.
  - Monitoring and follow-up processes.
- Quality assurance and improvement program.
- Administrative matters.
  - Training and certification opportunities.
  - Continuing education requirements.
  - Performance evaluations.

To ensure internal audit personnel are properly informed about internal audit policies and procedures, the CAE may issue individual documents, training materials, or a comprehensive manual; and training sessions may be conducted to review the information. The CAE may request that internal auditors sign forms of acknowledgement, indicating that they have read and understand the policies and procedures.

Internal audit policies and procedures should be reviewed periodically, either by the CAE or an internal audit manager assigned to monitor internal audit processes and emerging issues. Such reviews may be included in the internal audit activity's internal assessments (Standard 1311) and the external assessment that occurs at least once every five years (Standard 1312).

Suggestions for operational changes may arise in response to the quality assurance and improvement program or feedback from internal auditors or audited entities (e.g., via a client satisfaction survey). If procedural changes are made, they may be communicated in writing and/or discussed during internal audit staff meetings to help ensure that the changes are understood. Training may also be conducted (e.g., to demonstrate new procedures).

### Considerations for Demonstrating Conformance

Documentation of policies and procedures evidences conformance with Standard 2040. Evidence that internal audit policies and procedures have been clearly communicated to internal audit personnel may include internal audit staff meeting agendas and minutes, emails, signed acknowledgements, a training schedule, or similar documentation.

- Ethik.
- Schutz vertraulicher Informationen.
- Aufbewahrung von Aufzeichnungen.
- Verfahren der Internen Revision.
  - Risikoorientierte Revisionsplanung.
  - Planung einer Revision und Vorbereitung des Arbeitsprogramms.
  - Durchführung von Revisionsaufträgen.
  - Dokumentation von Revisionsaufträgen.
  - Kommunikation der Ergebnisse/Berichterstattung.
  - Überwachungs- und Follow-up-Prozesse.
- Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm.
- Administrative Angelegenheiten.
  - Schulungs- und Zertifizierungsmöglichkeiten.
  - Anforderungen an die laufende Weiterbildung.
  - Leistungsbeurteilungen.

Der Leiter der Internen Revision kann einzelne Dokumente, Schulungsmaterial oder ein umfassendes Handbuch herausgeben, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter der Internen Revision angemessen über Richtlinien und Verfahren informiert sind. Schulungen können zur Überprüfung der Information durchgeführt werden. Der Leiter der Internen Revision kann von den Internen Revisoren verlangen, dass sie Anerkennnisse unterzeichnen, mit denen sie bestätigen, dass sie die Richtlinien und Verfahren gelesen und verstanden haben.

Die Richtlinien und Verfahren der Internen Revision sollten regelmäßig überprüft werden, und zwar entweder vom Leiter der Internen Revision oder einem Revisionsmanager, der für die Überwachung der Revisionsprozesse und aufkommende Fragen zuständig ist. Solche Überprüfungen können in die Selbstbeurteilung der Internen Revision (Standard 1311) und die externe Beurteilung, die mindestens einmal alle fünf Jahre stattfindet (Standard 1312), integriert werden.

Vorschläge für operative Veränderungen können aus dem Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm oder aus Feedback von Internen Revisoren oder geprüften Einheiten (z. B. mittels einer Kundenzufriedenheitsbefragung) resultieren. Wenn Abläufe verändert werden, kann dies schriftlich kommuniziert und/oder in Mitarbeitersitzungen der Internen Revision besprochen werden, um sicherzustellen, dass die Veränderungen verstanden werden. Ebenso können Schulungen durchgeführt werden (z. B. um neue Verfahren zu demonstrieren).

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Dokumentation von Richtlinien und Verfahren zeigt die Einhaltung von Standard 2040. Nachweise, dass Richtlinien und Verfahren der Internen Revision klar an die Mitarbeiter der Internen Revision kommuniziert worden sind, können Tagesordnungen und Protokolle von Mitarbeitersitzungen der Internen



#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Revision, E-Mails, unterzeichnete Anerkennnisse, einen Schulungsplan oder ähnliche Dokumentation beinhalten.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2050: Coordination and Reliance

### Standard 2050 – Coordination and Reliance

The chief audit executive should share information, coordinate activities and consider relying upon the work of other internal and external assurance and consulting service providers to ensure proper coverage and minimize duplication of efforts.

#### *Interpretation:*

In coordinating activities, the chief audit executive may rely on the work of other assurance and consulting service providers. A consistent process for the basis of reliance should be established, and the chief audit executive should consider the competency, objectivity, and due professional care of the assurance and consulting service providers. The chief audit executive should also have a clear understanding of the scope, objectives, and results of the work performed by other providers of assurance and consulting services. Where reliance is placed on the work of others, the chief audit executive is still accountable and responsible for ensuring adequate support for conclusions and opinions reached by the internal audit activity.

### Getting Started

The roles of assurance and consulting service providers vary by organization. Thus, to start the task of coordinating their efforts, the chief audit executive (CAE) identifies the various roles of existing assurance and consulting service providers by reviewing the organization chart and board meeting agendas or minutes. The roles are generally categorized as either internal providers or external providers.

- Internal providers include oversight functions that either report to senior management or are part of senior management. Their involvement may include areas such as environmental, financial control, health and safety, IT security, legal, risk management, compliance, or quality assurance. These are often considered "second line of defense" activities, according to The IIA's Three Lines of Defense model.
- External assurance providers may report to senior management or external stakeholders, or they could be hired by and report to the CAE.

Once the providers of assurance and consulting services have been identified, the CAE considers the type and amount of information that may be shared with them, in accordance with the organization's confidentiality requirements. It is important that the CAE considers the limitations of sharing confidential information, particularly with external parties.

### Considerations for Implementation

## Implementierungsleitlinie 2050: Koordination und Vertrauen

### Standard 2050 – Koordination und Vertrauen

Der Leiter der Internen Revision soll Informationen austauschen, Aktivitäten koordinieren und das Vertrauen auf die Arbeiten anderer interner und externer Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen, damit eine angemessene Abdeckung erzielt und Doppelarbeiten vermieden werden.

#### *Erläuterung:*

Bei der Koordinierung der Aktivitäten kann der Leiter der Internen Revision auf die Tätigkeit anderer Prüfungs- und Beratungsdienstleister vertrauen. Grundlage dieses Vertrauens sollte ein etablierter, konsistenter Prozess sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Kompetenz, Objektivität und berufsmäßige Sorgfalt der Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen. Der Leiter der Internen Revision soll außerdem ein klares Verständnis von Umfang, Zielen und Ergebnissen der Tätigkeiten von anderen Prüfungs- und Beratungsdienstleistern haben. Auch wenn er auf die Arbeit anderer vertraut, ist der Leiter der Internen Revision trotzdem noch verantwortlich dafür sicherzustellen, dass Schlussfolgerungen und Beurteilungen der Internen Revision angemessen belegt werden.

### Erste Schritte

Die Rolle von Prüfungs- und Beratungsdienstleistern variiert je nach Organisation. Daher identifiziert der Leiter der Internen Revision die verschiedenen Rollen bestehender Prüfungs- und Beratungsdienstleister durch die Überprüfung des Organigramms sowie von Tagesordnungen und Protokollen von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, wenn er mit der Aufgabe der Koordination ihrer Leistungen beginnt. Die Rollen können allgemein in interne oder externe Dienstleister unterteilt werden.

- Interne Dienstleister haben Aufsichtsfunktionen, die entweder an leitende Führungskräfte berichten oder Teil dieser sind. Ihre Tätigkeit kann solche Bereiche wie Umwelt, Finanzkontrolle, Arbeitsschutz, IT-Sicherheit, Recht, Risikomanagement, Compliance oder Qualitätssicherung beinhalten. Häufig werden sie gemäß des Three Lines of Defense Modells des IIA als „Second Line of Defense“ bezeichnet.
- Externe Prüfungsdienstleister können an leitende Führungskräfte oder externe Interessengruppen berichten, oder sie können durch den Leiter der Internen Revision beauftragt werden und an ihn berichten.

Wenn Prüfungs- und Beratungsdienstleister identifiziert sind, überlegt der Leiter der Internen Revision Art und Umfang der Information, die gemäß den Vertraulichkeitsanforderungen der Organisation mit diesen geteilt werden können. Es ist wichtig, dass der Leiter der Internen Revision Beschränkungen der Informationsweitergabe berücksichtigt, insbesondere bei externen Partnern.

### Überlegungen zur Umsetzung

The CAE meets with each of the providers to gather sufficient information so that the organization's assurance and consulting activities may be coordinated. Within the limitations of the organization's confidentiality requirements, the parties share the objectives, scope, and timing of upcoming reviews, assessments, and audits; the results of prior audits; and the possibility of relying on one another's work.

The process of coordinating assurance activities varies by organization. In smaller organizations, coordination may be informal. In large or heavily regulated organizations, coordination may be formal and complex.

One way to coordinate assurance coverage is to create an assurance map by linking identified significant risk categories with relevant sources of assurance and rating the level of assurance provided for each risk category. Because the map is comprehensive, it exposes gaps and duplications in assurance coverage, enabling the CAE to evaluate the sufficiency of assurance services in each risk area. The results can be discussed with the other assurance providers so that the parties may reach an agreement about how to coordinate activities to minimize duplication of efforts and maximize the efficiency and effectiveness of assurance coverage.

Another approach to coordinating assurance coverage is a combined assurance model, where internal audit may coordinate assurance efforts with second line of defense functions, such as a compliance function, to reduce the nature, frequency and redundancy of internal audit engagements.

Examples of coordinating activities include:

- Synchronizing the nature, extent, and timing of planned work.
- Ensuring a common understanding of assurance techniques, methods, and terminology.
- Providing access to one another's work programs, workpapers, and reports.
- Relying on one another's work to minimize duplication of effort.
- Meeting intermittently to determine whether it is necessary to adjust the timing of planned work, based on the results of work that has been completed.

The CAE may choose to rely on the work of other providers for various reasons, such as to assess specialty areas outside of the internal audit activity's expertise or to enhance risk coverage beyond the internal audit plan. However, if the internal audit activity relies on the work of another service provider, the CAE retains ultimate responsibility for internal audit conclusions and opinions. Thus, it is essential that the CAE establish a consistent process and set of criteria to determine whether the internal audit activity may rely on the work of another provider.

Der Leiter der Internen Revision trifft sich mit jedem der Dienstleister, um ausreichende Informationen zu sammeln, sodass die Prüfungs- und Beratungsaktivitäten der Organisation koordiniert werden können. Innerhalb der Beschränkungen durch die Vertraulichkeitsanforderungen der Organisation teilen die Parteien Ziele, Umfang und Zeitplanung anstehender Überprüfungen, Beurteilungen und Revisionen, die Ergebnisse früherer Prüfungen und die Möglichkeit, sich auf die Arbeiten des Anderen verlassen zu können.

Je nach Organisation variiert der Prozess der Koordination von Prüfungsaktivitäten. In kleineren Organisationen kann die Koordination informell sein. In großen oder stark regulierten Organisationen kann die Koordination formal und komplex sein.

Eine Möglichkeit, die Prüfungsabdeckung zu koordinieren, ist die Schaffung einer Prüfungsübersicht, in der identifizierte wesentliche Risikokategorien mit relevanten Prüfungsquellen verbunden und der Grad der gelieferten Prüfungssicherheit für jede Risikokategorie bewertet wird. Weil die Übersicht umfassend ist, zeigt sie Lücken und Doppelungen in der Prüfungsabdeckung. Dies ermöglicht dem Leiter der Internen Revision, die Hinlänglichkeit der Prüfungsdienstleistungen in jedem Risikobereich auszuwerten. Die Ergebnisse können mit anderen Prüfungsdienstleistern besprochen werden, sodass die Parteien eine Einigung über die Koordination der Aktivitäten erzielen können, um die Duplizierung von Tätigkeiten zu minimieren und die Effizienz und Wirksamkeit der Prüfungsabdeckung zu maximieren.

Eine andere Methode, die Prüfungsabdeckung zu koordinieren, ist ein Combined Assurance Modell, bei dem die Interne Revision Prüfungstätigkeiten mit Funktionen der Second Line of Defense, wie z. B. der Compliance Funktion, koordinieren kann, um die Art, Häufigkeit und Redundanz von Aufträgen der Internen Revision zu reduzieren.

Beispiele für Koordinationsaktivitäten sind:

- Synchronisierung von Art, Ausmaß und Zeitplanung vorgesehener Aktivitäten.
- Sicherstellen eines gemeinsamen Verständnisses von Prüfungstechniken, -methoden und -terminologie.
- Bereitstellen des Zugriffs auf Arbeitsprogramme, Arbeitspapiere und Berichte des jeweils anderen.
- Verlassen auf die Tätigkeiten des jeweils anderen, um Duplizierungen zu minimieren.
- Periodische Treffen zur Festlegung, ob es notwendig ist, die Zeitplanung der vorgesehenen Aktivitäten basierend auf den Ergebnissen abgeschlossener Tätigkeiten anzupassen.

Der Leiter der Internen Revision kann sich aus verschiedenen Gründen dafür entscheiden, sich auf die Arbeiten anderer Dienstleister zu verlassen, wie z. B. die Beurteilung spezieller Bereiche außerhalb der Expertise der Internen Revision oder die verbesserte Risikoabdeckung jenseits des Revisionsplans. Jedoch behält der Leiter der Internen Revision die Verantwortung für Schlussfolgerungen und Urteile der Internen Revision, wenn sich die Interne Revision auf Arbeiten anderer Dienstleister verlässt. Daher ist es entscheidend, dass der Leiter der Internen

In this process, the CAE may:

- Evaluate objectivity by considering whether the provider has, or may appear to have, any conflicts of interest and whether they have been disclosed.
- Consider independence by examining the provider's reporting relationships and the impact of this arrangement.
- Confirm competency by verifying whether the provider's professional experience, qualifications, certifications, and affiliations are appropriate and current.
- Assess due professional care by examining elements of the practice the provider applies to complete the work (i.e., the provider's methodology and whether the work was appropriately planned, supervised, documented, and reviewed).

The CAE may also seek to gain an understanding of the scope, objectives, and results of the actual work performed to determine the extent of reliance that may be placed on the provider's work. The CAE typically considers whether the provider's findings appear reasonable and are based on sufficient, reliable, and relevant audit evidence. The CAE determines whether additional work or testing is needed to obtain sufficient evidence to support or increase the level of reliance desired. If additional work is needed, the internal audit activity may retest the results of the other provider.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Evidence of conformance with Standard 2050 could include communications regarding distinct assurance and consulting roles and responsibilities, which may be documented in the notes from meetings with individual providers of assurance and consulting services or in minutes of meetings with the board and senior management. Conformance with the requirements regarding reliance on the work of other providers may also be evidenced through the CAE's documentation of the process and criteria applied to determine whether the internal audit activity may rely on a provider's work. Conformance with the requirement to coordinate the providers of assurance and consulting services is evidenced through assurance maps and/or combined internal audit plans that identify which provider is responsible for providing assurance or consulting services in each area.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Revision einen konsistenten Prozess und einen Satz von Kriterien etabliert, um festzulegen, ob die Interne Revision sich auf die Arbeiten eines anderen Dienstleisters verlassen kann. In diesem Prozess kann der Leiter der Internen Revision:

- Durch die Erwägung, ob der Dienstleister Interessenkonflikte hat oder zu haben scheint und ob diese offengelegt wurden, die Objektivität bewerten.
- Durch Untersuchen der Berichtslinien des Dienstleisters und der Auswirkung dieser Regelung die Unabhängigkeit prüfen.
- Durch Überprüfung, ob berufliche Erfahrung, Qualifikation, Zertifizierungen und Mitgliedschaften des Dienstleisters angemessen und aktuell sind, die Kompetenz bestätigen.
- Durch Prüfen von Elementen der angewandten Praxis zur Durchführung der Arbeiten des Dienstleisters (d. h. die Methoden des Dienstleisters und ob seine Tätigkeiten angemessen geplant, beaufsichtigt, dokumentiert und überprüft werden) die erforderliche berufsübliche Sorgfalt beurteilen.

Der Leiter der Internen Revision kann außerdem versuchen, ein Verständnis des Umfangs, der Ziele und der Ergebnisse tatsächlich durchgeführter Aktivitäten zu erlangen, um das Ausmaß des Verlassens auf die Arbeiten des Dienstleisters festzulegen. Er berücksichtigt typischerweise, ob die Beanstandungen des Dienstleisters begründet erscheinen und auf ausreichenden, verlässlichen und relevanten Prüfungsnachweisen beruhen. Er legt fest, ob zusätzliche Arbeiten oder Prüfungshandlungen für ausreichende Nachweise zur Stützung oder Steigerung des Grades des gewünschten Vertrauens notwendig sind. Wenn zusätzliche Tätigkeiten notwendig sind, kann die Interne Revision die Ergebnisse des anderen Dienstleisters noch einmal prüfen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Nachweise der Einhaltung von Standard 2050 könnten die Kommunikation bezüglich eindeutiger Prüfungs- und Beratungsrollen und -verantwortlichkeiten beinhalten, die in Notizen aus Sitzungen mit einzelnen Prüfungs- und Beratungsdienstleistern oder in Protokollen von Sitzungen mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan oder leitenden Führungskräften dokumentiert sind. Die Einhaltung der Anforderungen hinsichtlich des Verlassens auf die Arbeiten anderer Dienstleister kann auch durch die Dokumentation des Leiters der Internen Revision über den Prozess und die angewandten Kriterien zur Festlegung, ob die Interne Revision sich auf die Arbeit eines Dienstleisters verlassen kann, nachgewiesen werden. Die Einhaltung der Anforderung, Prüfungs- und Beratungsdienstleister zu koordinieren, wird durch Prüfungsübersichten und/oder kombinierte Revisionspläne nachgewiesen, die identifizieren, welcher Dienstleister für Prüfungs- oder Beratungsdienstleistungen in jedem Bereich zuständig ist.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2060: Reporting to Senior Management and the Board

### Standard 2060 – Reporting to Senior Management and the Board

The chief audit executive must report periodically to senior management and the board on the internal audit activity's purpose, authority, responsibility, and performance relative to its plan and on its conformance with the Code of Ethics and the *Standards*. Reporting must also include significant risk and control issues, including fraud risks, governance issues, and other matters that require the attention of senior management and/or the board.

#### *Interpretation:*

The frequency and content of reporting are determined collaboratively by the chief audit executive, senior management and the board. The frequency and content of reporting depends on the importance of the information to be communicated and the urgency of the related actions to be taken by senior management and/or the board.

The chief audit executive's reporting and communication to senior management and the board must include information about:

- The audit charter.
- Independence of the internal audit activity.
- The audit plan and progress against the plan.
- Resource requirements.
- Results of audit activities.
- Conformance with the Code of Ethics and the *Standards*, and action plans to address any significant conformance issues.
- Management's response to risk that, in the chief audit executive's judgment may be unacceptable to the organization.

These and other chief audit executive communication requirements are referenced throughout the *Standards*.

### Getting Started

Communicating effectively with senior management and the board is an essential responsibility of the chief audit executive (CAE), and this standard brings together the CAE's primary reporting requirements referenced throughout the *Standards*. In implementing the standards related to communication, the

## Implementierungsleitlinie 2060: Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

### Standard 2060 – Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Der Leiter der Internen Revision muss regelmäßig an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan über Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision und über die Aufgabenerfüllung im Vergleich zur Planung sowie über die Einhaltung des Ethikkodex und der *Standards* berichten. Die Berichterstattung muss auch wesentliche Risiko- und Kontrollthemen einschließlich des Risikos doloser Handlungen, der Führung und Überwachung sowie andere Themen berücksichtigen, die die Aufmerksamkeit der leitenden Führungskräfte und/oder der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans erfordern.

#### *Erläuterung:*

Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung werden gemeinschaftlich von Leiter der Internen Revision, leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt. Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung hängen von der Bedeutung der zu berichtenden Sachverhalte sowie von der Dringlichkeit der erforderlichen Maßnahmen, die von leitenden Führungskräften und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu ergreifen sind, ab.

Die Berichterstattung und Kommunikation des Leiters der Internen Revision an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan müssen Informationen beinhalten über:

- die Geschäftsordnung der Internen Revision;
- die Unabhängigkeit der Internen Revision;
- den Prüfungsplan und den Fortschritt bei dessen Abarbeitung;
- Ressourcenanforderungen;
- Ergebnisse der Revisionstätigkeit;
- die Einhaltung des Ethikkodex und der *Standards* und Aktionspläne, die etwaige wesentliche Konformitätssachverhalte adressieren;
- die Reaktion des Managements auf ein Risiko, das nach Beurteilung des Leiters der Internen Revision für die Organisation inakzeptabel ist.

Auf diese und andere Kommunikationsanforderungen des Leiters der Internen Revision wird in den *Standards* durchgehend verwiesen.

### Erste Schritte

Die wirksame Kommunikation mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan ist eine wesentliche Verantwortlichkeit des Leiters der Internen Revision. Dieser Standard führt die primären Anforderungen an die Berichterstattung des Leiters der Internen Revision zusammen,

CAE will usually want to understand the reporting-related expectations of senior management and the board, which may be stated in the audit committee charter. The three parties typically discuss and collaboratively determine the frequency and form of internal audit reporting and the reporting schedule that is most appropriate for the organization, as well as the importance and urgency of various types of audit information. It also may be helpful to agree in advance on protocols for the CAE to report important and urgent risk or control events and the related actions to be taken by senior management and the board.

Additionally, the CAE may find it helpful to establish or review:

- The internal audit charter, including the internal audit activity's purpose, authority, responsibility.
- The internal audit plan and key performance indicators to measure the internal audit activity's progress toward accomplishing the plan.
- The quality assurance and improvement program, which gauges the internal audit activity's conformance with the Mandatory Guidance of the International Professional Practices Framework (IPPF).
- Processes for identifying significant risk and control issues.

### Considerations for Implementation

While Standard 2060 allows flexibility in the frequency and content of reporting, it notes that these factors will depend on the importance of the information and the urgency with which senior management and/or the board might need to act on the communications. Additionally, some standards have specific requirements regarding frequency. For instance, items that must be communicated at least annually include the internal audit activity's organizational independence (Standard 1110) and the results of ongoing monitoring of the internal audit activity's performance (Standard 1320).

To maintain and track consistent and effective communication with senior management and the board, the CAE may consider using a checklist of all reporting requirements referenced throughout the *Standards*, which would the following topics:

- The internal audit charter.
- Organizational independence of the internal audit activity.

auf die in den *Standards* verwiesen wird. Bei der Implementierung der berichtsbezogenen Standards wird der Leiter der Internen Revision gewöhnlich die berichtsbezogenen Erwartungen von leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan verstehen wollen, die in der Geschäftsordnung des Audit Committee festgelegt sein können. Typischerweise besprechen dies die drei Parteien und legen gemeinschaftlich die Häufigkeit und Form der Berichterstattung der Internen Revision und den Zeitplan dafür, der für die Organisation am angemessensten ist, sowie die Bedeutung und Dringlichkeit verschiedener Typen von Revisionsinformation fest. Es kann außerdem hilfreich sein, im Voraus über das Verfahren der Berichterstattung des Leiters der Internen Revision über wichtige und dringende Risiko- oder Kontrollschwachverhalte und die diesbezüglichen Aktivitäten der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans Einigung zu erzielen.

Zusätzlich kann es für den Leiter der Internen Revision hilfreich sein, Folgendes zu etablieren oder zu überprüfen:

- Die Geschäftsordnung der Internen Revision, einschließlich Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung.
- Den Revisionsplan und Key Performance Indicators zur Messung des Fortschritts der Internen Revision bei der Erreichung des Plans.
- Das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm, das die Einhaltung der verbindlichen Leitlinien der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) durch die Interne Revision misst.
- Prozesse zur Identifikation wesentlicher Risiken und Kontrollschwächen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Während der Standard 2060 Flexibilität in Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung zulässt, erwähnt er aber auch, dass diese Faktoren von der Bedeutung der Information und der Dringlichkeit, mit der leitende Führungskräfte und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan auf die Berichterstattung reagieren müssen, abhängt. Zusätzlich enthalten einige Standards spezifische Anforderungen an die Häufigkeit. Zum Beispiel sind die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision (Standard 1110) und die Ergebnisse der laufenden Überwachung der Leistung der Internen Revision (Standard 1320) Sachverhalte, die mindestens jährlich berichtet werden müssen.

Der Leiter der Internen Revision kann erwägen, eine Checkliste aller Berichtsanforderungen aus den *Standards* zu verwenden, die die im Folgenden aufgelisteten Punkte beinhaltet, um eine konsistente und wirksame Kommunikation mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu wahren und nachzuverfolgen:

- Die Geschäftsordnung der Internen Revision.
- Organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision.

- Internal audit plans, resource requirements, and performance.
- Results of audit engagements.
- Quality assurance and improvement program.
- Conformance with the Code of Ethics and *Standards*.
- Significant risk and control issues, and management's acceptance of risk.

Such a checklist may include a schedule of communications and reminders about any approval requirements. Establishing a standing item on the board meeting agenda secures an opportunity for the CAE to communicate regularly.

#### The Internal Audit Charter

According to Standard 1000 – Purpose, Authority, and Responsibility, the internal audit activity's purpose, authority, and responsibility must be formally defined in the internal audit charter. The CAE is responsible for periodically reviewing the charter and presenting it to senior management and the board for approval. The Mission of Internal Audit and the mandatory elements of the IPPF, which are acknowledged in the internal audit charter, should also be discussed, according to Standard 1010 – Recognizing Mandatory Guidance in the Internal Audit Charter.

#### Organizational Independence of the Internal Audit Activity

The organizational independence of the internal audit activity must be confirmed to the board annually, according to Standard 1110 – Organizational Independence. In addition, any interference in determining the scope of internal auditing, performing work, or communicating results – as well as the implications of such interference – must be disclosed to the board, according to Standard 1110.A1. An independent reporting relationship is essential to facilitate the CAE's ability to communicate directly with the board, as required in Standard 1111 – Direct Interaction With the Board.

#### Internal Audit Plans, Resource Requirements, and Performance

Standard 2020 – Communication and Approval and the related Implementation Guidance specifies the details of communicating the internal audit activity's plans and resource requirements. Standard 2060 adds the requirement to report the internal audit activity's performance relative to its plan. This is an opportunity for the CAE to illustrate the value enhanced and protected by the internal audit activity and the implementation of its recommendations. To quantify the level of performance,

- Planung, Ressourcenanforderungen und Leistung der Internen Revision.
- Ergebnisse von Revisionsaufträgen.
- Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm.
- Einhaltung von Ethikkodex und *Standards*.
- Wesentliche Risiken und Kontrollschwächen sowie Risikoakzeptanz durch das Management.

Solch eine Checkliste kann einen Zeitplan für die Kommunikation und Erinnerungen für Genehmigungserfordernisse enthalten. Das Etablieren eines ständigen Tagesordnungspunktes für die Sitzung der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sichert dem Leiter der Internen Revision die Möglichkeit, regelmäßig Bericht zu erstatten.

#### Die Geschäftsordnung der Internen Revision

Gemäß Standard 1000 – Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung müssen Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision formal in der Geschäftsordnung der Internen Revision definiert werden. Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich, regelmäßig die Geschäftsordnung zu überprüfen und den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vorzulegen. Die Mission der Internen Revision und die verbindlichen Elemente des IPPF, die in der Geschäftsordnung der Internen Revision anerkannt werden, sollten gemäß Standard 1010 – Berücksichtigung verbindlicher Leitlinien in der Geschäftsordnung der Internen Revision außerdem besprochen werden.

#### Organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision

Die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision muss gegenüber der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan gemäß Standard 1110 – Organisatorische Unabhängigkeit jährlich bestätigt werden. Zusätzlich muss gemäß Standard 1110.A1 jede Störung in der Festlegung des Umfangs der Internen Revision, der Durchführung der Arbeiten oder der Kommunikation von Ergebnissen – genau wie die Auswirkungen solcher Störungen – der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan offengelegt werden. Eine unabhängige Berichtslinie ist entscheidend für die Fähigkeit des Leiters der Internen Revision mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan direkt zu kommunizieren, wie es in Standard 1111 – Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan gefordert ist.

#### Planung, Ressourcenanforderungen und Leistung der Internen Revision

Standard 2020 – Berichterstattung und Genehmigung und die damit verbundenen Implementierungsleitlinien spezifizieren die Details der Kommunikation der Pläne und Ressourcenanforderungen der Internen Revision. Standard 2060 fügt die Anforderung hinzu, über die Leistung der Internen Revision hinsichtlich der Abarbeitung des Plans zu berichten. Dies ist für den Leiter der Internen Revision eine Gelegenheit, den durch die Interne Revision geschaffenen oder geschützten Wert sowie die Implementierung ihrer Empfehlungen darzustellen. Viele Leiter



many CAEs use key performance indicators such as the percentage of the audit plan completed, percentage of audit recommendations that have been accepted or implemented, status of management's corrective actions, or average time taken to issue reports. In addition, updates on any special requests made by the board and/or senior management may be discussed during board meetings.

#### Results of Audit Engagements

The 2400 series of standards covers the requirements for communicating the results of audit engagements, including the information that engagement communications must contain, the quality of that information, and the protocol in the case of errors and omissions or nonconformance with the Code of Ethics or *Standards* that affects a specific engagement. Standard 2440 – Disseminating Results discusses the CAE's responsibilities related to the final engagement communication, and Standard 2450 – Overall Opinions describes the criteria for issuing an overall opinion.

#### Quality Assurance and Improvement Program

The 1300 series of standards cover the CAE's responsibility for developing and maintaining a quality assurance and improvement program that includes internal and external assessments.

Standard 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program lists the requirements of the CAE's communication to senior management and the board, including that this reporting must occur as the assessments are completed. However, the results of ongoing monitoring of the internal audit activity's performance, which is part of the internal assessment process, must be reported at least annually.

With regard to the external assessment of the internal audit activity, which must be conducted at least once every five years, Standard 1312 – External Assessments requires the CAE to discuss with the board the qualifications and independence of the external assessor or assessment team, including any potential conflict of interest. The CAE should encourage board oversight in the external assessment to reduce perceived or potential conflicts of interest.

#### Conformance With the Code of Ethics and *Standards*

Standard 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program and its Implementation Guidance also describe the details of reporting on the internal audit activity's conformance with the Code of Ethics and *Standards*. Standard 1322 – Disclosure of Nonconformance states, "When nonconformance with the Code of Ethics or the *Standards* impacts the

von Internen Revisionen nutzen Key Performance Indicators, um den Grad der Leistung zu quantifizieren, wie z. B. den Prozentsatz der Abarbeitung des Revisionsplans, den Prozentsatz der akzeptierten oder implementierten Revisionsempfehlungen, den Status der korrigierenden Aktionen des Managements oder die durchschnittliche Zeit bis zur Berichts herausgabe. Zusätzlich können während der Sitzungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan Aktualisierungen zu allen speziellen Anforderungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans und/oder der leitenden Führungskräfte besprochen werden.

#### Ergebnisse von Revisionsaufträgen

Die 2400er Serie der Standards deckt die Anforderungen für die Berichterstattung über Ergebnisse von Revisionsaufträgen ab, einschließlich der Informationen, die die Kommunikation enthalten muss, der Qualität der Information und des Verfahrens im Fall von Fehlern oder Auslassungen oder der Nichteinhaltung von Ethikkodex oder *Standards*, die einen speziellen Auftrag betreffen. Standard 2440 – Verbreitung der Ergebnisse thematisiert die Verantwortlichkeit des Leiters der Internen Revision bezüglich der finalen Berichterstattung über einen Auftrag. Standard 2450 – Zusammenfassende Beurteilungen beschreibt die Kriterien für die Formulierung einer zusammenfassenden Beurteilung.

#### Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Die 1300er Serie der Standards deckt die Verantwortung des Leiters der Internen Revision für die Entwicklung und Pflege eines Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms ab, das interne und externe Beurteilungen enthält.

Standard 1320 – Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm führt die Anforderungen an die Berichterstattung des Leiters der Internen Revision an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan auf, einschließlich der Anforderung, dass diese Berichte erfolgen müssen, sobald die Beurteilungen abgeschlossen sind. Jedoch müssen die Ergebnisse der laufenden Überwachung der Leistung der Internen Revision, die Teil des internen Beurteilungsprozesses ist, mindestens jährlich berichtet werden.

Bezüglich der externen Beurteilung der Internen Revision, die mindestens einmal alle fünf Jahre durchgeführt werden muss, fordert Standard 1312 – Externe Beurteilungen vom Leiter der Internen Revision, dass er Qualifikationen und Unabhängigkeit des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams, einschließlich potenzieller Interessenkonflikte, mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan bespricht. Der Leiter der Internen Revision sollte die Beaufsichtigung der externen Beurteilung durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan fördern, um wahrgenommene oder potenzielle Interessenkonflikte zu reduzieren.

#### Einhaltung von Ethikkodex und *Standards*

Standard 1320 – Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm und seine Implementierungsleitlinie beschreiben auch die Details der Berichterstattung über die Einhaltung von Ethikkodex und Standards durch die Interne Revision. Standard 1322 – Offenlegen von Abweichungen besagt: „Wenn sich Abweichungen von dem Ethikkodex oder den

overall scope or operation of the internal audit activity, the chief audit executive must disclose the nonconformance and the impact to senior management and the board." Standard 1322 also describes considerations for reporting nonconformance. Standard 2431 – Engagement Disclosure of Nonconformance stipulates the information that must be disclosed when nonconformance impacts a specific engagement. In addition, Standard 2060 calls for the CAE to communicate action plans to address any significant issues related to conformance.

#### Significant Risk and Control Issues and Management's Acceptance of Risk

A primary purpose of CAE reporting is to provide assurance and advice to senior management and the board regarding the organization's governance (Standard 2110), risk management (Standard 2120), and controls (Standard 2130). An in-depth understanding of these processes can be obtained by implementing the 2100 series of standards. Standard 2060 identifies the CAE's responsibility to report significant risk and control issues that could adversely affect the organization and its ability to achieve its objectives. Significant issues are those that would require the attention of senior management and the board, which may include conflicts of interest, control weaknesses, errors, fraud, illegal acts, ineffectiveness, and inefficiency.

If the CAE believes that senior management has accepted a level of risk that the organization would consider unacceptable, the CAE should first discuss the matter with senior management. If the CAE and senior management cannot resolve the matter, Standard 2600 directs the CAE to communicate the matter to the board. If such issues are too urgent to wait until a scheduled board meeting (e.g., a major fraud), the CAE would be well advised to make arrangements to communicate sooner.

#### Considerations for Demonstrating Conformance

CAE discussions with senior management and the board – regarding the contents of the charter, the internal audit activity's performance relative to the audit plan, and significant risk exposures or control issues – may be documented in agendas and minutes of meetings with the board and senior management. Discussions amongst these parties may also be documented in reports and presentations with attached distribution lists. Minutes from ad hoc meetings and documentation of reports and other communications sent electronically may also demonstrate conformance with Standard 2060. Board and senior management survey results and CAE performance evaluations

Standards auf den Tätigkeitsbereich oder die Durchführung der Internen Revision auswirken, muss der Leiter der Internen Revision Abweichung und Auswirkungen an leitende Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten." Standard 1322 beschreibt außerdem Erwägungen zur Berichterstattung über die Nichteinhaltung. Standard 2431 – Offenlegung der Nichteinhaltung der Standards im Rahmen des Auftrags schreibt die Informationen vor, die offengelegt werden müssen, wenn sich die Nichteinhaltung auf einen spezifischen Auftrag auswirkt. Zusätzlich ruft Standard 2060 den Leiter der Internen Revision dazu auf, Aktionspläne zur Adressierung aller wesentlichen Sachverhalte in Bezug auf die Nichteinhaltung zu kommunizieren.

#### Wesentliche Risiken und Kontrollschwächen sowie Risikoakzeptanz durch das Management

Ein primärer Zweck der Berichterstattung durch den Leiter der Internen Revision ist es, Prüfungssicherheit und Ratschläge an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan hinsichtlich der Führung und Überwachung der Organisation (Standard 2110), des Risikomanagements (Standard 2120) und der Kontrollen (Standard 2130) zu geben. Ein tiefes Verständnis dieser Prozesse kann durch die Implementierung der 2100er Serie der Standards erreicht werden. Standard 2060 identifiziert die Verantwortung des Leiters der Internen Revision, wesentliche Risiko- und Kontrollsachverhalte zu berichten, die die Organisation und ihre Fähigkeit, ihre Ziele zu erreichen, negativ beeinflussen können. Wesentliche Sachverhalte sind solche, die die Aufmerksamkeit der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans erfordern, was Interessenkonflikte, Kontrollschwächen, Fehler, Fraud, strafbare Handlungen, Unwirksamkeit und Ineffizienz beinhalten kann.

Wenn der Leiter der Internen Revision glaubt, dass leitende Führungskräfte ein Risikoniveau akzeptiert haben, dass die Organisation inakzeptabel finden würde, sollte er den Sachverhalt zunächst mit den leitenden Führungskräften besprechen. Wenn der Leiter der Internen Revision und die leitenden Führungskräfte den Sachverhalt nicht lösen können, führt Standard 2600 den Leiter der Internen Revision dazu, den Sachverhalt an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu berichten. Wenn solche Dinge zu dringend sind, als dass eine geplante Sitzung der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgan abgewartet werden könnte (z. B. ein größerer Fraud-Fall), ist der Leiter der Internen Revision gut beraten, Vorkehrungen für eine schnellere Kommunikation zu treffen.

#### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Besprechungen des Leiters der Internen Revision mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan – hinsichtlich des Inhalts der Geschäftsordnung, der Leistung der Internen Revision in Bezug auf den Revisionsplan und wesentlicher Risikopotenziale oder Kontrollschwächen – können in Tagesordnungen und Protokollen von Sitzungen mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften dokumentiert sein. Diskussionen zwischen diesen Parteien können außerdem in Berichten und Präsentationen mit anhängenden Verteilerlisten dokumentiert sein. Au-

may contain feedback that indicates the quality and effectiveness of the CAE's communication related to this standard. The CAE may also maintain a communications checklist that documents the frequency of reporting and approval requirements.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Berdem können Protokolle von Ad-hoc-Sitzungen und die Dokumentation von Berichten und anderen Kommunikationen, die elektronisch versandt wurden, die Einhaltung von Standard 2060 nachweisen. Ergebnisse von Befragungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans und der leitenden Führungskräfte und die Leistungsbeurteilung des Leiters der Internen Revision können Feedback enthalten, dass die Qualität und Wirksamkeit der Berichterstattung des Leiters der Internen Revision bezüglich dieses Standards aufzeigt. Der Leiter der Internen Revision kann außerdem eine Kommunikationscheckliste führen, die die Häufigkeit der Berichterstattung und Genehmigungserfordernisse dokumentiert.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2070: External Service Provider and Organizational Responsibility for Internal Auditing

### Standard 2070 – External Service Provider and Organizational Responsibility for Internal Auditing

When an external service provider serves as the internal audit activity, the provider must make the organization aware that the organization has the responsibility for maintaining an effective internal audit activity.

#### *Interpretation:*

This responsibility is demonstrated through the quality assurance and improvement program which assesses conformance with the Code of Ethics and the *Standards*.

### Getting Started

When an external service provider is employed by an organization to serve as its internal audit activity, it is important that the external service provider understands the 1300 series of standards and can make the organization aware of its responsibility for maintaining a quality assurance and improvement program (QAIP) that covers all aspects of the internal audit activity. The external service provider should ensure that the QAIP encompasses all aspects of internal audit operations and management, in accordance with the mandatory elements of the International Professional Practices Framework (IPPF) and best practices of the internal audit profession.

The QAIP concludes on the quality of the internal audit activity and its services within the organization and may lead to recommendations for continuous improvement. The QAIP must include ongoing monitoring, periodic self-assessments, and external assessments conducted by a qualified independent party to support conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*) and The IIA's Code of Ethics.

The implementation guides for the 1300 series of standards provide more information about QAIP requirements, including internal and external assessments, reporting results to the board and senior management, and use of "conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing."

### Considerations for Implementation

When an organization outsources internal audit work, it is not released from the responsibility for maintaining an effective internal audit activity. Thus, even when the internal audit activity is outsourced, the organization maintains responsibility for ensuring that the internal audit activity performs its responsibilities effectively and efficiently and conforms with the *Standards* and that individual internal auditors conform with the *Standards* and the Code of Ethics.

## Implementierungsleitlinie 2070: Dienstleister und Verantwortung für die ausgelagerte Interne Revision

### Standard 2070 – Dienstleister und Verantwortung für die ausgelagerte Interne Revision

Sofern ein externer Dienstleister die Aufgaben der Internen Revision übernommen hat, muss dieser die Organisation auf ihre Verantwortung zum Aufrechterhalten einer funktionsfähigen Internen Revision hinweisen.

#### *Erläuterung:*

Diese Verantwortung wird durch das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung nachgewiesen, das die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den *Standards* beurteilt.

### Erste Schritte

Wenn ein externer Dienstleister für eine Organisation als Interne Revision agiert, ist es wichtig, dass der externe Dienstleister die 1300er Serie der Standards versteht und die Organisation auf ihre Verantwortung zur Pflege eines Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms (QSVP), das alle Aspekte der Internen Revision abdeckt, aufmerksam macht. Der externe Dienstleister soll sicherstellen, dass das QSVP alle Aspekte des Betriebs und des Managements einer Internen Revision umfasst und in Übereinstimmung mit den verbindlichen Elementen der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF) und Best Practices des Berufsstands der Internen Revision ist.

Das QSVP beurteilt die Qualität der Internen Revision und ihrer Dienstleistungen innerhalb der Organisation und kann zu Empfehlungen für kontinuierliche Verbesserungen führen. Es muss die laufende Überwachung, regelmäßige Selbstbeurteilungen und externe Beurteilungen durch eine qualifizierte unabhängige Partei enthalten, um die Einhaltung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) und des IIA-Ethikkodex zu unterstützen.

Die Implementierungsleitlinien für die 1300er Serie der Standards liefern mehr Informationen über die Anforderungen an das QSVP, einschließlich interner und externer Beurteilungen, Berichterstattung der Ergebnisse an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte und die Nutzung der Formulierung „in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“.

### Überlegungen zur Umsetzung

Wenn eine Organisation die Arbeiten der Internen Revision auslagert, dann ist sie nicht von der Verantwortung, eine wirksame Interne Revision zu unterhalten, befreit. Daher behält die Organisation, auch wenn sie die Interne Revision auslagert, die Verantwortung sicherzustellen, dass die Interne Revision ihrer Verantwortung wirksam und effizient gerecht wird und die *Standards* einhält, und dass die einzelnen Internen Revisoren *Standards* und Ethikkodex einhalten.

A QAIP, as required by Standard 1300 – Quality Assurance and Improvement Program, includes both internal and external assessments. When an organization hires an external service provider to serve as the chief audit executive (CAE), that service provider must make the organization aware that the organization is responsible for maintaining an effective internal audit activity, which includes ensuring that the QAIP includes both internal and external assessments in conformance with the *Standards*.

The CAE – or the external service provider hired to serve in the CAE's role – should ensure that the organization is aware of its responsibilities related to the QAIP. Typically, a contract (i.e., engagement letter) between the organization and the external service provider specifies the service provider's responsibilities and deliverables related to the QAIP. An external service provider hired to serve as the CAE and operate as the organization's outsourced internal audit activity may also meet with senior management and the board to discuss the organization's responsibilities and the nature and requirements of a QAIP. These requirements are articulated in the 1300 series of standards.

- Standard 1300 – Quality Assurance and Improvement Program explains that the CAE must develop and maintain a QAIP that encompasses all aspects of the internal audit activity. Where an external service provider assumes the role of CAE, the service provider may actually develop and maintain the QAIP if this is part of the contractual agreement. However, the hiring organization still maintains ultimate responsibility for the quality of the internal audit activity.
- Standard 1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program stipulates that the QAIP must include both internal and external assessments.
- Standard 1311 – Internal Assessments states that the mandatory internal assessments must include both ongoing monitoring and periodic self-assessments. Where an internal audit activity is outsourced completely to an external service provider, ongoing monitoring and periodic self-assessments may be performed by the external service provider, in accordance with the contract.
- Standard 1312 – External Assessments explains the requirements for external assessments, including their form and frequency (at least once every five years) as well as the qualification and independence requirements for the external assessor or assessment team. It's important to note that in cases where the entire internal audit activity is outsourced to an external service provider, the scope of external assessments is based solely on the work conducted for the hiring organization. Additionally, the organization should ensure that the external assessor or assessment

Ein QSVP, wie es von Standard 1300 – Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung gefordert wird, schließt sowohl interne als auch externe Beurteilungen ein. Wenn eine Organisation einen externen Dienstleister einstellt, um als Leiter der Internen Revision zu agieren, muss dieser Dienstleister die Organisation darauf hinweisen, dass sie verantwortlich dafür ist, eine wirksame Interne Revision zu unterhalten. Dies beinhaltet sicherzustellen, dass das QSVP sowohl interne als auch externe Beurteilungen in Übereinstimmung mit den *Standards* enthält.

Der Leiter der Internen Revision – oder der externe Dienstleister, der in der Funktion des Leiters der Internen Revision agiert – soll sicherstellen, dass die Organisation ihre Verantwortung bezüglich des QSVP kennt. Typischerweise spezifiziert ein Vertrag (d. h. ein Auftragschreiben) zwischen der Organisation und dem externen Dienstleister die Verantwortlichkeiten des Dienstleisters und die Ziele bezüglich des QSVP. Ein externer Dienstleister, der als Leiter der Internen Revision und als ausgelagerte Interne Revision der Organisation agiert, kann sich auch mit den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan treffen, um die Verantwortlichkeiten der Organisation und die Art und Anforderungen des QSVP zu besprechen. Diese Anforderungen sind in der 1300er Serie der Standards beschrieben.

- Standard 1300 – Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung erläutert, dass der Leiter der Internen Revision ein QSVP entwickeln und pflegen muss, dass alle Aspekte der Internen Revision umfasst. Wo ein externer Dienstleister die Funktion des Leiters der Internen Revision übernimmt, kann sogar der Dienstleister das QSVP entwickeln und pflegen, wenn dies Teil der vertraglichen Vereinbarung ist. Jedoch behält die auslagernde Organisation noch die letztliche Verantwortung für die Qualität der Internen Revision.
- Standard 1310 – Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm legt fest, dass das QSVP sowohl interne als auch externe Beurteilungen enthalten muss.
- Standard 1311 – Interne Beurteilungen besagt, dass die verbindlichen internen Beurteilungen sowohl laufende Überwachung als auch regelmäßige Selbstbeurteilungen enthalten müssen. Wo eine Interne Revision vollständig an einen externen Dienstleister ausgelagert wurde, können die laufende Überwachung und die regelmäßige Selbstbeurteilung, in Einklang mit dem Vertrag, durch den externen Dienstleister durchgeführt werden.
- Standard 1312 – Externe Beurteilungen erläutert die Anforderungen an externe Beurteilungen, einschließlich ihrer Form und Häufigkeit (mindestens einmal alle fünf Jahre) sowie die Anforderungen an Qualifikation und Unabhängigkeit für den externen Beurteiler oder das Beurteilungsteam. Es ist wichtig festzuhalten, dass im Falle der Auslagerung der gesamten Internen Revision an einen externen Dienstleister der Umfang externer Beurteilungen allein auf den für die auslagernde Organisation durchgeführten Tätigkeiten basiert. Zusätzlich sollte die Organisation sicher-

team selected to perform the external assessment meets independence requirements.

- Standard 1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program outlines the CAE's responsibilities for communicating the results of the QAIP to senior management and the board. An external service provider hired to serve as the CAE and operate as the organization's outsourced internal audit activity typically meets with the board and senior management to discuss reporting requirements and expectations.
- Standard 1321 – Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" indicates that internal audit activity may only communicate – in writing or verbally – conformance with the *Standards* if results of the QAIP (including internal and external assessments) support such a statement.
- Standard 1322 – Disclosure of Nonconformance requires the CAE – or the external service provider hired to serve as CAE – to disclose to senior management and the board any instances where the internal audit activity does not conform with the *Standards* or the Code of Ethics and how the lack of conformance impacts the overall scope or operation of the internal audit activity.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Multiple documents may indicate conformance with Standard 2070. First, the contract (i.e., engagement letter) between the organization and the external service provider may offer evidence of the organization's responsibility related to maintaining a QAIP. The two primary products of these responsibilities are the documented QAIP and the results of internal and external assessments. For internal assessments, documentation typically consists of the results of ongoing monitoring efforts, as well as findings, corrective action plans, and corrective actions taken as a result of periodic internal assessments to improve conformance with the mandatory elements of the IPPF. Additionally, any documentation of actions taken to improve internal audit efficiency and effectiveness may help demonstrate conformance with the standard. For external assessments, documentation from the external assessor or assessment team, or written independent validation of a self-assessment, may be used to indicate conformance.

Agendas and minutes from meetings with senior management and the board may indicate that the external service provider communicated the organization's responsibilities related to maintaining an effective internal audit activity. Meeting records could also evidence that the CAE reported on QAIP results,

stellen, dass der zur Durchführung der externen Beurteilung ausgewählte externe Beurteiler oder das Beurteilungsteam die Unabhängigkeitsanforderungen erfüllt.

- Standard 1320 – Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm legt die Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision für die Berichterstattung der Ergebnisse des QSVP an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan dar. Ein externer Dienstleister, der als Leiter der Internen Revision und als ausgelagerte Interne Revision der Organisation agiert, trifft sich typischerweise mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften, um die Anforderungen an die Berichterstattung und die Erwartungen zu besprechen.
- Standard 1321 – Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“ zeigt an, dass die Interne Revision nur dann – schriftlich oder mündlich – die Einhaltung der *Standards* kommunizieren darf, wenn dies durch die Ergebnisse des QSVP (einschließlich interner und externer Beurteilungen) unterstützt wird.
- Standard 1322 – Offenlegen von Abweichungen erfordert, dass der Leiter der Internen Revision – oder der externe Dienstleister, der als Leiter der Internen Revision agiert – gegenüber leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan alle Fälle offenlegt, wo die Interne Revision die *Standards* oder den Ethikkodex nicht einhält, und wie der Mangel der Einhaltung den gesamten Umfang oder Betrieb der Internen Revision beeinflusst.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Viele Dokumente können die Einhaltung von Standard 2070 anzeigen. Zunächst kann der Vertrag (d. h. das Auftragschreiben) zwischen der Organisation und dem externen Dienstleister Nachweise über die Verantwortlichkeit der Organisation in Bezug auf die Pflege eines QSVP bieten. Die zwei primären Produkte dieser Verantwortlichkeiten sind das dokumentierte QSVP und die Ergebnisse von internen und externen Beurteilungen. Für interne Beurteilungen besteht die Dokumentation typischerweise aus den Ergebnissen der laufenden Überwachung sowie aus Beanstandungen, korrigierenden Maßnahmenplänen und korrigierenden Maßnahmen, die als Ergebnis von regelmäßigen internen Beurteilungen zur Verbesserung der Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF durchgeführt wurden. Zusätzlich kann jede Dokumentation über durchgeführte Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision helfen, die Einhaltung des Standards nachzuweisen. Für externe Beurteilungen kann die Dokumentation des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams oder die schriftliche unabhängige Validierung einer Selbstbeurteilung genutzt werden, um die Einhaltung anzuzeigen.

Tagesordnungen und Protokolle von Sitzungen mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan können anzeigen, dass der externe Dienstleister die Verantwortlichkeiten der Organisation in Bezug auf das Unterhalten einer wirksamen Internen Revision kommuniziert hat. Aufzeichnungen der Sitzungen können auch nachweisen, dass der

as required by the *Standards*. Evidence of such communication could also include memos to file or other written documents.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Leiter der Internen Revision Ergebnisse des QSVP berichtet hat, wie es die Standards erfordern. Nachweise einer solchen Kommunikation könnten auch Aktennotizen oder andere schriftliche Dokumente enthalten.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2100: Nature of Work

### Standard 2100 – Nature of Work

The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of the organization's governance, risk management, and control processes using a systematic, disciplined, and risk-based approach. Internal audit credibility and value are enhanced when auditors are proactive and their evaluations offer new insights and consider future impact.

### Getting Started

Conforming with Standard 2100 requires a thorough understanding of the concepts of governance, risk management, and control, as defined in the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, as well as the individual standards that apply specifically to these concepts: Standard 2110 – Governance, Standard 2120 – Risk Management, and Standard 2130 – Control. It is also important for the internal audit activity to have an understanding of organizational objectives.

Once this understanding has been achieved, the chief audit executive (CAE) usually interviews senior management and the board to understand the roles and responsibilities of each stakeholder with respect to governance, risk management, and control. Typically, the board is responsible for guiding the governance process, and senior management is accountable for leading risk management and control processes.

Internal auditors need to understand the business to perform meaningful evaluations and may use established governance, risk management, and control frameworks as a guide in their evaluation. In addition, internal auditors may use their knowledge, experience, and best practices to proactively highlight observed weaknesses and make recommendations for improvement.

To assist the internal audit activity in its understanding of the business strategies and risks, the CAE will typically review board and committee charters, meeting agendas and minutes, and the organization's strategic plan. The CAE will also review the organization's mission, key objectives, critical risks, and the key controls used to mitigate such risks to an acceptable level. During this review, the internal audit activity may gain insight into the definitions, frameworks, models, and processes of governance, risk management, and control used by the organization. It may also be helpful for internal auditors to understand the key organizational roles related to the three processes, which may include the chairman of the board, CEO, and other chief officers (e.g., finance, ethics, risk, compliance, human resources, IT), as well as others.

## Implementierungsleitlinie 2100: Art der Arbeiten

### Standard 2100 – Art der Arbeiten

Die Interne Revision muss durch die Anwendung eines systematischen, zielgerichteten und risikoorientierten Vorgehens Führungs-, Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation bewerten und zu deren Verbesserung beitragen. Glaubwürdigkeit und Wert der Internen Revision werden verbessert, wenn Revisoren proaktiv sind und ihre Bewertungen neue Einblicke ermöglichen und zukünftige Auswirkungen berücksichtigen.

### Erste Schritte

Das Einhalten von Standard 2100 erfordert ein tiefes Verständnis der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollkonzepte, so wie sie in den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Interne Revision sowie in den einzelnen Standards, die spezifisch für diese Konzepte anwendbar sind, definiert sind: Standard 2110 – Führung und Überwachung, Standard 2120 – Risikomanagement und Standard 2130 – Kontrollen. Es ist außerdem für die Interne Revision wichtig, ein Verständnis von den Zielen der Organisation zu haben.

Sobald dieses Verständnis erreicht ist, interviewt der Leiter der Internen Revision für gewöhnlich die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan, um Funktionen und Verantwortlichkeiten jeder Interessengruppe in Bezug auf Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrollen zu verstehen. Typischerweise ist die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan verantwortlich dafür, den Führungs- und Überwachungsprozess zu leiten, und die leitenden Führungskräfte sind zuständig für Risikomanagement- und Kontrollprozesse.

Interne Revisoren müssen das Geschäft verstehen, um treffende Bewertungen durchführen zu können. Sie können etablierte Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontroll-Rahmenwerke als Leitlinie für ihre Bewertung nutzen. Zusätzlich können Interne Revisoren ihr Wissen, ihre Erfahrung und Best Practices nutzen, um proaktiv beobachtete Schwächen herauszustellen und Empfehlungen für Verbesserungen zu geben.

Um der Internen Revision beim Verstehen von Geschäftsstrategien und Risiken zu helfen, wird der Leiter der Internen Revision typischerweise die Geschäftsordnungen, Tagesordnungen und Sitzungsprotokolle von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und anderen Gremien sowie den strategischen Plan der Organisation überprüfen. Er wird außerdem die Mission der Organisation, Kernziele, kritische Risiken und die Schlüsselkontrollen, die benutzt werden, um solche Risiken auf ein akzeptables Niveau zu mitigieren, überprüfen. Bei dieser Überprüfung kann die Interne Revision Einblicke in die Definitionen, Rahmenwerke, Modelle und Prozesse der Führung und Überwachung, des Risikomanagements und der Kontrollen gewinnen, die die Organisation nutzt. Es kann auch hilfreich für Interne Revisoren sein, die organisatorischen Kernfunktionen bezüglich dieser drei Prozesse zu verstehen, die den Vorsitzenden der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, CEO, und andere



For more information on governance, risk management, and control, please see the implementation guides for standards 2110, 2120, and 2130.

## Considerations for Implementation

To start implementing this standard, the CAE typically discusses with the board and senior management the requirements of the standard, roles and responsibilities, and the best strategies for the internal audit activity to evaluate and contribute to governance, risk management, and control efficiently and effectively.

The CAE may document in the internal audit charter any expectations related to the roles, responsibilities, and accountabilities of the board, senior management, and the internal audit activity. This is intended to safeguard the internal audit activity's independence by affirming that senior management and the board are responsible and accountable for governance, risk management, and control, while the internal audit activity is responsible for providing objective assurance and consulting activities related to the three processes.

To devise an appropriate strategy for assessing the organization's governance, risk management, and control processes, the CAE typically considers the level of maturity of the three processes as well as the organization's culture and the seniority of the individuals who maintain responsibility for the processes. Then, the CAE assesses the risks associated with the three processes. The CAE may use established frameworks adopted by senior management (e.g., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's internal control and enterprise risk management frameworks, the King Report on Corporate Governance, or ISO 31000) to guide the assessment. During the assessment, the CAE documents and discusses with senior management any relevant observations and conclusions. The CAE also makes recommendations to strengthen the processes and may escalate significant observations to the board.

If an established framework has not been adopted to guide the organization's governance, risk management, and control processes, the CAE may consider recommending an appropriate framework to guide senior management in their pursuit of enhancing these processes.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documentation that may demonstrate conformance with the standard includes the internal audit charter, which documents

Chief Officers (z. B. für Finanzen, Ethik, Risiko, Compliance, Personal, IT) sowie weitere umfassen.

Für weitere Informationen über Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrollen schauen Sie bitte in die Implementierungsleitlinien für die Standards 2110, 2120 und 2130.

## Überlegungen zur Umsetzung

Um mit der Implementierung dieses Standards zu beginnen, bespricht der Leiter der Internen Revision typischerweise mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und den leitenden Führungskräften die Anforderungen des Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten und die besten Strategien für die Interne Revision, Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrollen effizient und wirksam zu bewerten und zu ihnen beizutragen.

Der Leiter der Internen Revision kann in der Geschäftsordnung der Internen Revision alle Erwartungen bezüglich der Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, leitenden Führungskräften und Interner Revision dokumentieren. Dies geschieht, um die Unabhängigkeit der Internen Revision dadurch zu schützen, dass leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zuständig und verantwortlich für Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrollen sind, während die Interne Revision für die Lieferung objektiver Prüfungs- und Beratungsleistungen hinsichtlich der drei Prozesse zuständig ist.

Der Leiter der Internen Revision berücksichtigt typischerweise den Reifegrad von Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen der Organisation sowie die Kultur der Organisation und die Seniorität derjenigen, die zuständig für diese Prozesse sind, um eine angemessene Strategie für die Beurteilung der drei Prozesse zu entwerfen. Dann beurteilt der Leiter der Internen Revision die mit den drei Prozessen verbundenen Risiken. Er kann etablierte Rahmenwerke, die von den leitenden Führungskräften übernommen worden sind (z. B. die Internal Control and Enterprise Risk Management Rahmenwerke des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, den King Report on Corporate Governance oder ISO 31000) nutzen, um die Beurteilung durchzuführen. Während der Beurteilung dokumentiert der Leiter der Internen Revision alle relevanten Feststellungen und Schlussfolgerungen und bespricht diese mit den leitenden Führungskräften. Außerdem gibt er Empfehlungen zur Stärkung der Prozesse und kann wesentliche Feststellungen an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan eskalieren.

Wenn ein etabliertes Rahmenwerk nicht als Anleitung für Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement oder Kontrollprozesse der Organisation übernommen wurde, kann der Leiter der Internen Revision erwägen, ein angemessenes Rahmenwerk als Anleitung für die leitenden Führungskräfte bei ihrem Bestreben, diese Prozesse zu verbessern, zu empfehlen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumentation, die die Einhaltung des Standards nachweist, beinhaltet die Geschäftsordnung der Internen Revision, die die

the internal audit activity's roles and responsibilities related to governance, risk management, and control. Additionally, conformance may be evidenced by the internal audit plan or minutes of meetings in which the elements of the standard were discussed among the CAE, board, and senior management. Engagement plans may demonstrate the internal audit activity's disciplined, systematic, and risk-based approach, and engagement reports may demonstrate the outcome of relevant, value-added results.

Additional evidence of conformance is described in the implementation guides for standards 2110, 2120, and 2130.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Rollen und Verantwortlichkeiten der Internen Revision bezogen auf Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrollen dokumentiert. Zusätzlich kann die Einhaltung durch den Revisionsplan oder Protokolle von Sitzungen, in denen die Elemente des Standards vom Leiter der Internen Revision, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans und leitenden Führungskräften besprochen wurden, nachgewiesen werden. Prüfungspläne können den zielgerichteten, systematischen und risikoorientierten Ansatz der Internen Revision nachweisen. Prüfungsberichte können relevante, wertstiftende Ergebnisse nachweisen.

Zusätzliche Nachweise der Einhaltung sind in den Implementierungsleitlinien der Standards 2110, 2120 und 2130 beschrieben.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2110: Governance

### Standard 2110 – Governance

The internal audit activity must assess and make appropriate recommendations to improve the organization's governance processes for:

- Making strategic and operational decisions.
- Overseeing risk management and control.
- Promoting appropriate ethics and values within the organization.
- Ensuring effective organizational performance management and accountability.
- Communicating risk and control information to appropriate areas of the organization.
- Coordinating the activities of, and communicating information among, the board, external and internal auditors, other assurance providers, and management.

### Getting Started

To fulfill this standard, the chief audit executive (CAE) and internal auditors start by attaining a clear understanding of the concept of governance and the characteristics of typical governance processes. They should also consider the formal definition of governance, as it appears in the glossary of the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, and become familiar with globally accepted governance frameworks and models (e.g., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's frameworks or ISO 31000).

Governance frameworks, models, and requirements vary according to organization type and regulatory jurisdictions. How an organization designs and practices the principles of effective governance also depends on such factors as its size, complexity, life cycle maturity, and stakeholder structure, and the legal and cultural requirements to which the organization is subject. The CAE's approach to assessment will vary based on the framework or model the organization uses.

Next, the CAE contemplates whether the current internal audit plan encompasses the organization's governance processes and addresses their associated risks. Governance does not exist as a set of independent processes and structures. Rather, governance, risk management, and internal control are interrelated. For example, effective governance activities consider risk when setting strategy. Equally, risk management relies on effective governance (e.g., tone at the top; risk appetite, tolerance and

## Implementierungsleitlinie 2110: Führung und Überwachung

### Standard 2110 – Führung und Überwachung

Die Interne Revision muss zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation Folgendes beurteilen und dafür angemessene Empfehlungen geben:

- Treffen strategischer und operativer Entscheidungen;
- Überwachung von Risikomanagement und -steuerung;
- Fördern ethisch angemessener Normen und Werte in der Organisation;
- Sicherstellen einer wirksamen Leistungssteuerung und -messung sowie klarer Verantwortlichkeiten in der Organisation;
- Kommunikation von Risiko- und Kontrollinformationen an die in der Organisation zuständigen Funktionen;
- Koordination der Aktivitäten von und Kommunikation zwischen Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, externen und internen Prüfern, anderen Prüfungsdienstleistern sowie operativem Management.

### Erste Schritte

Um diesen Standard zu erfüllen, starten der Leiter der Internen Revision und Interne Revisoren damit, ein klares Verständnis vom Konzept der Führung und Überwachung und der Charakteristik typischer Führungs- und Überwachungsprozesse zu gewinnen. Sie sollten außerdem die formale Definition von Führung und Überwachung, wie sie im Glossar der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision enthalten ist, berücksichtigen und sich mit global akzeptierten Führungs- und Überwachungs-Rahmenwerken und -Modellen vertraut machen (z. B. die Rahmenwerke des The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission oder ISO 31000).

Rahmenwerke zu Führung und Überwachung, Modelle und Anforderungen variieren abhängig vom Typ der Organisation und regulatorischer Zuständigkeit. Wie eine Organisation die Prinzipien wirksamer Führung und Überwachung gestaltet und ausübt, hängt auch von solchen Faktoren wie ihrer Größe, Komplexität, Lebenszyklus-Reife und der Struktur der Interessengruppen sowie von den gesetzlichen und kulturellen Anforderungen, denen die Organisation unterliegt, ab. Der Ansatz des Leiters der Internen Revision zur Beurteilung wird basierend auf dem durch die Organisation verwendeten Rahmenwerk oder Modell variieren.

Als Nächstes betrachtet der Leiter der Internen Revision, ob der laufende Revisionsplan die Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation beinhaltet und die mit ihnen verbundenen Risiken adressiert. Führung und Überwachung existieren nicht als eine Menge von unabhängigen Prozessen und Strukturen. Vielmehr hängen Führung und Überwachung, Risikomanagement und interne Kontrollen zusammen. Zum Beispiel berücksichtigen wirksame Führungs- und Überwachungsaktivitäten Risiken bei der Entwicklung von Strategien. Gleichermaßen

culture; and the oversight of risk management). In turn, effective governance relies on internal controls and communication to the board about the effectiveness of those controls.

The CAE may review board and committee charters, as well as meeting agendas and minutes, to gain insight into the role the board plays in the organization's governance, especially regarding strategic and operational decision-making. The CAE may also speak with others in key governance roles (e.g., chairman of the board, top elected or appointed official in a governmental entity, chief ethics officer, human resources officer, independent external auditor, chief compliance officer, chief risk officer, etc.) to gain a clearer understanding of the organization-specific processes and assurance activities already in place. If the organization is regulated, the CAE may want to review any governance concerns identified by regulators.

An understanding of governance is the foundation for a discussion with the board and senior management about:

- The definition of governance and the nature of governance processes within the organization.
- The requirements of Standard 2110.
- The internal audit activity's role.
- Any changes to the internal audit activity's approach and plan that may improve its conformance with the standard.

This discussion will help ensure agreement and an alignment of expectations with the board and senior management about what constitutes governance, so that an appropriate internal audit plan and approach can be executed.

## Considerations for Implementation

Governance processes are considered during the internal audit activity's risk assessment and audit plan development. The CAE typically identifies the organization's higher-risk governance processes, which are addressed through assurance and consulting projects described in the final audit plan. In addition, Standard 2110 specifically identifies the internal audit activity's responsibility for assessing and making appropriate recommendations to improve the organization's governance processes for:

verlässt sich das Risikomanagement auf wirksame Führung und Überwachung (z. B. Tone at the Top, Risikoappetit, -toleranz und -kultur und die Aufsicht über das Risikomanagement). Auf der anderen Seite verlässt sich wirksame Führung und Überwachung auf interne Kontrollen und die Kommunikation über die Wirksamkeit dieser Kontrollen an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.

Der Leiter der Internen Revision kann die Geschäftsordnungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und Komitees sowie Tagesordnungen und Protokolle überprüfen, um Einblicke in die Funktion der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans in der Führung und Überwachung der Organisation, insbesondere hinsichtlich der strategischen und operativen Entscheidungsfindung, zu erhalten. Er kann auch mit anderen Schlüsselfunktionen der Führung und Überwachung sprechen (z. B. Vorsitzender der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, höchster gewählter oder ernannter Offizieller in einer Behörde, Chief Ethics Officer, Human Resources Officer, unabhängiger externer Prüfer, Chief Compliance Officer, Chief Risk Officer etc.), um ein klareres Verständnis der organisationspezifischen Prozesse und schon vorhandenen Prüfungstätigkeiten zu gewinnen. Wenn es sich um eine regulierte Organisation handelt, kann der Leiter der Internen Revision alle Bedenken hinsichtlich der Führung und Überwachung überprüfen, die durch die Regulatoren identifiziert wurden.

Das Verständnis von Führung und Überwachung ist die Grundlage für eine Diskussion mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften über:

- Die Definition von Führung und Überwachung und die Art der Führungs- und Überwachungsprozesse innerhalb der Organisation.
- Die Anforderungen des Standards 2110.
- Die Funktion der Internen Revision.
- Alle Veränderungen im Ansatz und in der Planung der Internen Revision, die die Einhaltung des Standards verbessern kann.

Diese Diskussion wird helfen, mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften eine Vereinbarung und eine Angleichung der Erwartungen darüber zu erreichen, was Führung und Überwachung ausmacht, sodass ein angemessener Revisionsplan und -ansatz ausgeführt werden kann.

## Überlegungen zur Umsetzung

Führungs- und Überwachungsprozesse werden bei der Risiko-beurteilung der Internen Revision und bei der Entwicklung des Revisionsplans berücksichtigt. Der Leiter der Internen Revision identifiziert typischerweise die mit höheren Risiken behafteten Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation, die in Prüfungs- und Beratungsprojekten des finalen Revisionsplans adressiert werden. Zusätzlich identifiziert Standard 2110 spezifisch die Verantwortung der Internen Revision für die Beurteilung und angemessene Empfehlungen zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation für:

- Making strategic and operational decisions – To evaluate an organization's governance processes for making strategic and operational decisions, the internal audit activity may review past audit reports as well as board meeting minutes, the board policy manual, or related governance documents, which can help provide an understanding of how such decisions are discussed and ultimately made. This review typically reveals whether established, consistent decision-making processes have been developed. In addition, interviews with departmental heads may reveal what processes led to strategic and operational decisions.
- Overseeing risk management and control – To determine how an organization provides oversight of its risk management and control activities, the internal audit activity typically reviews the process for conducting the annual risk assessment. The internal audit activity may also review minutes from meetings wherein risk management strategy was discussed, as well as previously conducted risk assessments, and may interview key risk management personnel such as compliance, risk, and finance officers. The information obtained can be compared to benchmarking and industry trends to ensure all relevant risks have been considered.
- Promoting appropriate ethics and values within the organization – To assess how an organization promotes ethics and values, both internally and among its external business partners, the internal audit activity reviews the organization's related objectives, programs, and activities. These could include mission and value statements, a code of conduct, hiring and training processes, an anti-fraud and whistleblowing policy, and a hotline and investigation process. Surveys and interviews may be used to gauge whether the organization's efforts result in sufficient awareness of its ethical standards and values.
- Ensuring effective organizational performance management and accountability – To evaluate how an organization ensures effective performance management and accountability, the internal audit activity could review the organization's policies and processes related to staff compensation, objective setting, and performance evaluation. The internal audit activity may also review associated measurements (e.g., key performance indicators) and incentive plans (e.g., bonuses) to determine whether they are appropriately designed and executed to prevent or detect unacceptable behavior or excessive risk-taking and to support actions aligned with the organization's strategic objectives.
- Communicating risk and control information to appropriate areas of the organization – To appraise how well an
- Treffen strategischer und operativer Entscheidungen – Zur Bewertung der Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation zum Treffen strategischer und operativer Entscheidungen kann die Interne Revision frühere Revisionsberichte sowie Sitzungsprotokolle oder Richtlinien von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan oder damit verbundene Führungs- und Überwachungsdokumente überprüfen. Diese können dabei helfen, ein Verständnis dafür zu gewinnen, wie solche Entscheidungen besprochen und letztlich getroffen werden. Diese Überprüfung zeigt typischerweise ob etablierte, konsistente Entscheidungsfindungsprozesse entwickelt worden sind. Zusätzlich können Interviews mit Bereichsleitern offenbaren, welche Prozesse zu strategischen und operativen Entscheidungen führen.
- Überwachung von Risikomanagement und -steuerung – Um festzustellen, wie eine Organisation Risikomanagement- und -steuerungsaktivitäten beaufsichtigt, überprüft die Interne Revision typischerweise den Prozess zur Durchführung der jährlichen Risikobeurteilung. Die Interne Revision kann außerdem Protokolle von Sitzungen, in denen die Risikomanagement-Strategie besprochen wurde, sowie vorher durchgeführte Risikobeurteilungen überprüfen, und sie kann Schlüsselpersonal des Risikomanagements wie Führungskräfte aus Compliance-, Risiko- und Finanzbereichen interviewen. Die so gewonnenen Informationen können mit Benchmarks und Branchentrends verglichen werden, um sicherzustellen, dass alle relevanten Risiken berücksichtigt wurden.
- Fördern ethisch angemessener Normen und Werte in der Organisation – Zur Beurteilung, wie eine Organisation Ethik und Werte fördert, überprüft die Interne Revision die darauf bezogenen Ziele, Programme und Tätigkeiten der Organisation sowohl intern als auch mit ihren externen Geschäftspartnern. Diese können Aussagen zu Mission und Werten, einen Verhaltenskodex, Einstellungs- und Schulungsprozesse, eine Anti-Fraud und Hinweisgeberrichtlinie oder einen Hotline- und Ermittlungsprozess enthalten. Umfragen und Interviews können genutzt werden, um abzuschätzen, ob die Anstrengungen der Organisation zu einem ausreichenden Bewusstsein für ihre ethischen Standards und Werte führen.
- Sicherstellen einer wirksamen Leistungssteuerung und -messung sowie klarer Verantwortlichkeiten in der Organisation – Um zu bewerten, wie eine Organisation wirksame Leistungssteuerung und -messung sicherstellt, kann die Interne Revision die Richtlinien und Verfahren der Organisation bezüglich Vergütung, Zielsetzung und Leistungsbewertung überprüfen. Sie kann außerdem damit verbundene Messungen (z. B. Key Performance Indicators) und Anreizsysteme (z. B. Boni) überprüfen, um festzustellen, ob sie so angemessen ausgestaltet und ausgeführt sind, dass sie inakzeptables Verhalten oder exzessive Risikoübernahmen verhindern oder entdecken, und dass sie Maßnahmen in Einklang mit den strategischen Zielen der Organisation unterstützen.
- Kommunikation von Risiko- und Kontrollinformationen an

organization communicates risk and control information to appropriate areas, the internal audit activity could access internal reports, newsletters, relevant memos and emails, and staff meeting minutes to determine whether information regarding risks and controls is complete, accurate, and distributed timely. Surveys and interviews could be used to gauge employees' understanding of their responsibilities over risk and control processes and the impact to the organization if those responsibilities are not fulfilled. Typically, during assurance and advisory engagements, the internal audit activity also evaluates how the area under review communicates risk and control information.

- Coordinating the activities of, and communicating information among, the board, external and internal auditors, other assurance providers, and management – To assess an organization's ability to coordinate activities and communicate information among the various parties, the internal audit activity could identify the meetings that include these groups (e.g., board, audit committee, and finance committee) and determine how frequently they occur. Members of the internal audit activity may attend the meetings as participants or observers, and they may review the meeting minutes, work plans, and reports distributed among the groups to learn how these parties coordinate activities and communicate with each other.

Internal auditors can act in a number of different capacities to assess and recommend ways to improve governance practices. They may provide independent, objective assessments of the design and effectiveness of governance processes within the organization. In addition to – or instead of – providing assurance, internal auditors may elect to provide consulting services. This may be a preferred approach, particularly when known issues exist or the governance process is immature. Whether providing consulting or assurance services, the CAE may decide to use continuous monitoring methods, such as assigning internal auditors to observe meetings of governance-related bodies and advise them on an ongoing basis. Usually, a single audit of governance is not attempted. Rather, the internal audit activity's assessment of governance processes is likely to be based on information obtained from numerous audit assignments over time.

If an overall governance assessment is appropriate, it would take into account:

- The results of audits of the specific governance processes identified above.

die in der Organisation zuständigen Funktionen – Um abzuschätzen, wie gut eine Organisation Risiko- und Kontrollinformationen an zuständige Bereiche kommuniziert, könnte die Interne Revision auf interne Berichte, Newsletter, relevante Notizen und E-Mails sowie Protokolle von Mitarbeitersitzungen zugreifen, und so feststellen, ob Informationen hinsichtlich Risiken und Kontrollen vollständig und präzise sind und zeitnah verteilt werden. Umfragen und Interviews könnten genutzt werden, um das Verständnis der Mitarbeiter über Ihre Verantwortlichkeiten für Risiko- und Kontrollprozesse sowie den Einfluss auf die Organisation, wenn diese Verantwortlichkeiten nicht erfüllt werden, abzuschätzen. Typischerweise bewertet die Interne Revision während ihrer Prüfungs- und Beratungsaufträge außerdem, wie der geprüfte Bereich Risiko- und Kontrollinformationen kommuniziert.

- Koordination der Aktivitäten von und Kommunikation zwischen Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, externen und internen Prüfern, anderen Prüfungsdienstleistern sowie operativem Management – Zur Beurteilung der Fähigkeit einer Organisation, Aktivitäten zu koordinieren und Informationen zwischen den verschiedenen Parteien zu kommunizieren, könnte die Interne Revision die Sitzungen identifizieren, die diese Gruppen betreffen (z. B. Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, Audit Committee und Finance Committee) und feststellen, wie häufig sie stattfinden. Mitarbeiter der Internen Revision können an den Sitzungen teilnehmen oder diese beobachten und sie können Sitzungsprotokolle, Arbeitspläne und zwischen den Gruppen verteilte Berichte überprüfen, um zu lernen, wie diese Parteien ihre Tätigkeiten koordinieren und miteinander kommunizieren.

Interne Revisoren können in verschiedenen Funktionen agieren, um Möglichkeiten zur Verbesserung von Führungs- und Überwachungspraktiken zu beurteilen und zu empfehlen. Sie können unabhängige, objektive Beurteilungen der Gestaltung und der Wirksamkeit von Führungs- und Überwachungsprozessen innerhalb der Organisation liefern. Zusätzlich zu – oder anstelle von – der Zurverfügungstellung von Prüfungssicherheit können Interne Revisoren sich für Beratungsleistungen entscheiden. Dies kann insbesondere dann der bevorzugte Ansatz sein, wenn Probleme bekannt sind oder der Reifegrad des Führungs- und Überwachungsprozesses gering ist. Der Leiter der Internen Revision kann, egal ob er Beratungs- oder Prüfungsleistungen anbietet, Methoden des Continuous Monitoring nutzen, wie z. B. Interne Revisoren zur Beobachtung von Sitzungen und zur laufenden Beratung von Gremien mit Bezug zu Führung und Überwachung abordnen. Im Allgemeinen wird nicht versucht, eine einzelne Prüfung von Führung und Überwachung durchzuführen. Stattdessen wird die Beurteilung von Führungs- und Überwachungsprozessen durch die Interne Revision wahrscheinlich auf Informationen gestützt, die durch zahlreiche Prüfungsaufträge im Laufe der Zeit gewonnen wurden.

Wenn eine gesamthafte Beurteilung von Führung und Überwachung angemessen ist, würde sie Folgendes berücksichtigen:

- Ergebnisse von Prüfungen spezifischer, oben identifizierter Führungs- und Überwachungsprozesse.

- Governance issues arising from audits that are not specifically focused on governance, such as:
  - Strategic planning.
  - Risk management processes.
  - Operational efficiency and effectiveness.
  - Internal control over financial reporting.
  - Risks associated with IT, fraud, and other areas.
  - Compliance with applicable laws and regulations.
- The results of management assessments (e.g., compliance inspections, quality audits, control self-assessments).
- The work of internal assurance providers, or second line of defense functions (e.g., health and safety, compliance, and quality). □
- Other information on governance issues, such as adverse incidents indicating an opportunity to improve governance processes.
- Probleme in Führung und Überwachung, die in nicht spezifisch auf Führung und Überwachung fokussierten Prüfungen aufgekommen sind, so wie:
  - Strategieplanung.
  - Risikomanagementprozess.
  - Operative Effizienz und Wirksamkeit.
  - Interne Kontrolle der Finanzberichterstattung.
  - Risiken aus IT, Fraud und anderen Bereichen.
  - Einhaltung anwendbarer Gesetze und Regularien.
- Ergebnisse von Managementbeurteilungen (z. B. Compliance-Untersuchungen, Qualitätsprüfungen, Control Self-Assessments).
- Die Arbeit interner Prüfungsdienstleister oder von Funktionen der zweiten Verteidigungslinie (z. B. Arbeitsschutz, Compliance und Qualität).
- Andere Informationen über Probleme in Führung und Überwachung, z. B. Zwischenfälle, die eine Gelegenheit anzeigen, Führungs- und Überwachungsprozesse zu verbessern.

During the planning, evaluating, and reporting phases, internal auditors consider the potential nature and ramifications of the results and ensure appropriate communications with the board and senior management.

Während der Planungs-, Auswertungs- und Berichtsphasen berücksichtigen Interne Revisoren die potenzielle Beschaffenheit und die Auswirkungen der Ergebnisse und stellen eine angemessene Kommunikation mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften sicher.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Conformance with Standard 2110 may be documented through separate internal audit reports on individual governance processes or an overall report on governance that includes assurance-based assessments and recommendations from consulting services. Documentation may also include the minutes of a board meeting during which the CAE discussed the internal audit activity's overall assessment of governance practices. Board meeting materials may provide evidence that the board was appropriately informed about compensation and incentive packages and that it monitored the performance of senior level executives. Statements of acknowledgment, signed by staff and business partners, demonstrate the organization's efforts to promote awareness of its ethics and values.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Einhaltung von Standard 2110 kann durch einzelne Berichte der Internen Revision über individuelle Führungs- und Überwachungsprozesse oder einen Gesamtbericht über Führung und Überwachung nachgewiesen werden, in denen prüfungsbasierte Beurteilungen und Empfehlungen aus Beratungsleistungen enthalten sind. Die Dokumentation kann auch das Protokoll einer Sitzung von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan enthalten, in der der Leiter der Internen Revision die Gesamtbeurteilung von Führungs- und Überwachungsprozessen durch die Interne Revision besprochen hat. Material zu Sitzungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan kann Nachweise liefern, dass diese angemessen über Vergütungs- und Anreizsysteme informiert waren und die Leistung von hochrangigen Führungskräften überwacht haben. Durch Mitarbeiter und Geschäftspartner unterzeichnete Anerkennnisse zeigen die Bemühungen der Organisation, das Bewusstsein für Ethik und ihre Werte zu fördern.

### About the Institute

Established in 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) is an international professional association with global headquarters in Lake Mary, Fla. The IIA is the internal audit profession's global voice, recognized authority, acknowledged leader, chief advocate, and principal educator.

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework, provides recommended (non-mandatory) guidance for conducting internal audit activities. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (the *Standards*).

### Über das Institut

Das 1941 gegründete The Institute of Internal Auditors (IIA) ist ein internationaler Berufsverband mit globalem Hauptsitz in Lake Mary, Fla. Das IIA ist die globale Stimme, anerkannte Autorität und Führungsinstitution sowie führende Interessenvertretung und maßgeblicher Ausbilder für den Berufsstand der Internen Revision.

[www.globaliia.org/www.theiia.org](http://www.globaliia.org/www.theiia.org)

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis des IIA bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für die Durchführung von Aktivitäten der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 2120: Risk Management

### Standard 2120 – Risk Management

The internal audit activity must evaluate the effectiveness and contribute to the improvement of risk management processes.

#### *Interpretation:*

Determining whether risk management processes are effective is a judgment resulting from the internal auditor's assessment that:

- Organizational objectives support and align with the organization's mission;
- Significant risks are identified and assessed;
- Appropriate risk responses are selected that align risks with the organization's risk appetite; and
- Relevant risk information is captured and timely communicated in a timely manner across the organization, enabling staff, management, and the board to carry out their responsibilities.

The internal audit activity may gather the information to support this assessment during multiple engagements. The results of these engagements, when viewed together, provide an understanding of the organization's risk management processes and their effectiveness.

Risk management processes are monitored through ongoing management activities, separate evaluations, or both.

### Getting Started

To fulfill this standard, the chief audit executive (CAE) and internal auditors start by attaining a clear understanding of risk appetite, as well as the organization's business missions and objectives. It is also important to attain a complete understanding of the organization's business strategies and the risks identified by management.

Risks may be financial, operational, legal/regulatory, or strategic in nature. The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing glossary definition of risk management should be considered, along with risk management frameworks and models published globally. Additionally, Implementation Guide 2100 – Nature of Work may be helpful to attain the foundation necessary to implement Standard 2120.

As this standard tasks the internal audit activity with evaluating the effectiveness of risk management processes, internal auditors will generally attain an understanding of the organization's current risk management environment and the corrective actions in place to address prior risks. It is important to know how the organization identifies, assesses, and provides oversight for risks before internal auditors start to implement

## Implementierungsleitlinie 2120: Risikomanagement

### Standard 2120 – Risikomanagement

Die Interne Revision muss die Funktionsfähigkeit der Risikomanagementprozesse beurteilen und zu deren Verbesserung beitragen.

#### *Erläuterung:*

Die Feststellung, ob Risikomanagementprozesse funktionsfähig sind, wird anhand der Beurteilung des Internen Revisors getroffen, dass:

- die Ziele der Organisation mit deren Mission im Einklang stehen und diese unterstützen,
- wesentliche Risiken erkannt und bewertet sind,
- angemessene Risikomaßnahmen ergriffen worden sind, die mit der Risikoakzeptanz der Organisation im Einklang stehen und
- wesentliche risikobezogene Informationen erfasst und rechtzeitig in der Organisation kommuniziert werden, sodass es Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan möglich ist, ihren Verantwortlichkeiten gerecht zu werden.

Die Interne Revision kann die Informationen zur Begründung dieser Beurteilung im Rahmen mehrerer Aufträge erlangen. Die gesamthaft betrachteten Ergebnisse dieser Aufträge begründen das Verständnis der Risikomanagementprozesse der Organisation sowie von deren Funktionsfähigkeit.

Risikomanagementprozesse werden durch laufende Aktivitäten von Führungskräften, durch gezielte Beurteilungen oder durch beides überwacht.

### Erste Schritte

Um diesen Standard zu erfüllen, starten der Leiter der Internen Revision und die Internen Revisoren beim Erreichen eines klaren Verständnisses des Risikoappetits und der Geschäftsmission und -ziele der Organisation. Außerdem ist es wichtig, die Geschäftsstrategien und die vom Management identifizierten Risiken der Organisation vollständig zu verstehen.

Risiken können finanzieller, operationaler, rechtlicher/regulatorischer oder strategischer Art sein. Die Definition von Risikomanagement aus dem Glossar der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision sollte berücksichtigt werden, außerdem Risikomanagement-Rahmenwerke und -Modelle die global veröffentlicht wurden. Zusätzlich kann die Implementierungsleitlinie 2100 – Art der Arbeiten hilfreich zur Erlangung der notwendigen Grundlagen für das Implementieren von Standard 2120 sein,

Interne Revisoren werden im Allgemeinen ein Verständnis vom aktuellen Risikomanagement-Umfeld der Organisation und von den korrigierenden Maßnahmen, die umgesetzt wurden, um frühere Risiken zu adressieren, erlangen, weil dieser Standard der Internen Revision die Aufgabe der Bewertung der Wirksamkeit der Risikomanagementprozesse zuweist. Es ist wichtig zu wissen, wie die Organisation Risiken identifiziert, beurteilt und

Standard 2120.

In its risk assessment, the internal audit activity would consider the organization's size, complexity, life cycle, maturity, stakeholder structure, and legal and competitive environment. Recent changes in the organization's environment (e.g., new regulations, new management staff, new organization structure, new processes, and new products) may have introduced new risks. The CAE may also review the maturity of the organization's risk management practices and determine to what extent the internal audit activity will rely on management's assessment of risk.

Finally, the internal audit activity should have in place an established process for planning, auditing, and reporting risk management issues. Internal auditors will also evaluate risk management during assurance and advisory reviews related to a specific area or process.

### Considerations for Implementation

Through the implementation of Standard 2120, the CAE and the entire internal audit activity will ultimately demonstrate their understanding of the organization's risk management processes and look for opportunities for improvement. Through conversations with senior management and the board, the CAE would consider the risk appetite, risk tolerance, and risk culture of the organization. The internal audit activity should alert management to new risks, as well as risks that have not been adequately mitigated, and provide recommendations and action plans for an appropriate risk response (e.g., accept, pursue, transfer, mitigate, or avoid). Additionally, the internal audit activity should obtain sufficient information to evaluate the effectiveness of the organization's risk management processes.

By reviewing the organization's strategic plan, business plan, and policies, and having discussions with the board and senior management, the CAE can gain insight to assess whether the organization's strategic objectives support and align with its mission, vision, and risk appetite. Interviews with mid-level management may provide additional insight into the alignment of the organization's mission, objectives, and risk appetite at the business-unit level.

Internal auditors should thoroughly explore how the organization identifies and addresses risks and how it determines which risks are acceptable. The internal audit activity will typically evaluate the responsibilities and risk-related processes of the board and those in key risk management roles. To accomplish this, internal auditors may review recently completed risk assessments and related reports issued by senior management, external auditors, regulators, and other sources.

beaufsichtigt, bevor Interne Revisoren beginnen, Standard 2120 zu implementieren.

In ihrer Risikobeurteilung wird die Interne Revision Größe, Komplexität, Lebenszyklus, Reifegrad, Struktur der Interessengruppen sowie rechtliches und Wettbewerbsumfeld berücksichtigen. Aktuelle Veränderungen in den Umweltbedingungen der Organisation (z. B. neue Regulierung, neues Management, neue Organisationsstruktur, neue Prozesse oder neue Produkte) können neue Risiken begründen. Der Leiter der Internen Revision kann außerdem den Reifegrad der Risikomanagementpraktiken der Organisation überprüfen und festlegen, in welchem Ausmaß die Interne Revision sich auf die Beurteilung der Risiken durch das Management verlässt.

Schließlich sollte die Interne Revision über etablierte Prozesse für die Planung, Prüfung und Berichterstattung von Risikomanagement-Sachverhalten verfügen. Interne Revisoren werden außerdem das Risikomanagement während ihrer Prüfungs- und Beratungsaktivitäten in spezifischen Bereichen oder Prozessen bewerten.

### Überlegungen zur Umsetzung

Mit der Implementierung von Standard 2120 werden der Leiter der Internen Revision und die gesamte Interne Revision letztlich ihr Verständnis von den Risikomanagementprozessen der Organisation demonstrieren und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen. Durch Diskussion mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan würde der Leiter der Internen Revision Risikoappetit, Risikotoleranz und Risikokultur der Organisation berücksichtigen. Die Interne Revision sollte das Management auf neue Risiken und auf solche, die nicht angemessen mitigiert worden sind, hinweisen und Empfehlungen und Maßnahmenpläne für einen angemessenen Umgang mit dem Risiko (z. B. akzeptieren, verfolgen, transferieren, mitigieren oder vermeiden) liefern. Zusätzlich sollte die Interne Revision ausreichende Informationen zur Bewertung der Wirksamkeit der Risikomanagementprozesse der Organisation erlangen.

Durch die Überprüfung des strategischen Plans, des Geschäftsplans und der Richtlinien der Organisation und durch die Besprechungen mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften kann der Leiter der Internen Revision Einblicke erlangen, sodass er beurteilen kann, ob die strategischen Ziele der Organisation in Einklang mit ihrer Mission, ihrer Vision und ihrem Risikoappetit stehen. Interviews mit dem mittleren Management können zusätzliche Einblicke in die Anpassung der Mission, der Ziele und des Risikoappetits der Organisation auf Ebene der Geschäftsbereiche geben.

Interne Revisoren sollten im Detail erforschen, wie die Organisation Risiken identifiziert und adressiert und wie sie festlegt, welche Risiken akzeptabel sind. Die Interne Revision wird typischerweise die Verantwortlichkeiten und risikobezogenen Prozesse von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und der Personen in Schlüsselpositionen des Managements bewerten. Dazu können Interne Revisoren aktuell durchgeführte Risikobeurteilungen und diesbezügliche Berichte von leitenden Führungskräften, externen Prüfern, Regulatoren und aus anderen Quellen überprüfen.

Additionally, the internal audit activity typically conducts its own risk assessments. Discussions with management and the board and a review of the organization's policies and meeting minutes will generally reveal the organization's risk appetite, allowing the CAE and the internal audit activity to align their recommended risk responses. The internal audit activity may consider using an established risk management or control framework (e.g., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's frameworks or ISO 31000) to assist in risk identification. To remain current on potential risk exposures and opportunities, the internal audit activity may also research new developments and trends related to the organization's industry, as well as processes that can be used to monitor, assess, and respond to such risks and opportunities.

By taking these steps, internal auditors may independently perform gap analyses to determine whether significant risks are being identified and assessed adequately, and the internal audit activity will be positioned to evaluate management's risk assessment process. When reviewing the risk management process, it is important for internal auditors to identify and discuss the risks and corresponding responses that have been chosen. For example, management may choose to accept risk, and the CAE would need to determine whether the decision is appropriate, according to the organization's risk appetite or risk management strategy. If the CAE concludes that management has accepted a level of risk that may be unacceptable to the organization, the CAE must discuss the matter with senior management and may need to communicate the matter to the board, in accordance with Standard 2600 – Communicating the Acceptance of Risks. In cases where management chooses to employ a risk mitigation strategy in response to identified risks, the internal audit activity may evaluate the adequacy and timeliness of remedial actions taken, if necessary. This can be achieved via reviewing the control designs and testing the controls and monitoring procedures.

To assess whether relevant risk information is captured and communicated timely across the organization, internal auditors may interview staff at various levels and determine whether the organization's objectives, significant risks, and risk appetite are articulated sufficiently and understood throughout the organization. Typically, the internal audit activity also evaluates the adequacy and timeliness of management's reporting of risk management results. The internal audit activity may review board minutes to determine whether the most significant risks are communicated timely to the board and whether the board is acting to ensure that management is responding appropriately.

Typischerweise führt die Interne Revision ihre eigenen Risiko-beurteilungen durch. Besprechungen mit dem Management und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und eine Überprüfung der Richtlinien der Organisation sowie Sitzungsprotokolle werden im Allgemeinen den Risikoappetit der Organisation offenlegen, was dem Leiter der Internen Revision und der Internen Revision erlaubt, ihre Empfehlungen zum Umgang mit den Risiken anzupassen. Die Interne Revision kann erwägen, ein etabliertes Risikomanagement- oder Kontroll-Rahmenwerk (z. B. das Rahmenwerk des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission oder ISO 31000) zu verwenden, um bei der Risikoidentifikation zu helfen. Um bezüglich der potenziellen Risiken und Chancen aktuell zu bleiben, kann die Interne Revision außerdem neue Entwicklungen und Trends in der Branche der Organisation sowie Prozesse, die zur Überwachung, Beurteilung und zum Umgang mit solchen Risiken und Chancen genutzt werden können, beobachten.

Durch das Durchlaufen dieser Schritte können Interne Revision unabhängig eine Analyse der Lücken durchführen, um festzustellen, ob wesentliche Risiken angemessen identifiziert und beurteilt werden. Die Interne Revision wird in die Lage versetzt, den Risikobeurteilungsprozess des Managements zu beurteilen. Beim Überprüfen des Risikomanagementprozesses ist es für Interne Revisoren wichtig, die Risiken und die damit korrespondierenden, getroffenen Maßnahmen zu identifizieren und zu besprechen. Zum Beispiel könnte das Management ein Risiko akzeptieren und der Leiter der Internen Revision würde festlegen müssen, ob diese Entscheidung angemessen in Bezug auf den Risikoappetit oder die Risikomanagementstrategie der Organisation ist. Falls der Leiter der Internen Revision feststellt, dass das Management ein Risikoniveau akzeptiert hat, das für die Organisation nicht akzeptabel ist, muss er den Sachverhalt mit den leitenden Führungskräften besprechen und es kann notwendig sein, den Sachverhalt in Einklang mit Standard 2600 – Kommunikation der Risikoakzeptanz an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu berichten. In Fällen, wo das Management sich für eine Strategie der Risikomitigation als Reaktion auf identifizierte Risiken entscheidet, kann die Interne Revision, falls notwendig, die Angemessenheit und Zeitnähe der abhelfenden Maßnahmen bewerten. Dies kann durch das Überprüfen des Kontrolldesigns und das Testen der Kontroll- und Überwachungsverfahren erreicht werden.

Um zu bewerten, ob relevante Risikoinformationen erfasst und zeitnah in der Organisation berichtet werden, können Interne Revisoren Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen interviewen und feststellen, ob Ziele, wesentliche Risiken und Risikoappetit der Organisation ausreichend dargestellt und in der gesamten Organisation verstanden wurden. Typischerweise bewertet die Interne Revision außerdem die Angemessenheit und Zeitnähe der Berichterstattung des Managements über Ergebnisse des Risikomanagements. Die Interne Revision kann Protokolle der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans überprüfen, um festzustellen, ob die wesentlichsten Risiken zeitnah an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet wurden, und ob Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan sicherstellen, dass das Management angemessen auf die Risiken reagiert.

Finally, the internal audit activity should take the necessary steps to ensure that it is managing its own risks, such as audit failure, false assurance, and reputation risks. Likewise, all corrective actions should be monitored.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documents that may demonstrate conformance with Standard 2120 include the internal audit charter, which documents the internal audit activity's roles and responsibilities related to risk management, and the internal audit plan. Additionally, conformance may be evidenced by minutes of meetings in which the elements of the standard – such as the internal audit activity's risk management recommendations – were discussed among the CAE, the board, and senior management, or meetings between the internal audit activity and relevant committees, task forces, and key senior management.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Schließlich sollte die Interne Revision die notwendigen Schritte unternehmen, die sicherstellen, dass sie ihre eigenen Risiken steuert, so wie Prüfungsversagen, Prüfungsrisiko und Reputationsrisiko. Ebenso sollten alle korrigierenden Maßnahmen überwacht werden.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2120 nachweisen können, beinhalten die Geschäftsordnung der Internen Revision, die die Rollen und Verantwortlichkeiten der Internen Revision hinsichtlich des Risikomanagements dokumentiert, und den Revisionsplan. Zusätzlich kann die Einhaltung durch Protokolle von Sitzungen, in denen Elemente des Standards – wie die Empfehlungen der Internen Revision zum Risikomanagement – zwischen Leiter der Internen Revision, Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften besprochen wurden, oder von Sitzungen der Internen Revision und relevanten Gremien, Task Forces und Schlüsselpersonen des Managements nachgewiesen werden.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2130: Control

### Standard 2130 – Control

The internal audit activity must assist the organization in maintaining effective controls by evaluating their effectiveness and efficiency and by promoting continuous improvement.

### Getting Started

To fulfill this standard, the chief audit executive (CAE) and internal auditors start by attaining a clear understanding of the concept of control and the characteristics of typical control processes. They should also consider the formal definition of control, as found in the glossary of the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, as well as Implementation Guide 2100 – Nature of Work. Through conversations with senior management and the board, the CAE would consider the risk appetite, risk tolerance, and risk culture of the organization. It is important for internal auditors to understand the critical risks that could inhibit the organization's ability to achieve such objectives, and the controls that have been implemented to mitigate risks to an acceptable level.

Internal auditors may find it useful to review the results of previously completed evaluations of key controls, related action plans, and the potential effects of any recent business-related changes that may introduce new risks. Internal auditors may want to consult the organization's legal department, chief compliance officer, or other relevant parties regarding laws and regulations with which the organization must comply. It is beneficial for the internal audit activity to understand how the organization remains aware of changes in regulatory requirements and ensures compliance with them.

It is important for internal auditors to obtain a thorough understanding of the control framework(s) adopted either formally or informally by the organization and to become familiar with globally recognized, comprehensive control frameworks such as Internal Control – Integrated Framework, issued by The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Although the components, processes, and assignment of responsibility for controls are similar amongst different frameworks, the terminology used by different frameworks may vary.

Internal auditors should also understand the responsibilities related to maintaining effective controls. Senior management typically oversees the establishment, administration, and assessment of the control system. Management is generally responsible for the assessment of controls within their respective areas. The internal audit activity provides varying degrees of assurance about the effectiveness of the control processes in place. The division of responsibility may be included in a management control policy for the organization.

## Implementierungsleitlinie 2130: Kontrollen

### Standard 2130 – Kontrollen

Die Interne Revision muss die Organisation bei der Aufrechterhaltung wirksamer Kontrollen unterstützen, indem sie deren Effektivität und Effizienz bewertet sowie kontinuierliche Verbesserungen fördert.

### Erste Schritte

Um diesen Standard zu erfüllen, beginnen der Leiter der Internen Revision und Interne Revisoren damit, ein klares Verständnis vom Kontrollkonzept und den Charakteristiken typischer Kontrollprozesse zu erlangen. Sie sollten außerdem die formale Definition von Kontrollen, wie sie im Glossar der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision aufgeführt ist, sowie die Implementierungsleitlinie 2100 – Art der Arbeiten – berücksichtigen. Durch Besprechung mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan wird der Leiter der Internen Revision Risikoappetit, Risikotoleranz und Risikokultur der Organisation berücksichtigen. Für die Internen Revisoren ist es wichtig, die kritischen Risiken, die die Fähigkeit der Organisation, solche Ziele zu erreichen, beeinträchtigen, und die Kontrollen, die implementiert worden sind, um Risiken auf ein akzeptables Niveau zu mitigieren, zu verstehen.

Interne Revisoren mögen es nützlich finden, die Ergebnisse vorher durchgeführter Bewertungen von Schlüsselkontrollen, damit verbundene Maßnahmenpläne und die potenziellen Effekte aller kürzlich erfolgten, geschäftsbezogenen Veränderungen, die neue Risiken hervorrufen können, zu überprüfen. Sie können den Wunsch haben, die Rechtsabteilung der Organisation, den Chief Compliance Officer oder andere hinsichtlich Gesetzen und Regulierungen, die die Organisation einhalten muss, relevante Parteien zu konsultieren. Für die Interne Revision ist es vorteilhaft zu verstehen, wie die Organisation Veränderungen in regulatorischen Anforderungen erkennt und die Einhaltung sicherstellt.

Für die Internen Revisoren ist es wichtig, ein tiefes Verständnis der Kontrollrahmenwerke zu erlangen, die formell oder informell durch die Organisation verwendet werden, und mit global anerkannten, umfassenden Kontrollrahmenwerken wie Internal Control – Integrated Framework, herausgegeben von The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, vertraut zu werden. Obwohl die Komponenten, Prozesse und Zuordnung von Verantwortlichkeiten für Kontrollen in verschiedenen Rahmenwerken ähnlich sind, kann die verwendete Terminologie variieren.

Interne Revisoren sollten außerdem die Verantwortlichkeiten für die Aufrechterhaltung wirksamer Kontrollen verstehen. Die leitenden Führungskräfte beaufsichtigen typischerweise die Einrichtung, Administration und Beurteilung des Kontrollsystems. Angehörige des Managements sind im Allgemeinen in ihren jeweiligen Bereichen für die Beurteilung von Kontrollen verantwortlich. Die Interne Revision liefert unterschiedliche Grade von Prüfungssicherheit über die Wirksamkeit von eingerichteten Kontrollprozessen. Die Aufteilung der Verantwortung

Finally, the internal audit activity should have in place an established process for planning, auditing, and reporting control issues.

### Considerations for Implementation

Through the implementation of the standard, the CAE and the entire internal audit activity ultimately should demonstrate an understanding of the organization's control processes, alert management to new control issues, and provide recommendations and action plans for corrective actions and monitoring. The internal audit activity should obtain sufficient information to evaluate the effectiveness of the organization's control processes.

Controls are designed to mitigate risks at the entity, activity, and transaction levels. A competent evaluation of the effectiveness of controls entails assessing the controls in the context of risks to objectives at each of those levels. A risk and control matrix may help the internal auditor facilitate such assessments. Such a matrix can assist the internal audit activity in:

- Identifying objectives and the risks to achieving them.
- Determining the significance of risks, taking into consideration the impact and likelihood.
- Ascertaining the appropriate response to significant risks (e.g. accept, pursue, transfer, mitigate, or avoid).
- Ascertaining the key controls management uses to manage risks.
- Evaluating the design adequacy of controls to help determine whether it may be appropriate to test controls for effectiveness.
- Testing controls that have been deemed adequately designed to determine whether they are operating as intended.

In employing a risk and control matrix, the internal audit activity may find it helpful to interview management; review organizational plans, policies, and processes; use walk-throughs, surveys, internal control questionnaires, and flowcharts to obtain information about control design adequacy; and utilize inspections, confirmations, continuous auditing, and data analyses to test control effectiveness.

To evaluate the efficiency of controls, the internal audit activity typically determines whether management measures and monitors the costs and benefits of controls. This would include identifying whether the resources used in the control processes exceed the benefits and whether control processes create significant business concerns (e.g., errors, delays, or duplication of efforts).

kann in einer Kontrollrichtlinie der Organisation für das Management dokumentiert sein.

Schließlich sollte die Interne Revision über einen etablierten Prozess für die Planung, Prüfung und Berichterstattung über Kontroll-Sachverhalte verfügen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Durch die Implementierung des Standards sollten der Leiter der Internen Revision und die gesamte Interne Revision letztlich ihr Verständnis für die Kontrollprozesse der Organisation nachweisen, das Management auf neue Kontroll-Sachverhalte hinweisen und Empfehlungen und Aktionspläne für korrigierende Maßnahmen und die Überwachung liefern. Die Interne Revision sollte ausreichende Informationen zur Bewertung der Wirksamkeit der Kontrollprozesse der Organisation erlangen.

Kontrollen werden entworfen, um Risiken auf Ebene der Organisationseinheit, Funktion oder Transaktion zu mitigieren. Eine kompetente Bewertung der Wirksamkeit von Kontrollen bedingt eine Beurteilung der Kontrollen im Kontext von Risiken bezüglich der Ziele auf jeder dieser Ebenen. Eine Risiko-Kontroll-Matrix kann dem Internen Revisor helfen, solche Beurteilungen durchzuführen. Eine solche Matrix kann der Internen Revision bei Folgendem helfen:

- Identifizieren von Zielen und den Risiken, diese zu erreichen.
- Festlegung der Wesentlichkeit von Risiken unter Berücksichtigung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit.
- Ermitteln der angemessenen Reaktion auf wesentliche Risiken (z. B. akzeptieren, verfolgen, transferieren, mitigieren oder vermeiden).
- Ermitteln der Schlüsselkontrollen, die das Management nutzt, um Risiken zu steuern.
- Bewertung der Angemessenheit des Kontrolldesigns, um bei der Feststellung zu helfen, ob Wirksamkeitstests von Kontrollen angemessen sind.
- Testen der als angemessen eingeschätzten Kontrollen, um festzustellen, ob sie wie beabsichtigt funktionieren.

Bei der Verwendung einer Risiko-Kontroll-Matrix kann die Interne Revision es hilfreich finden, das Management zu interviewen, Organisationspläne, Richtlinien und Prozesse zu überprüfen, Walk-Throughs, Umfragen, Kontrollfragebögen und Flussdiagramme zu verwenden, um Informationen über die Angemessenheit des Kontrolldesigns zu erhalten, und Untersuchungen, Bestätigungen, Continuous Auditing und Datenanalysen zu verwenden, um die Wirksamkeit von Kontrollen zu testen.

Zur Bewertung der Wirksamkeit von Kontrollen stellt die Interne Revision typischerweise fest, ob das Management Kosten und Nutzen der Kontrollen misst und überwacht. Dies beinhaltet die Identifikation, ob die in Kontrollprozessen genutzten Ressourcen den Nutzen übersteigen, und ob Kontrollprozesse wesentlichen Geschäftsaufwand verursachen (z. B. Fehler, Verspätungen oder Doppelaufwände).

It may also be useful for internal auditors to assess whether the level of a control is appropriate for the risk it addresses. One tool that many internal auditors use to visually document the relationship is a risk and control map, which plots the risk significance against control effectiveness.

To promote continuous improvement in maintaining effective controls, the internal audit activity typically provides the board and senior management with an overall assessment or compiles the results of control evaluations accumulated from individual audit engagements. The CAE may recommend the implementation of a control framework if one is not already in place. Additionally, internal auditors may make recommendations that enhance the control environment (e.g., a tone at the top that promotes a culture of ethical behavior and a low tolerance for noncompliance).

Additional steps the internal audit activity may take to promote continuous improvement in control effectiveness include:

- Providing training on controls and ongoing self-monitoring processes.
- Facilitating control (or risk and control) assessment sessions for management.
- Helping management establish a logical structure for documenting, analyzing, and assessing the organization's design and operation of controls.
- Assisting in the development of a process for identifying, evaluating, and remediating control deficiencies.
- Helping management keep abreast of emerging issues, laws, and regulations related to control requirements.
- Monitoring technological advancements that may assist with control efficiency and effectiveness.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documents that may demonstrate conformance with Standard 2130 include the internal audit activity's assessment and testing of controls. Such documentation typically exists in auditors' workpapers and may include:

- Minutes of meetings with relevant stakeholders whereby controls were discussed.
- Risk and control matrices and maps.
- Narratives of walk-throughs.
- Results of surveys and interviews with management.
- Results of controls testing.

Es kann außerdem für Interne Revisoren nützlich sein, zu beurteilen, ob das Kontrollniveau für das adressierte Risiko angemessen ist. Ein Werkzeug, das viele Interne Revisoren zur Visualisierung der Beziehung nutzen, ist eine Risiko-Kontroll-Übersicht, die die Wesentlichkeit des Risikos gegen die Wirksamkeit der Kontrollen stellt.

Um kontinuierliche Verbesserungen bei der Pflege wirksamer Kontrollen zu fördern, liefert die Interne Revision typischerweise eine Gesamtbeurteilung oder eine Zusammenstellung der wesentlichen Ergebnisse der Bewertungen von Kontrollen aus einzelnen Prüfungsaufträgen an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte. Der Leiter der Internen Revision kann die Implementierung eines Kontrollrahmens empfehlen, wenn ein solches noch nicht eingeführt ist. Zusätzlich können Interne Revisoren Empfehlungen zur Verbesserung des Kontrollumfelds geben (z. B. Tone-at-the-Top, der eine Kultur ethischen Verhaltens und eine niedrige Toleranz für Nichteinhaltung fördert).

Zusätzliche Schritte, die die Interne Revision zur Förderung kontinuierlicher Verbesserungen in der Kontrollwirksamkeit durchführen kann, sind:

- Durchführung von Schulungen über Kontrollen und laufende Selbstüberwachungsprozesse.
- Unterstützung von Sitzungen des Managements zur Beurteilung von Kontrollen (oder von Risiken und Kontrollen).
- Dem Management dabei helfen, eine logische Struktur für die Dokumentation, Analyse und Beurteilung des Entwurfs und der Funktion von Kontrollen der Organisation zu entwickeln.
- Bei der Entwicklung eines Prozesses für die Identifikation, Bewertung und Beseitigung von Kontrollschwächen unterstützen.
- Dem Management helfen, mit neuen Sachverhalten, Gesetzen und Regulierungen hinsichtlich Kontrollanforderungen auf Augenhöhe zu sein.
- Beobachten technologischer Fortschritte, die bei Kontroll-effizienz und -wirksamkeit unterstützen können.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2130 nachweisen können, sind die Beurteilungen und Tests von Kontrollen durch die Interne Revision. Solch eine Dokumentation findet sich typischerweise in den Arbeitspapieren des Prüfers und kann enthalten:

- Protokolle von Sitzungen mit relevanten Interessengruppen, in denen Kontrollen besprochen wurden.
- Risiko-Kontroll-Matrizen und -Landkarten.
- Beschreibungen von Walk-Throughs.
- Ergebnisse von Umfragen und Interviews mit dem Management.
- Ergebnisse von Kontrolltests.

Conformance may also be demonstrated through plans, reports on individual engagements, follow-up on issues raised in audit reports, and/or an overall evaluation of controls. If management maintains a proper set of operating and control procedures to communicate expected controls to staff, this may also demonstrate conformance. Continuous improvement may be evidenced in the constant updating of standard operating and control procedures to reflect the changing environment.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Die Einhaltung kann auch durch Pläne, Bericht zu einzelnen Aufträgen, die Nachverfolgung von in Prüfungsberichten aufgeführten Sachverhalten und/oder die Gesamtbewertung von Kontrollen nachgewiesen werden. Wenn das Management eine angemessene Menge von Betriebs- und Kontrollverfahren pflegt, um erwartete Kontrollen an die Mitarbeiter zu kommunizieren, kann dies ebenso die Einhaltung nachweisen. Die laufende Verbesserung kann durch die permanente Aktualisierung von Standard-Betriebs- und -Kontrollverfahren nachgewiesen werden, die das sich verändernde Umfeld reflektieren.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 2200: Engagement Planning

### Standard 2200 – Engagement Planning

Internal auditors must develop and document a plan for each engagement, including the engagement's objectives, scope, timing, and resource allocations. The plan must consider the organization's strategies, objectives, and risks relevant to the engagement.

### Getting Started

Engagement planning is critical to effective internal auditing. It is central not only to Standard 2200, but to other standards in this series as well.

When planning an audit engagement, internal auditors typically begin with an understanding of the organization's annual internal audit plan, an awareness of the planning and discussions that led to its development (see Implementation Guide 2010 – Planning), and an understanding of any significant changes affecting the organization since the audit engagement was included in the annual internal audit plan. Internal auditors also need to understand how the organization's strategies, objectives, and risks impact the internal audit engagement.

It's important for internal auditors to understand the engagement planning process used by the organization's internal audit activity, which is often described in the internal audit policies and procedures manual. Internal auditors should also attain an understanding of the engagement's scope and stakeholders' expectations and become familiar with prior audits (internal or external) or compliance reviews conducted in the area under review. Additionally, internal auditors typically familiarize themselves with the strategies, objectives, and risks related to the department, area, or process to be reviewed in the upcoming engagement. It may be helpful for internal auditors to inquire whether management has performed a risk assessment in the area under review and, if so, to understand management's opinion on the risk assessment as well as any related risks and controls in the area of the upcoming audit engagement.

Internal auditors should consider the resources needed for the engagement (see Implementation Guide 2030 – Resource Management), and determine how resources can be utilized most effectively.

The implementation guides for Standard 2201 – Planning Considerations; Standard 2210 – Engagement Objectives; Standard 2220 – Engagement Scope; Standard 2230 – Engagement Resource Allocation; and Standard 2240 – Engagement Work Program provide further guidance on the engagement planning process.

### Considerations for Implementation

In implementing Standard 2200, it is important for internal auditors to establish engagement objectives as a critical part of planning the engagement. To that end, internal auditors should review any recent risk assessments conducted by management,

## Implementierungsleitlinie 2200: Planung einzelner Aufträge

### Standard 2200 – Planung einzelner Aufträge

Interne Revisoren müssen für jeden Auftrag eine Planung entwickeln und dokumentieren, die Ziele, Umfang, Zeitplan und zugeordnete Ressourcen umfasst. Der Plan muss die Strategien, Ziele und Risiken der Organisation berücksichtigen, die für den Auftrag relevant sind.

### Erste Schritte

Die Auftragsplanung ist für eine wirksame Interne Revision kritisch. Sie ist nicht nur für den Standard 2200 zentral, sondern auch für andere Standards dieser Serie.

Wenn sie einen Revisionsauftrag planen, dann beginnen Interne Revisoren typischerweise damit, den Revisionsplan der Organisation zu verstehen, sich die Planung und Diskussionen, die zu seiner Entwicklung geführt haben, bewusst zu machen (vgl. Implementierungsleitlinie 2010 – Planung), und alle wesentlichen Veränderungen zu verstehen, die die Organisation betreffen und seit der Aufnahme des Revisionsauftrags in den Revisionsplan vorgekommen sind. Interne Revisoren müssen außerdem verstehen, wie die Strategien, Ziele und Risiken der Organisation auf den internen Revisionsauftrag wirken.

Für die Internen Revisoren ist es wichtig, den Auftragsplanungsprozess der Internen Revision der Organisation zu verstehen, der häufig im Revisionshandbuch beschrieben ist. Sie sollten außerdem den Auftragsumfang und die Erwartungen der Interessengruppen verstehen und sich mit vorherigen (internen oder externen) Revisionen oder Compliance-Prüfungen in dem zu prüfenden Bereich vertraut machen. Zusätzlich arbeiten sich Interne Revisoren typischerweise in die Strategien, Ziele und Risiken bezogen auf die Abteilung, den Bereich oder den Prozess, der in dem kommenden Auftrag zu überprüfen ist, ein. Es kann für Interne Revisoren hilfreich sein, sich zu erkundigen, ob das Management eine Risikobeurteilung in dem zu überprüfenden Bereich durchgeführt hat, und in diesem Falle die Stellungnahme des Managements dazu und alle betreffenden Risiken und Kontrollen in dem Bereich des kommenden Revisionsauftrags zu verstehen.

Interne Revisoren sollten die für den Auftrag benötigten Ressourcen berücksichtigen (vgl. Implementierungsleitlinie 2030 – Ressourcenmanagement) und festlegen, wie die Ressourcen am wirksamsten genutzt werden können.

Die Implementierungsleitlinien für die Standards 2201 – Planungsüberlegungen, 2210 – Auftragsziele, 2220 – Umfang des Auftrages, 2230 – Ressourcenzuteilung für den Auftrag und 2240 – Arbeitsprogramm liefern weitere Leitlinien für den Auftragsplanungsprozess.

### Überlegungen zur Umsetzung

Als kritischer Teil der Planung eines Auftrags ist das Festlegen von Auftragszielen für Interne Revisoren bei der Umsetzung von Standard 2200 wichtig. Zu diesem Zweck sollten Interne

as well as the internal audit risk assessment completed during annual planning, because the engagement objectives will be linked to risks in the area under review. Other considerations include previous engagement risk assessments and audit reports for the area being reviewed. Once the risk-based objectives have been established, the scope of the audit engagement can be determined, setting the boundaries under which the internal auditors will work.

To establish the engagement objectives, internal auditors generally identify data required within the engagement scope and communicate the scope to management of the area under review, giving management adequate lead time for preparation. Internal auditors also communicate with management or other key personnel in the area under review to ensure availability of key personnel early in the process.

Throughout the engagement planning process, internal auditors typically retain documentation from discussions and conclusions reached during meetings and include such documents in the engagement workpapers. During the engagement's planning stage, internal auditors will determine the level of formality and documentation needed. The organization's internal audit policy manual may specify the steps for a formal process and include pertinent templates.

During engagement planning, internal auditors may start to develop the engagement work program, giving consideration to budgets, logistics, and the final engagement communication format. The chief audit executive typically determines how, when, and to whom the engagement's results will be communicated (see Standard 2440 – Disseminating Results), as well as the level of direct supervisory needs of the audit staff, specific to the engagement plan (see Standard 2340 – Engagement Supervision). The last planning step before internal auditors start fieldwork typically involves attaining audit management's approval of the engagement work program. However, the engagement plan and engagement work program may be adjusted – subject to approval by audit management – during fieldwork when new information is obtained.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documents that may demonstrate conformance with Standard 2200 include a documented engagement plan that covers the planning considerations, engagement scope, objectives, resource allocations, and the approved engagement work program. An internal audit policies and procedures manual may include approved documentation templates related to planning the engagement. Documentation may include notes from planning meetings that preceded the engagement, such as minutes, attendees, engagement timeframe, resources available, and other key items. Such notes are typically documented in engagement workpapers.

Additionally, communications to the engagement client regarding the upcoming engagement, such as communications

Revisoren alle aktuellen Risikobeurteilungen durch das Management sowie die Risikobeurteilung der Internen Revision, die während der Jahresplanung durchgeführt wurde, überprüfen, weil die Auftragsziele mit den Risiken des zu prüfenden Bereichs in Beziehung stehen werden. Andere Aspekte sind die Risikobeurteilungen aus früheren Aufträgen und Revisionsberichte für den zu prüfenden Bereich. Sobald die risikobasierten Ziele festgelegt sind, kann der Umfang des Revisionsauftrages bestimmt werden. Damit werden die Grenzen gesetzt, innerhalb derer die Revisoren arbeiten.

Zur Festlegung der Auftragsziele identifizieren Interne Revisoren im Allgemeinen die Daten, die innerhalb des Auftragsumfangs benötigt werden, und kommunizieren den Umfang an das Management des zu prüfenden Bereichs. Sie geben dem Management angemessene Zeit zur Vorbereitung. Außerdem kommunizieren Interne Revisoren mit dem Management oder anderen Schlüsselpersonen im zu prüfenden Bereich, um frühzeitig im Prozess die Verfügbarkeit von Schlüsselpersonen sicherzustellen.

Interne Revisoren verwahren typischerweise Dokumentationen aus den Diskussionen und erzielte Schlussfolgerungen aus den Gesprächen während des Auftragsplanungsprozesses und fügen sie den Arbeitspapieren des Auftrags hinzu. In der Auftragsplanungsphase werden Interne Revisoren den Grad der Formalisierung und die benötigte Dokumentation festlegen. Das Revisionshandbuch der Organisation kann formale Prozessschritte spezifizieren und geeignete Vorlagen enthalten.

Während der Auftragsplanung können Interne Revisoren damit beginnen, das Arbeitsprogramm zu entwickeln, wobei Budgets, Logistik und das Format der finalen Auftragskommunikation berücksichtigt werden. Der Leiter der Internen Revision legt typischerweise fest, wie, wann und an wen die Auftragsergebnisse kommuniziert werden (vgl. Standard 2440 – Verbreitung der Ergebnisse), sowie den Bedarf der direkten Beaufsichtigung des Revisionspersonals speziell für den Auftragsplan (vgl. Standard 2340 – Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung). Bevor Interne Revisoren mit dem Fieldwork beginnen, ist das Erreichen der Zustimmung des Revisionsmanagements zum Arbeitsprogramm der letzte Planungsschritt. Jedoch können der Auftragsplan und das Arbeitsprogramm während des Fieldwork angepasst werden, falls neue Informationen vorliegen. Dies ist abhängig von der Zustimmung des Revisionsmanagements.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2200 nachweisen können, beinhalten einen dokumentierten Auftragsplan, der Planungsüberlegungen, Auftragsumfang, Ziele, Ressourcenallokationen und das genehmigte Arbeitsprogramm abdeckt. Ein Revisionshandbuch kann genehmigte Vorlagen für die Planung eines Auftrags enthalten. Die Dokumentation kann Hinweise aus Planungsgesprächen, die dem Auftrag vorausgehen, enthalten, wie Protokolle, Teilnehmer, Zeitrahmen des Auftrags, verfügbare Ressourcen und andere wichtige Punkte. Solche Hinweise werden typischerweise in den Arbeitspapieren des Auftrags dokumentiert.

Zusätzlich kann durch die Kommunikation von Auftragszielen und -umfang hinsichtlich des bevorstehenden Auftrags an den

that discuss engagement objectives and scope, may demonstrate conformance. Any documentation from an opening or kickoff meeting after the development of the engagement work program may also serve to show conformance with Standard 2200.

Additional evidence of conformance is described in the implementation guides for Standard 2201 – Planning Considerations, Standard 2210 – Engagement Objectives, Standard 2220 – Engagement Scope, Standard 2230 – Engagement Resource Allocation, and Standard 2240 – Engagement Work Program.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Kunden die Einhaltung nachgewiesen werden. Jede Dokumentation des Eröffnungs- oder Kick-off-Gesprächs nach der Entwicklung des Arbeitsprogramms kann ebenso dazu dienen, die Einhaltung von Standard 2200 zu zeigen.

Zusätzliche Nachweise der Einhaltung werden in den Implementierungsleitlinien für die Standards 2201 – Planungsüberlegungen, 2210 – Auftragsziele, 2220 – Umfang des Auftrags, 2230 – Ressourcenzuteilung für den Auftrag und 2240 – Arbeitsprogramm beschrieben.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2201: Planning Considerations

### Standard 2201 – Planning Considerations

In planning the engagement, internal auditors must consider:

- The strategies and objectives of the activity being reviewed and the means by which the activity controls its performance.
- The significant risks to the activity's objectives, resources, and operations and the means by which the potential impact of risk is kept to an acceptable level.
- The adequacy and effectiveness of the activity's governance, risk management, and control processes compared to a relevant framework or model.
- The opportunities for making significant improvements to the activity's governance, risk management, and control processes.

### Getting Started

Internal auditors must plan engagements carefully in order to effectively accomplish the goals and objectives set forth in the annual internal audit plan and to adhere to the organization's established policies and procedures for the internal audit activity. Engagement planning typically starts with a review of the documentation that supports the annual internal audit plan.

Internal auditors can plan effectively for an engagement if they start with an understanding of the mission, vision, objectives, risk, risk appetite, control environment, governance structure, and risk management process of the area or process under review. A preliminary survey could be a valuable tool to help internal auditors achieve a sufficient understanding of the area or process to be audited.

Developing a risk and control matrix – or reviewing an existing one – is a common practice used by internal auditors to identify the risks that may impact the objectives, resources, and/or operations of the area or process under review. The risk and control matrix may provide critical feedback on the key risks that have been identified, as well as any mitigating controls. It can also be used to identify key objectives of subprocesses within the area or process to be audited.

During engagement planning, internal auditors typically gather information regarding the audit client's policies and procedures and seek to understand any IT systems used by the area under review, along with sources, types, and reliability of information used in the process and those that will be evaluated as evidence. Internal auditors also obtain and review the results of work performed by other internal or external assurance providers and/or prior audit results from the area or process under review, if applicable.

## Implementierungsleitlinie 2201: Planungsüberlegungen

### Standard 2201 – Planungsüberlegungen

Bei der Planung eines Auftrags müssen Interne Revisoren folgende Faktoren berücksichtigen:

- Die Strategien und Ziele des zu prüfenden Tätigkeitsbereichs sowie die Mittel, mit denen dieser seine Leistung überprüft.
- Wesentliche Risiken für die Ziele, Ressourcen und Geschäftsprozesse des Tätigkeitsbereichs und die Mittel, mit denen mögliche Folgen der Risiken in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden.
- Die Angemessenheit und Wirksamkeit der Steuerung des betreffenden Tätigkeitsbereiches, des Risikomanagements und der Kontrollprozesse des betreffenden Tätigkeitsbereichs im Verhältnis zu einem relevanten Rahmenwerk oder Modell.
- Die Möglichkeiten, wesentliche Verbesserungen an der Steuerung, dem Risikomanagement und den Kontrollprozessen des betreffenden Tätigkeitsbereichs vorzunehmen.

### Erste Schritte

Interne Revisoren müssen Aufträge sorgfältig planen, um die im Jahresrevisionsplan gesetzten Zwecke und Ziele zu erreichen, und um die etablierten Richtlinien und Verfahren der Organisation für die Interne Revision einzuhalten. Die Auftragsplanung startet typischerweise mit einer Überprüfung der Dokumentation aus der Jahresrevisionsplanung.

Interne Revisoren können einen Auftrag wirksam planen, wenn sie mit dem Verständnis von Mission, Vision, Zielen, Risiko, Risikoappetit, Kontrollumfeld, Führungs- und Überwachungsstruktur und Risikomanagementprozess des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses starten. Eine vorausgehende Befragung könnte ein wertvolles Werkzeug sein, das Internen Revisoren dabei hilft, ein ausreichendes Verständnis vom zu prüfenden Bereich oder Prozess zu erlangen.

Die Entwicklung einer Risiko-Kontroll-Matrix – oder die Überprüfung einer bereits bestehenden – ist bei Internen Revisoren üblich, um Risiken zu identifizieren, die die Ziele, Ressourcen und/oder Tätigkeiten des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses beeinflussen. Die Risiko-Kontroll-Matrix kann eine kritische Rückmeldung zu identifizierten Schlüsselrisiken sowie zu mitigierenden Kontrollen geben. Sie kann außerdem genutzt werden, um Schlüsselziele von Teilprozessen innerhalb des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses zu identifizieren.

Während der Auftragsplanung erhalten Interne Revisoren typischerweise Informationen hinsichtlich der Richtlinien und Verfahren von Revisionskunden und versuchen die vom zu prüfenden Bereich genutzten IT-Systeme zu verstehen, inklusive Quellen, Typen und Verlässlichkeit von im Prozess genutzten Informationen und von den Informationen, die als Prüfungsnachweise ausgewertet werden sollen. Interne Revisoren erhalten und überprüfen, soweit anwendbar, außerdem die Ergebnisse von durchgeführten Arbeiten anderer interner oder externer

It is important for internal auditors to determine whether new processes or conditions may have introduced new risks. Additionally, it is helpful for internal auditors to determine the preliminary resources and information needed, including the internal audit skills needed to perform the audit effectively.

## Considerations for Implementation

To implement Standard 2201, it is important for internal auditors to identify, understand, and document the mission, strategic objectives, goals, key performance indicators, risks, and controls of the area or process to be audited. Typically, internal auditors evaluate whether the risks are managed to a tolerable level through governance, risk management, and control processes.

Internal auditors may hold discussions with the management of the area under review to understand the strategies and objectives. These discussions may be supplemented by a review of strategy papers, business plans, budgets, and minutes of meetings. Significant risks may be identified in the supporting documentation. Internal auditors can use their understanding of the business and knowledge of the environment to independently evaluate the risk factors considered by business management.

Understanding the strategies, objectives, and risks of the area or process to be audited can help internal auditors to evaluate the adequacy and effectiveness of its governance, risk management, and control processes. Internal auditors may review the organization structure, management roles and responsibilities, management reports, and operating procedures to gain an understanding of the governance, risk management, and control processes. It is also important for internal auditors to review meeting notes during the planning phase of an engagement to determine whether any additional tests should be added to the work program.

Management may maintain process flow and controls documents to meet regulatory requirements, such as Sarbanes-Oxley (USA), Turnbull (UK), or other listing rules. Internal auditors may review such documentation to identify key controls. Thereafter, internal auditors may consider using a relevant framework or model, such as The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's frameworks or ISO 31000, to aid the evaluation.

During engagement planning, it is important for internal auditors to consider how the internal audit activity can add value. In this regard, internal auditors use their professional judgment, knowledge, and experience to identify opportunities for making significant improvements to the organization's governance, risk management, and control processes.

Prüfungsdienstleister und/oder früherer Revisionsergebnisse von zu prüfenden Bereichen oder Prozessen.

Es ist für Interne Revisoren wichtig festzustellen, ob neue Prozesse oder Bedingungen neue Risiken begründet haben. Um die Prüfung wirksam durchzuführen, ist es zusätzlich für sie hilfreich, die vorbereitenden Ressourcen und benötigten Informationen zu bestimmen, einschließlich der benötigten Fähigkeiten in Bezug auf die Interne Revision.

## Überlegungen zur Umsetzung

Zur Umsetzung von Standard 2201 ist es für Interne Revisoren wichtig, Mission, strategische Ziele, Zweck, Key Performance Indicators, Risiken und Kontrollen des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses zu identifizieren, zu verstehen und zu dokumentieren. Typischerweise bewerten Interne Revisoren, ob die Risiken durch Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse auf einem tolerierbaren Niveau gehalten werden.

Interne Revisoren können Besprechungen mit dem Management des zu prüfenden Bereichs durchführen, um Strategien und Ziele zu verstehen. Diese Diskussionen können durch eine Überprüfung von Strategiepapieren, Geschäftsplänen, Budgets und Sitzungsprotokollen ergänzt werden. Wesentliche Risiken können in der unterliegenden Dokumentation identifiziert werden. Interne Revisoren können ihr Verständnis des Geschäfts und ihr Wissen über das Umfeld nutzen, um unabhängig die durch die Unternehmensführung berücksichtigten Risikofaktoren zu bewerten.

Das Verstehen von Strategien, Zielen und Risiken des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses kann Internen Revisoren helfen, die Angemessenheit und Wirksamkeit der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse zu bewerten. Interne Revisoren können Organisationsstruktur, Managementfunktionen und -verantwortlichkeiten, Managementberichte und operativen Verfahren überprüfen, um ein Verständnis von Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen zu erlangen. Es ist außerdem für Interne Revisoren wichtig, Notizen zu Besprechungen während der Planungsphase eines Auftrags zu überprüfen, um festzustellen, ob zusätzliche Tests in das Arbeitsprogramm aufgenommen werden sollten.

Das Management kann Dokumentation zu Prozessabläufen und Kontrollen vorhalten, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen, wie Sarbanes-Oxley (USA), Turnbull (UK) oder andere Börsenregularien. Interne Revisoren können diese Dokumentation überprüfen, um Schlüsselkontrollen zu identifizieren. Danach können sie erwägen, ein relevantes Rahmenwerk oder -modell wie die Rahmenwerke der The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission oder ISO 31000 zu nutzen, um die Bewertung zu unterstützen.

Während der Auftragsplanung ist es für Interne Revisoren wichtig, zu berücksichtigen, wie die Interne Revision einen Mehrwert schaffen kann. In dieser Hinsicht nutzen Interne Revisoren ihr fachliches Urteil, ihr Wissen und ihre Erfahrung, um Gelegenheiten für wesentliche Verbesserungen der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation zu identifizieren.

While planning an engagement, internal auditors establish the engagement's objectives and scope in conformance with Standard 2210 – Engagement Objectives and Standard 2220 – Engagement Scope. Doing so allows internal auditors to consider what should be tested in the process or area under review. It also enables them to prioritize the areas within the engagement scope based on the significance of the risks identified. Priority is generally determined by the likelihood of a risk occurrence and the impact that risk would have on the organization if it occurred. Risks with a higher likelihood of occurrence and the greatest impact are generally given the highest priority for testing.

In addition, internal auditors typically speak with individuals who work in the area or process under review. This can enhance understanding and lead to more effective engagement planning.

Implementation Guide 2210 – Engagement Objectives and Implementation Guide 2220 – Engagement Scope provide additional guidance.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documents that may demonstrate conformance with the standard include a well-documented planning memo that shows, among other things, that internal auditors have considered the items listed in Standard 2201. Other documentation, such as notes from a walk-through, process flowcharts, workpapers, and a risk and control matrix, may also demonstrate conformance.

Additionally, internal auditors generally have documentation of any gaps they may have found between policies and procedures of the area under review, and this may serve to demonstrate conformance. The opportunities for making significant improvements to the organization's governance, risk management, and controls processes may be documented in meeting minutes, presentations, or the final communication to management.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always

Während der Planung eines Auftrags legen Interne Revisoren die Auftragsziele und den Umfang in Einklang mit Standard 2210 – Auftragsziele und Standard 2220 – Umfang des Auftrags fest. Dieses erlaubt den Internen Revisoren, zu erwägen, was im zu prüfenden Prozess oder Bereich getestet werden sollte. Es erlaubt ihnen außerdem, die Bereiche innerhalb des Auftragsumfangs basierend auf der Wesentlichkeit von identifizierten Risiken zu priorisieren. Priorität wird im Allgemeinen durch die Wahrscheinlichkeit von Risikoereignissen und den Auswirkungen eines eintretenden Risikos auf die Organisation bestimmt. Risiken mit einer höheren Eintrittswahrscheinlichkeit und den größten Auswirkungen haben im Allgemeinen beim Testen die höchste Priorität.

Zusätzlich sprechen Interne Revisoren typischerweise mit einzelnen Personen, die im zu prüfenden Bereich oder Prozess arbeiten. Dies kann das Verständnis verbessern und zu einer wirksameren Auftragsplanung führen.

Die Implementierungsleitlinien 2210 – Auftragsziele und 2220 – Umfang des Auftrags liefern zusätzliche Anleitungen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung des Standards nachweisen können, beinhalten eine gut dokumentierte Planung, die unter anderem zeigt, dass Interne Revisoren die Faktoren, die in Standard 2201 aufgeführt sind, berücksichtigt haben. Auch andere Dokumentation, wie z. B. Aufzeichnungen zu einem Walk-Through, Prozessablaufdiagramme, Arbeitspapiere und eine Risiko-Kontroll-Matrix können die Einhaltung nachweisen.

Zusätzlich verfügen Interne Revisoren im Allgemeinen über eine Dokumentation aller Lücken, die sie in Richtlinien und Verfahren des zu prüfenden Bereichs gefunden haben. Diese kann zum Nachweis der Einhaltung dienen. Die Gelegenheiten, wesentliche Verbesserungen in Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen der Organisation herbeizuführen, können in Sitzungsprotokollen, Präsentationen oder der abschließenden Kommunikation an das Management dokumentiert sein.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie

seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2210: Engagement Objectives

### Standard 2210 – Engagement Objectives

Objectives must be established for each engagement.

### Getting Started

Standard 2210 clearly states that internal auditors must establish objectives as a part of planning for each engagement. Objectives typically are developed based on key risks that have been identified related to the area or process under review.

Generally, internal auditors begin the process of establishing engagement objectives by reviewing the planning considerations (see Implementation Guide 2201 – Planning Considerations) and the annual internal audit plan to attain a complete understanding of why the engagement is being conducted and what the organization aims to achieve. Internal auditors may find it helpful to begin with an understanding of the organization's mission, vision, and short-term and long-term goals, as well as key policies and procedures and how they relate to the area or process under review. Additionally, it is important for internal auditors to attain a thorough understanding of the strategies, mission, and objectives of the area or process under review, as well as its inputs and outputs.

Prior to establishing the engagement objectives, it is helpful for internal auditors to determine whether a risk assessment was performed during the engagement's planning phase and to attain a thorough understanding of the risks of both the organization and the area or process under review. In addition, it is critical to understand the expectations of stakeholders including senior management and the board.

### Considerations for Implementation

Internal auditors can formulate preliminary objectives of engagements through a review of the annual internal audit plan and prior engagement results, discussions with stakeholders, and consideration of the mission, vision, and objectives of the area or process under review. The preliminary objectives are further enhanced through risk assessment exercises to cover the governance, risk management, and controls of the area or process under review. The engagement objectives articulate what the engagement is specifically attempting to accomplish and determine the engagement scope (see Implementation Guide 2220 – Engagement Scope).

Engagement objectives help internal auditors determine which procedures to perform. They also help internal auditors prioritize risk and control testing of processes and systems during the engagement. Risk and control testing generally provides assurance regarding design adequacy, operating effectiveness, compliance, efficiency, accuracy, and reporting.

## Implementierungsleitlinie 2210: Auftragsziele

### Standard 2210 – Auftragsziele

Für jeden Auftrag müssen Ziele festgelegt werden.

### Erste Schritte

Standard 2210 besagt ganz deutlich, dass Interne Revisoren als Teil der Planung für jeden Auftrag Ziele festlegen müssen. Ziele werden typischerweise basierend auf Schlüsselrisiken entwickelt, die in Bezug auf den zu prüfenden Bereich oder Prozess identifiziert wurden.

Im Allgemeinen starten Interne Revisoren den Prozess der Festlegung von Auftragszielen mit der Überprüfung der Planungsüberlegungen (vgl. Implementierungsleitlinie 2201 – Planungsüberlegungen) und des Jahresrevisionsplans, um ein vollständiges Verständnis darüber zu erhalten, warum der Auftrag durchgeführt wird und was die Organisation dadurch erreichen möchte. Interne Revisoren mögen es hilfreich finden, mit dem Verständnis der Mission, der Werte und der kurz- und langfristigen Ziele der Organisation sowie der Schlüsselrichtlinien und -verfahren und ihrer Beziehung zum zu prüfenden Bereich oder Prozess zu beginnen. Zusätzlich ist es für Interne Revisoren wichtig, ein tiefes Verständnis der Strategie, Mission und Ziele des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses sowie seiner Inputs und Outputs zu erlangen.

Für Interne Revisoren ist es hilfreich, vor der Festlegung der Auftragsziele festzustellen, ob während der Planungsphase des Auftrags eine Risikobeurteilung durchgeführt wurde, und ein tiefes Verständnis sowohl der Risiken der Organisation als auch des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses zu erlangen. Zusätzlich ist es von Bedeutung, die Erwartungen der Interessengruppen einschließlich leitender Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu verstehen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Interne Revisoren können vorläufige Ziele eines Auftrags formulieren, indem sie den Jahresrevisionsplan und vorherige Auftragsergebnisse überprüfen, sich mit Interessengruppen besprechen und Mission, Vision und Ziele des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses berücksichtigen. Die vorläufigen Ziele werden erweitert durch Risikobeurteilungen, die Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrollen des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses abdecken. Die Auftragsziele artikulieren, was der Auftrag spezifisch zu erreichen versucht, und legen den Umfang des Auftrags fest (vgl. Implementierungsleitlinie 2220 – Umfang des Auftrags).

Auftragsziele helfen Internen Revisoren festzulegen, welche Tätigkeiten auszuführen sind. Sie helfen ihnen außerdem, das Testen von Risiken und Kontrollen der Prozesse und Systeme während des Auftrags zu priorisieren. Risiko- und Kontrolltests liefern im Allgemeinen Prüfungssicherheit hinsichtlich der Angemessenheit, operativen Wirksamkeit, Compliance, Effizienz, Richtigkeit und Berichterstattung.



It is important for internal auditors to establish objectives that have a clear purpose, are concise, and link to the risk assessment. Often, internal auditors utilize best practices and frameworks, such as The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's frameworks or ISO 31000, when establishing objectives to address risks and controls.

During engagement planning, it is helpful for internal auditors to develop a planning memo, where they can document the objectives, scope, risk assessment, and prioritized areas for testing. The planning memo is also an important document to communicate engagement objectives, scope, and other important background information to audit team members.

Implementation Guide 2300 – Performing the Engagement provides additional guidance on how to achieve the engagement objectives.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documents that may demonstrate conformance with Standard 2210 include the planning memo containing the engagement objectives, as well as the approved audit work program, which also lists the objectives. The engagement objectives should be articulated in the final engagement communication as well.

Additional documentation that may illustrate conformance includes supporting records for the engagement, such as meeting minutes or discussion notes from interactions with stakeholders. These documents may show how the engagement objectives were derived. Additionally, internal audit policies and procedures that describe which steps internal auditors should take during an engagement may help demonstrate conformance with Standard 2210.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Es ist für Interne Revisoren wichtig, Ziele festzulegen, die einen klaren Zweck verfolgen, prägnant sind und zur Risikobeurteilung passen. Oft nutzen Interne Revisoren Best Practices und Rahmenwerke, wie z. B. das Rahmenwerk des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission oder ISO 31000, wenn sie Ziele zur Adressierung von Risiken und Kontrollen festlegen.

Bei der Auftragsplanung ist es für Interne Revisoren hilfreich ein Planungsmemorandum zu entwickeln, in dem sie die Ziele, den Umfang, die Risikobeurteilung und die priorisierten Bereiche für das Testing dokumentieren können. Das Planungsmemorandum ist auch ein wichtiges Dokument zur Kommunikation der Auftragsziele, des Umfangs und anderer wichtiger Hintergrundinformationen an die Mitglieder des Prüfungsteams.

Die Implementierungsleitlinie 2300 – Durchführung des Auftrags liefert weitere Leitlinien zur Erreichung der Auftragsziele.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2210 nachweisen können, beinhalten das Planungsmemorandum, welches die Auftragsziele enthält, sowie das genehmigte Arbeitsprogramm, welches ebenfalls die Ziele aufführt. Die Auftragsziele sollten ebenso in der finalen Auftragskommunikation enthalten sein.

Zusätzliche Dokumente, die die Einhaltung anzeigen können, beinhalten unterstützende Aufzeichnungen für den Auftrag, z. B. Protokolle oder Gesprächsnotizen aus der Interaktion mit den Interessengruppen. Diese Dokumente können zeigen, wie die Auftragsziele entwickelt worden sind. Zusätzlich können Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, die die Schritte beschreiben, die Interne Revisoren während eines Auftrags erledigen sollten, dabei helfen, die Einhaltung von Standard 2210 anzuzeigen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2220: Engagement Scope

### Standard 2220 – Engagement Scope

The established scope must be sufficient to achieve the objectives of the engagement.

### Getting Started

In implementing Standard 2220, internal auditors are tasked with establishing an engagement scope that is sufficient to achieve the engagement objectives. Because an engagement generally cannot cover everything, internal auditors must determine what will and will not be included. When internal auditors establish the engagement scope, they generally consider factors such as the boundaries of the area or process, in-scope versus out-of-scope locations, subprocesses, components of the area or process, and time frame.

Internal auditors typically review the planning considerations (see Implementation Guide 2201 – Planning Considerations) and the engagement objectives (see Implementation Guide 2210 – Engagement Objectives) to attain an understanding of the key risks identified during the planning phase. This allows them to achieve a thorough understanding of how best to link the engagement scope to the objectives. It is important for internal auditors to carefully consider the boundaries of the engagement, as the scope must cover enough breadth to achieve the engagement objectives.

### Considerations for Implementation

During planning, internal auditors typically draft a scope statement that specifically states what will and will not be included in the engagement (e.g., the boundaries of the area or processes, in-scope versus out-of-scope locations, subprocesses, components of the area or process, and time frame). The time frame may be based on a point in time, a fiscal quarter, a calendar year, or another predetermined period of time.

To ensure the scope is sufficient to meet the engagement objectives and aligns with the organization's annual internal audit plan, internal auditors must use sound professional judgment based upon relevant experience and/or supervisory assistance. When determining the scope, it is helpful for them to review the engagement objectives to ensure that each objective can be accomplished under the established parameters. Internal auditors generally consider and document any scope limitations, as well as any requests from the client or stakeholders for items to be included or excluded from the scope. If internal auditors encounter scope limitations, these must be reported in the final engagement communication.

At times, internal auditors may place reliance on work performed by others – such as external auditors or compliance groups within the organization – and it may be useful to document such reliance in the scope statement. Standard 2050 –

## Implementierungsleitlinie 2220: Umfang des Auftrags

### Standard 2220 – Umfang des Auftrags

Der festgelegte Umfang muss ausreichend sein, um das Erreichen der Auftragsziele zu ermöglichen.

### Erste Schritte

Bei der Umsetzung von Standard 2220 sind die Internen Revisoren gefordert, einen Umfang für den Auftrag festzulegen, der für die Erreichung der Auftragsziele ausreichend ist. Weil ein Auftrag im Allgemeinen nicht alles, was möglich ist, abdecken kann, müssen Interne Revisoren festlegen, was der Auftrag umfasst, und was nicht. Bei der Festlegung des Umfangs eines Auftrags berücksichtigen sie im Allgemeinen Faktoren wie die Grenzen des Bereichs oder Prozesses, betrachtete und nicht betrachtete Lokationen, Teilprozesse oder Komponenten des Bereichs oder Prozesses sowie den Zeitrahmen.

Interne Revisoren überprüfen typischerweise die Planungsüberlegungen (vgl. Implementierungsleitlinie 2201 – Planungsüberlegungen) und die Auftragsziele (vgl. Implementierungsleitlinie 2210 – Auftragsziele), um ein Verständnis von den während der Planungsphase identifizierten Schlüsselrisiken zu gewinnen. Dies erlaubt ihnen, ein tiefes Verständnis darüber zu erlangen, wie Auftragsumfang und -ziele am besten verlinkt werden können. Es ist wichtig für Interne Revisoren, die Grenzen des Auftrags sorgfältig zu berücksichtigen, weil der Umfang weit genug sein muss, um die Auftragsziele zu erreichen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Typischerweise entwerfen Interne Revisoren während der Planung eine Aussage zum Umfang, die speziell festlegt, was in den Auftrag einbezogen wird und was nicht (z. B. die Grenzen des Bereichs oder Prozesses, einbezogene vs. nicht einbezogene Lokationen, Teilprozesse, Komponenten des Bereichs oder Prozesses und Zeitrahmen). Der Zeitrahmen kann sich auf einen Stichtag, ein fiskalisches Vierteljahr, ein Kalenderjahr oder eine andere festgelegte Periode beziehen.

Um sicherzustellen, dass der Umfang ausreicht, die Ziele des Auftrags zu erfüllen, und zum jährlichen Revisionsplan der Organisation passt, müssen Interne Revisoren vernünftige, berufsübliche Sorgfalt anwenden, die auf relevanter Erfahrung und/oder überwachender Unterstützung basiert. Bei der Festlegung des Umfangs ist es hilfreich für sie, die Auftragsziele zu überprüfen, um sicherzustellen, dass bei den festgelegten Parametern jedes Ziel erreicht werden kann. Im Allgemeinen berücksichtigen Interne Revisoren jegliche Restriktionen des Umfangs und dokumentieren diese. Ebenso berücksichtigen sie alle Anfragen von Kunden oder Interessengruppen nach Einbeziehung oder Ausschluss von Sachverhalten. Wenn Interne Revisoren Umfangsrestriktionen ausgesetzt sind, müssen diese in der finalen Auftragskommunikation berichtet werden.

Zuweilen können sich Interne Revisoren auf die von anderen durchgeführten Arbeiten verlassen – z. B. externe Prüfer oder Complianteteams innerhalb der Organisation – und es kann sinnvoll sein, dies in der Aussage über den Umfang zu dokumentieren. Standard 2050 – Koordination und Vertrauen und

Coordination and Reliance and its Implementation Guide provide further guidance on the internal audit activity's reliance on such work.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documents that may demonstrate conformance with Standard 2220 include the description of engagement planning process in the internal audit charter or internal audit policies and procedures, which typically explains how the scope is defined. The engagement work program, approved by internal audit management, generally shows whether the engagement scope adequately aligns with the objectives and addresses the key risks identified.

Typically, the scope statement is clearly documented in the engagement's final communications. Other documentation that may serve to demonstrate conformance includes planning memos, signed approvals, engagement announcements, and notes from meetings during which the scope was discussed.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

die zugehörige Implementierungsleitlinie liefern weitere Leitlinien zum Vertrauen der Internen Revision auf solche Tätigkeiten.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2220 nachweisen, beinhalten die Beschreibung des Auftragsplanungsprozesses in der Geschäftsordnung der Internen Revisoren oder in den Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, die typischerweise erläutern, wie der Umfang definiert wird. Das vom Management der Internen Revision genehmigte Arbeitsprogramm zeigt im Allgemeinen, ob der Auftragsumfang die Ziele angemessen reflektiert und die identifizierten Schlüsselrisiken aufgreift.

Typischerweise ist die Aussage zum Umfang klar in der finalen Kommunikation des Auftrags dokumentiert. Andere Dokumentation, die dazu dienen kann, die Einhaltung nachzuweisen, umfasst Planungsmemoranden, unterzeichnete Genehmigungen, Auftragsankündigungen und Notizen zu Sitzungen, in denen der Umfang besprochen wurde.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2230: Engagement Resource Allocation

### Standard 2230 – Engagement Resource Allocation

Internal auditors must determine appropriate and sufficient resources to achieve engagement objectives based on an evaluation of the nature and complexity of each engagement, time constraints, and available resources.

#### *Interpretation:*

Appropriate refers to the mix of knowledge, skills, and other competencies needed to perform the engagement. Sufficient refers to the quantity of resources needed to accomplish the engagement with due professional care.

### Getting Started

In order to satisfy Standard 2230, internal auditors must ensure that resources are allocated to achieve the objectives of the engagement. It is critical that internal auditors assigned to an engagement possess the necessary knowledge, skills, experience, and additional competencies to perform the engagement competently and thoroughly. It is also important for the internal audit activity to include a quantity of resources sufficient to cover the needs of the engagement with the required attention to detail and professional care.

Before determining how best to allocate engagement resources, internal auditors generally attain an understanding of the engagement's objectives and scope by reviewing the planning documents. It is also essential for internal auditors to understand the nature and complexity of the engagement through discussions with key stakeholders, including management in the area to be audited.

It is important for internal auditors to inventory not only staff resources, but also available technology that may be helpful or necessary to perform a quality engagement. They may also consider whether additional outside resources or technology are necessary to complete the engagement.

By reviewing the engagement work program, internal auditors may gain a thorough understanding of how much time each step is expected to take. They should be aware of the number of hours budgeted for the engagement, as well as any time, language, logistical, or other constraints for any relevant party (e.g., members of the internal audit activity, management in the area under review, senior management, the board, and/or external parties).

If the internal audit activity does not have appropriate and sufficient resources on staff, the chief audit executive (CAE) is expected to obtain competent advice or assistance to fill any gaps. Implementation Guide 1210 – Proficiency provides further guidance on obtaining the knowledge, skills, and other

## Implementierungsleitlinie 2230: Ressourcenzuteilung für den Auftrag

### Standard 2230 – Ressourcenzuteilung für den Auftrag

Interne Revisoren müssen eine angemessene und zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende Ressourcenausstattung festlegen. Dabei sind Art und Komplexität des Auftrags, Zeitvorgaben und die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu berücksichtigen.

#### *Erläuterung:*

Angemessen bezieht sich auf den Mix aus Wissen, Fähigkeiten und sonstigen Qualifikationen, der zur Durchführung des Auftrags benötigt wird. Ausreichend bezieht sich auf die Anzahl an Ressourcen, die benötigt wird, um den Auftrag mit berufsmäßiger Sorgfalt auszuführen.

### Erste Schritte

Um Standard 2230 zu erfüllen, müssen Interne Revisoren sicherstellen, dass die Ressourcen so allokiert werden, dass die Ziele des Auftrags erreicht werden. Es ist entscheidend, dass die einem Auftrag zugeordneten Internen Revisoren die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen und anderen Qualifikationen besitzen, um den Auftrag kompetent und gründlich auszuführen. Es ist ebenso von Bedeutung, dass die Interne Revision die Menge von Ressourcen zur Verfügung stellt, die ausreicht, den Bedarf des Auftrags mit dem erforderlichen Grad an Details und beruflicher Sorgfalt abzudecken.

Vor der Festlegung, wie Auftragsressourcen am besten zugeordnet werden, erwerben Interne Revisoren im Allgemeinen durch Überprüfen der Planungsdokumente ein Verständnis von Auftragszielen und -umfang. Es ist ebenso essenziell, dass Interne Revisoren die Art und Komplexität des Auftrags verstehen und sich hierzu mit den Schlüssel-Interessengruppen, einschließlich des Managements des zu prüfenden Bereichs, besprechen.

Für Interne Revisoren ist es wichtig, nicht nur Mitarbeiterressourcen aufzulisten, sondern auch die verfügbare Technologie, die für die Qualität des Auftrags hilfreich oder notwendig ist. Sie können außerdem berücksichtigen, ob zusätzliche externe Ressourcen oder Technologie für die Durchführung des Auftrags notwendig sind.

Interne Revisoren können ein tiefes Verständnis darüber erlangen, wie viel Zeit jeder Prüfungsschritt erfordern wird, indem sie das Arbeitsprogramm überprüfen. Sie sollten die Anzahl der für den Auftrag budgetierten Stunden kennen sowie alle Zeit-, Sprach-, logistischen oder anderen Beschränkungen für jede relevante Partei (z. B. Mitarbeiter der Internen Revision, Management des zu prüfenden Bereichs, leitende Führungskräfte, Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und/oder externe Parteien).

Falls die Interne Revision nicht über angemessene und ausreichende Mitarbeiterressourcen verfügt, wird vom Leiter der Internen Revision erwartet, dass er kompetenten Rat oder Unterstützung einholt, um die Lücke zu schließen. Die Implementierungsleitlinie 1210 – Fachkompetenz liefert weitere Leitlinien

competencies necessary to perform internal audit responsibilities.

## Considerations for Implementation

Internal auditors typically evaluate the engagement work program and use their best professional judgment in determining the type and quantity of resources to allocate to an engagement to best accomplish its objectives. It is important to assign the appropriate personnel to the engagement based on their availability, knowledge, skills, and experiences. Specialized skill sets (e.g., financial reporting, IT, cost analysis, asset disposition, construction, industry-specific skills, and others) can be invaluable to the internal audit activity if utilized properly. Therefore, it is important for internal auditors to exercise care when selecting the best available resources for the engagement.

If the specialized skills of the available internal auditors are not sufficient to perform the engagement, internal auditors typically consider whether additional training is an option, or whether closer supervision would be appropriate. In situations where the existing internal audit staff lacks the expertise or knowledge to perform the engagement, internal auditors may consider supplementing existing resources with other options, such as using guest auditors, employing a subject matter expert, or cosourcing.

Internal auditors should discuss with the CAE any concerns related to the resources allocated to the engagement. Internal auditors may consider tracking the actual time spent performing the engagement against the budgeted time. The causes for, and effects of, significant overrun may be documented as a lesson learned for future planning purposes.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Documents that may demonstrate conformance with Standard 2230 include the approved engagement work program, which typically shows that the internal audit activity utilized appropriate and sufficient resources for the engagement, including personnel with appropriate internal audit experience, skills, and competencies. The supporting documentation generally shows the distribution of activities for each internal auditor, as well as the timelines assigned to the engagement.

Other documentation that may illustrate conformance with Standard 2230 includes the internal audit activity's planning notes, which may describe the technology or other resources that were considered during the planning phase of the engagement. In addition, time sheets or tracking documentation used to monitor budgeted hours against actual hours may help to show conformance. A post-audit client survey on the quality of internal audit resources and timeliness of the audit report may also help to demonstrate conformance.

zur Erlangung von Wissen, Fähigkeiten und anderen Qualifikationen, die notwendig sind, um die Verantwortlichkeiten der Internen Revision zu erfüllen.

## Überlegungen zur Umsetzung

Interne Revisoren bewerten typischerweise das Arbeitsprogramm zu einem Auftrag und wenden ihr fachliches Urteil an, um Typ und Menge der Ressourcen festzulegen, die einem Auftrag zugeordnet werden, damit seine Ziele bestmöglich erreicht werden. Es ist wichtig, einem Auftrag die angemessenen Personen basierend auf ihrer Verfügbarkeit, ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihren Erfahrungen zuzuordnen. Spezialkenntnisse (z. B. Finanzberichterstattung, IT, Kostenrechnung, Vermögensveräußerung, Bau, branchenspezifische Fähigkeiten und andere) können für die Interne Revision unschätzbar wertvoll sein, wenn sie angemessen eingesetzt werden. Daher ist es für Interne Revisoren wichtig, dass sie die besten verfügbaren Ressourcen für den Auftrag mit Sorgfalt auswählen.

Wenn die spezialisierten Fähigkeiten der verfügbaren Internen Revisoren nicht ausreichen, den Auftrag auszuführen, berücksichtigen Interne Revisoren typischerweise, ob zusätzliche Schulungen eine Option sind oder engere Überwachung angemessen sein könnte. In Situationen, wo es den existierenden Mitarbeitern der Internen Revision an Fachwissen zur Durchführung der Prüfung mangelt, können Interne Revisoren erwägen, bestehende Ressourcen mit anderen Optionen zu ergänzen, wie z. B. Einsatz von Gastprüfern, Einkauf eines Sachverständigen oder Co-Sourcing.

Interne Revisoren sollten mit dem Leiter der Internen Revision alle Bedenken hinsichtlich der zu einem Auftrag allokierten Ressourcen besprechen. Interne Revisoren können erwägen, die tatsächlich für die Durchführung eines Auftrags verwendete Zeit gegen die budgetierte Zeit zu messen. Die Gründe für wesentliche Budgetabweichungen und die Auswirkungen können als Erkenntnis für zukünftige Planungszwecke dokumentiert werden.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2230 nachweisen können, beinhalten das genehmigte Arbeitsprogramm des Auftrags, welches typischerweise zeigt, dass die Interne Revision für den Auftrag angemessene und ausreichende Ressourcen genutzt hat, einschließlich Personal mit angemessenen Revisionserfahrung, -fähigkeiten und -qualifikationen. Die unterstützende Dokumentation zeigt im Allgemeinen die Verteilung der Tätigkeiten für jeden Internen Revisor sowie die Zeitvorgaben des Auftrags.

Andere Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2230 anzeigen können, umfassen die Notizen zur Planung der Internen Revision, die die Technologie oder andere während der Planungsphase des Auftrags berücksichtigten Ressourcen beschreiben. Zusätzlich kann die für die Überwachung von budgetierten gegen tatsächlich verwendete Stunden genutzte Zeitaufschreibung helfen, die Einhaltung anzuzeigen. Eine nach der Durchführung der Prüfung durchgeführte Kundenumfrage zur Qualität der Ressourcen der Internen Revision und zur Zeitgerechtigkeit des Prüfungsberichts kann ebenso helfen, die Einhaltung nachzuweisen.

## About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

## Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

## Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

## Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

## Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2240: Engagement Work Program

### Standard 2240 – Engagement Work Program

Internal auditors must develop and document work programs that achieve the engagement objectives.

### Getting Started

To implement Standard 2240, internal auditors begin with a clear and thorough understanding of the engagement's objectives and scope, as well as the key risks and controls in the area or process under review. Typically, they have a complete understanding of the resources available for the engagement.

Before developing the work program, internal auditors may find it useful to consider many aspects of the upcoming engagement, including:

- The appropriate sample size for testing and methodologies to be used.
- The risk register or risk matrix and how it applies to the development of the work program.
- The scope of the engagement.
- How engagement objectives will be achieved.
- Whether the necessary resources are available.
- Judgments and conclusions made during the engagement's planning phase.

### Considerations for Implementation

When developing the work program, internal auditors generally consider the risks in the area or process under review. The work program is based on the engagement objectives and scope. It typically includes resource deployment plans and describes the techniques or methodologies that will be used to conduct the engagement (e.g., sampling techniques). It is important for internal auditors to determine which tests or audit steps are necessary to assess the risks in the area or process under review and to test the existing controls. Additionally, internal auditors should ensure that the tests are specific enough to avoid scope creep.

To develop an effective work program, internal auditors consider the nature, extent, and timing of the audit tests required to achieve the engagement objectives. Each engagement procedure in the work program should be designed to test a particular control that addresses risk. It is also important that the work program be developed and documented in such a way that ensures all members of the engagement team understand what they need to do and which tasks remain to be performed.

The format of work programs may vary by engagement or organization. Commonly used formats include standard templates or checklists to document completion of planning steps,

## Implementierungsleitlinie 2240: Arbeitsprogramm

### Standard 2240 – Arbeitsprogramm

Interne Revisoren müssen Arbeitsprogramme entwickeln und dokumentieren, die dem Erreichen der Auftragsziele dienen.

### Erste Schritte

Zur Umsetzung von Standard 2240 starten Interne Revisoren mit einem klaren und tiefen Verständnis der Ziele und des Umfangs des Auftrags sowie von den Schlüsselrisiken und -kontrollen im zu prüfenden Bereich oder Prozess. Typischerweise haben sie ein vollständiges Verständnis von den für den Auftrag verfügbaren Ressourcen.

Vor der Entwicklung des Arbeitsprogramms ist es für Interne Revisoren vielleicht nützlich, viele Aspekte des anstehenden Auftrags zu berücksichtigen, wie:

- Angemessene Stichprobengröße für das Testing und anzuwendende Methoden.
- Risikoregister oder Risikomatrix und wie diese bei der Entwicklung des Arbeitsprogramms anzuwenden sind.
- Umfang des Auftrags.
- Wie die Auftragsziele erreicht werden können.
- Ob die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen.
- Urteile und Schlussfolgerungen aus der Planungsphase des Auftrags.

### Überlegungen zur Umsetzung

Bei der Entwicklung des Arbeitsprogramms berücksichtigen Interne Revisoren im Allgemeinen die Risiken im zu prüfenden Bereich oder Prozess. Das Arbeitsprogramm basiert auf den Auftragszielen und dem Umfang. Es umfasst typischerweise Ressourcenverwendungspläne und beschreibt die Techniken oder Methoden, die angewendet werden sollen, um den Auftrag auszuführen (z. B. Stichprobentechniken). Für Interne Revisoren ist es wichtig festzulegen, welche Tests oder Prüfungsschritte notwendig sind, um die Risiken im zu prüfenden Bereich oder Prozess zu beurteilen und die bestehenden Kontrollen zu testen. Zusätzlich sollten Interne Revisoren sicherstellen, dass die Tests spezifisch genug sind, um eine Ausdehnung des Umfangs zu vermeiden.

Zur Entwicklung eines wirksamen Arbeitsprogramms berücksichtigen Interne Revisoren die Art, das Ausmaß und das Timing der Revisionstests, die erforderlich sind, um die Auftragsziele zu erreichen. Jedes Verfahren des Auftrags im Arbeitsprogramm sollte so gestaltet sein, dass eine spezielle Kontrolle, die auf ein Risiko gerichtet ist, getestet wird. Es ist außerdem wichtig, dass das Arbeitsprogramm so entwickelt und dokumentiert wird, dass alle Mitglieder des Teams verstehen, was sie zu tun haben und welche Aufgaben ausgeführt werden müssen.

Das Format eines Arbeitsprogramms kann je nach Auftrag oder Organisation variieren. Gewöhnlich genutzte Formate umfassen Standardvorlagen oder Checklisten zur Dokumentation der

memoranda that summarize tasks completed, and additional columns in the risk and control matrix. Well documented work programs assist in communicating roles, responsibilities, and tasks to the members of the engagement team. They may include signoff for completed work, the names of the internal auditors who completed the work, and the date the work was completed.

Per Standard 2240.A1, work programs must be approved by internal audit management before the commencement of audit fieldwork. However, with new information and knowledge gained during fieldwork, the audit program may be adjusted, subject to prompt approval by internal audit management.

## Considerations for Demonstrating Conformance

The work program itself, with documented approval, generally demonstrates conformance with Standard 2240. Any changes to the work program also should have documented approval.

Engagement supervision and appropriate signoffs for each work program task by the internal auditor responsible for completing the task may help demonstrate conformance as well.

Other documents that may illustrate conformance with Standard 2240 include meeting notes or memos that show planning steps for developing the work program. Additionally, notes from planning meetings with the audit engagement team during which the deliverables and purpose were discussed with the engagement client, or evidence that such meetings occurred, may demonstrate conformance.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Abarbeitung von Planungsschritten, Memoranden, die erledigte Aufgaben zusammenfassen und zusätzliche Spalten in der Risiko-Kontroll-Matrix. Wohldokumentierte Arbeitsprogramme helfen dabei, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben an die Mitglieder des Teams zu kommunizieren. Sie können die Freizeichnung für abgeschlossene Arbeiten, die Namen der Prüfer, die die Arbeiten durchgeführt haben, und das Datum der Ausführung der Arbeiten beinhalten.

Gemäß Standard 2240.A1 müssen Arbeitsprogramme vom Management der Internen Revision genehmigt werden, bevor das Fieldwork beginnt. Jedoch kann das Arbeitsprogramm, vorbehaltlich der prompten Genehmigung durch das Revisionsmanagement, mit neuen Informationen und während des Fieldworks erworbenem Wissen angepasst werden.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Das Arbeitsprogramm mit seiner dokumentierten Genehmigung weist im Allgemeinen die Einhaltung von Standard 2240 nach. Alle Veränderungen am Arbeitsprogramm sollten ebenso eine dokumentierte Genehmigung besitzen.

Auch Auftragsbeaufsichtigung und angemessene Freizeichnungen des für die Abarbeitung der Aufgabe verantwortlichen Internen Revisors für jede Aufgabe des Arbeitsprogramms können helfen, die Einhaltung nachzuweisen.

Andere Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2240 anzeigen können, beinhalten Notizen oder Memoranden, die die Planungsschritte für die Entwicklung des Arbeitsprogramms zeigen. Zusätzlich können Notizen aus Planungsgesprächen mit dem Prüfungsmanagementteam, in denen die zu liefernden Ergebnisse und der Zweck mit dem Auftragskunden besprochen wurden, oder Nachweise, dass solche Gespräche stattgefunden haben, die Einhaltung nachweisen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



## Implementation Guide 2300: Performing the Engagement

### Standard 2300 – Performing the Engagement

Internal auditors must identify, analyze, evaluate, and document sufficient information to achieve the engagement's objectives.

### Getting Started

In the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, the engagement process is divided into three phases, with a series of standards representing each: planning (2200 series), performing and supervising (2300 series), and communicating (2400 series). In reality, the standards in these groups are not performed discretely and sequentially. Rather, some engagement work may be performed during the planning process; and planning, supervising, and communicating occur throughout the performance of an engagement. Thus, in preparing to perform an engagement, internal auditors should review all three groups of standards and implementation guides concurrently.

Before performing the engagement, internal auditors may benefit from reviewing the information formulated during the planning process, which should include:

- Engagement objectives that reflect the results of a preliminary risk assessment conducted by the internal audit activity (Standard 2210 – Engagement Objectives and Standard 2210.A1).
- The criteria that will be used to evaluate the governance, risk management, and controls of the area or process under review (Standard 2210.A3).
- The engagement work program (which contains the conclusions made during the planning phase), the engagement tasks, and the procedures that will be used to identify, analyze, and document engagement information (Standard 2240 – Engagement Work Program and Standard 2240.A1).

Work performed during the planning phase is typically documented in workpapers and referenced in the work program. The work may include:

- A risk and control matrix, which links risks and controls with the testing approach, results, observations, and conclusions.
- Process maps, flowcharts, and/or narrative descriptions of control processes.
- The results of evaluating the adequacy of control design.
- A plan and approach for testing the effectiveness of key controls.

## Implementierungsleitlinie 2300: Durchführung des Auftrags

### Standard 2300 – Durchführung des Auftrags

Interne Revisoren müssen Informationen identifizieren, analysieren, bewerten und dokumentieren, die ausreichend zum Erreichen der Auftragsziele sind.

### Erste Schritte

In den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision wird der Auftragsprozess in drei Phasen unterteilt, die jeweils von einer Serie von Standards repräsentiert werden: Planung (2200er Serie), Durchführung und Beaufsichtigung (2300er Serie) und Berichterstattung (2400er Serie). In der Realität werden die Standards dieser Gruppen nicht einzeln und aufeinander folgend abgearbeitet. Stattdessen werden Teile der Arbeiten eines Auftrags während des Planungsprozesses durchgeführt und Planung, Beaufsichtigung und Berichterstattung erfolgen während der gesamten Durchführung eines Auftrags. Also sollten Interne Revisoren bei der Vorbereitung der Durchführung eines Auftrags alle drei Gruppen von Standards und Implementierungsleitlinien gleichzeitig überprüfen.

Vor der Durchführung eines Auftrags können Interne Revisoren von der Überprüfung der Informationen profitieren, die während des Planungsprozesses formuliert wurden. Diese sollten beinhalten:

- Auftragsziele, die die Ergebnisse einer vorläufigen, von der Internen Revision durchgeführten Risikobeurteilung reflektieren (Standard 2210 – Auftragsziele und Standard 2210.A1).
- Die Kriterien, die zur Bewertung von Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrollen des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses angewendet werden (Standard 2210.A3).
- Das Arbeitsprogramm des Auftrags (welches die während der Planungsphase erzielten Schlussfolgerungen enthält), die Aufgaben innerhalb des Auftrags und die Verfahren, die genutzt werden, um die Auftragsinformationen zu identifizieren, zu analysieren und zu dokumentieren (Standard 2240 – Arbeitsprogramm und 2240.A1).

Die Arbeiten, die während der Planungsphase ausgeführt wurden, werden typischerweise in Arbeitspapieren dokumentiert und im Arbeitsprogramm referenziert. Diese Arbeiten können enthalten:

- Eine Risiko-Kontroll-Matrix, die Risiken und Kontrollen mit Testansätzen, Ergebnissen, Beobachtungen und Schlussfolgerungen verbindet.
- Prozesslandkarten, Flussdiagramme und/oder ausführliche Beschreibungen von Kontrollprozessen.
- Die Bewertungsergebnisse für die Angemessenheit des Kontrolldesigns.
- Ein Plan und Ansatz für Wirksamkeitstests von Schlüsselkontrollen.

The level of analysis and detail applied during the planning phase varies by internal audit activity and engagement. Evaluating the adequacy of control design is often completed as part of engagement planning, because it helps internal auditors clearly identify key controls to be further tested for effectiveness. However, the most appropriate time to perform this evaluation depends on the nature of the engagement; if it is not completed during planning, the control design evaluation may occur as a specific stage of engagement performance, or internal auditors may evaluate the control design while performing tests of the controls' effectiveness.

## Considerations for Implementation

The 2300 series of standards encompasses performing the tests outlined in the planning phase and evaluating and documenting the results. As internal auditors reflect on the information needed to accomplish the engagement objectives, they should consider the expectations of the board and senior management. The type of information required and analyses applied may depend on whether the engagement is designed to provide assurance with conclusions and/or an opinion (Standard 2410.A1) or consulting and advice (Standard 2410.C1).

Internal auditors approach engagements with an objective, yet inquisitive, mind and search strategically for information (e.g., audit evidence) that could help achieve the engagement objectives. At each step in the engagement process, internal auditors apply professional skepticism to evaluate whether the information is sufficient and appropriate to provide a reasonable basis on which to formulate conclusions and/or recommendations, or whether additional information should be collected. Standard 2330 – Documenting Information requires internal auditors to document information resulting from the execution of the engagement; the evidence should logically support the conclusions and engagement results.

The Interpretation of Standard 2310 – Identifying Information states, "Sufficient information is factual, adequate, and convincing so that a prudent, informed person would reach the same conclusions as the auditor." Thus, engagement information should be collected and documented in such a way that a prudent, informed person, such as another internal auditor or an external assessor, could repeat the engagement and achieve an outcome that confirms the internal auditor's results and logically leads to the same conclusions.

Internal auditors must base conclusions and engagement results on appropriate analyses and evaluations (see Standard 2320 – Analysis and Evaluation). For assurance engagements and some consulting engagements, the ultimate goal is to reach conclusions about whether the design and operation of

Das während der Planungsphase angewendete Niveau der Analyse und der Detaillierungsgrad variieren je nach Interner Revision und Auftrag. Die Bewertung der Angemessenheit des Kontrolldesigns wird oft im Rahmen der Auftragsplanung durchgeführt, weil dies Internen Revisoren hilft, die Schlüsselkontrollen klar zu identifizieren, die auf ihre Wirksamkeit hin weiter getestet werden müssen. Jedoch hängt der angemessene Zeitpunkt für diese Bewertung von der Art des Auftrags ab. Wenn sie nicht während der Planung durchgeführt wird, kann die Bewertung des Kontrolldesigns als spezielle Phase der Auftragsdurchführung auftreten. Oder Interne Revisoren können das Kontrolldesign während der Tests der Kontrollwirksamkeit bewerten.

## Überlegungen zur Umsetzung

Die 2300er Serie der Standards umfasst die Durchführung von Tests, die in der Planungsphase skizziert wurden, und die Bewertung und Dokumentation der Ergebnisse. Wenn Interne Revisoren über die zur Erreichung der Auftragsziele notwendigen Informationen nachdenken, sollten sie die Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften berücksichtigen. Die Art der erforderlichen Informationen und angewandten Analysen kann davon abhängen, ob der Auftrag vorsieht, Prüfungssicherheit mit Schlussfolgerungen und/oder einem Urteil (Standard 2410.A1) oder Beratung und Ratschläge (Standard 2410.C1) zu liefern.

Interne Revisoren bereiten sich auf einen Auftrag mit einer objektiven, ja neugierigen Einstellung vor und suchen strategisch nach Informationen (z. B. Prüfungsnachweisen), die dabei helfen könnten, die Auftragsziele zu erreichen. Bei jedem Schritt innerhalb des Auftrags wenden Interne Revisoren berufliche Skepsis an, um zu bewerten, ob die Information ausreichend und angemessen ist, eine vernünftige Basis für die Formulierung einer Schlussfolgerung und/oder Empfehlung zu liefern, oder ob zusätzliche Informationen gesammelt werden müssen. Standard 2330 – Aufzeichnung von Informationen fordert von Internen Revisoren, die Informationen zu dokumentieren, die aus der Durchführung eines Auftrags resultieren. Die Prüfungsnachweise sollten die Schlussfolgerungen und Auftragsergebnisse logisch unterstützen.

Die Erläuterung zu Standard 2310 – Identifikation von Informationen besagt, „Ausreichende Informationen sind sachlich, angemessen und überzeugend, sodass eine umsichtige und sachverständige Person die gleichen Schlussfolgerungen wie der Prüfer ziehen würde.“ Daher sollten Informationen zu einem Auftrag so gesammelt und dokumentiert werden, dass eine umsichtige und sachverständige Person, so wie ein anderer Interner Revisor oder ein externer Beurteiler, den Auftrag wiederholen und ein Ergebnis erzielen könnte, das die Ergebnisse des Internen Revisors bestätigt und logisch zu den gleichen Schlussfolgerungen führt.

Interne Revisoren müssen ihre Schlussfolgerungen und Auftragsergebnisse auf angemessene Analysen und Bewertungen stützen (vgl. Standard 2320 – Analyse und Bewertung). Für Prüfungsaufträge und für manche Beratungsaufträge ist das ultimative Ziel, Schlussfolgerungen darüber zu erzielen, ob das Design und die Ausführung von Schlüsselkontrollen die Fähigkeit

key controls support the engagement subject's ability to achieve its objectives.

As part of the work program, internal auditors usually create a testing plan to gather evidence about the operating effectiveness of adequately designed key controls (see Standard 2240 – Engagement Work Program). Generally, secondary controls (i.e., those that improve the process but are not essential) and controls that have a design weakness (i.e., those unlikely to accomplish their purpose even if they are operating properly) do not need to proceed to the level of effectiveness testing. If the details of the testing plan are not sufficient, internal auditors may need to provide additional testing details, such as the testing criteria and population, the sampling methodology, and the sample size needed to obtain sufficient information. Standard 2240.A1 requires adjustments to be approved promptly.

Internal auditors' approach to evaluation often includes a combination of manual audit procedures and computer-assisted audit techniques (CAATs). General categories of manual audit procedures include inquiry (e.g., interviews or surveys), observation, inspection, vouching, tracing, reperformance, confirmation, and analytical procedures (e.g., ratio analysis, trend analysis, or benchmarking). CAATs include generalized audit software programs and specialized programs that test the processing logic and controls of other software and systems. Evaluation procedures are discussed in more detail in Implementation Guide 2320 – Analysis and Evaluation.

As evaluations are completed, the results may be recorded in a column added to the risk and control matrix, which is typically documented as a workpaper. Entries in the matrix generally include a reference or link to additional workpapers that document the details of testing procedures and analyses used, the results, and any additional support for the internal auditor's conclusions. Internal audit information, testing results, and the basis for conclusions may also be presented in the form of a summary of the work performed.

The chief audit executive usually establishes a common approach to workpaper documentation in the internal audit activity's policies and procedures manual. Documentation is discussed in more detail in Implementation Guide 2330 – Documenting Information.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Conformance with Standard 2300 may be evidenced in the engagement workpapers that describe the actions, analyses, and evaluations performed during an engagement, as well as the logic supporting the conclusions, opinions, and/or advice. Workpapers normally include a description of any CAATs or software that was used during the engagement. Additionally, final engagement communications typically demonstrate conformance. Post-engagement surveys or other feedback mechanisms may confirm that the engagement's objectives were

des Auftragsgegenstands unterstützt, seine Ziele zu erreichen.

Interne Revisoren entwerfen für gewöhnlich als Teil des Arbeitsprogramms einen Testplan, um Nachweise über die wirksame Ausführung von angemessen entworfenen Schlüsselkontrollen zu erlangen (vgl. Standard 2240 – Arbeitsprogramm). Im Allgemeinen müssen sekundäre Kontrollen (d. h. solche, die den Prozess verbessern, aber nicht essenziell sind) und Kontrollen, die eine Designschwäche haben (d. h. solche, die ihren Zweck wahrscheinlich nicht erfüllen, selbst wenn sie ordentlich funktionieren), nicht das Niveau des Wirksamkeitstests erreichen. Wenn die Details des Testplans nicht ausreichen, kann es sein, dass Interne Revisoren zusätzliche Testdetails liefern müssen, so wie Testkriterien und Grundgesamtheit, Stichprobenmethode und die für den Erhalt ausreichender Informationen benötigte Stichprobengröße. Standard 2240.A1 erfordert, dass Anpassungen umgehend genehmigt werden.

Die Methode Interner Revisoren für die Bewertung umfasst oft eine Kombination von manuellen Prüfungsschritten und computergestützten Prüftechniken (CAATs). Allgemeine Kategorien manueller Prüfungsschritte beinhalten Erhebung (z. B. Interviews oder Umfragen), Beobachtung, Untersuchung, Belegung, Verfolgung, Nachvollziehen, Bestätigung und analytische Verfahren (z. B. Kennzahlenanalyse, Trendanalyse oder Benchmarking). CAATs umfassen verallgemeinerte Prüfungssoftware und spezialisierte Anwendungen, die die Prozesslogik und -kontrollen anderer Software und Systeme testen. Bewertungsverfahren werden detaillierter in der Implementierungsleitlinie 2320 – Analyse und Bewertung diskutiert.

Wenn die Bewertungen abgeschlossen sind, können die Ergebnisse in einer der Risiko- und Kontrollmatrix hinzugefügten Spalte dokumentiert werden. Dies erfolgt typischerweise innerhalb der Arbeitspapiere. Einträge in der Matrix umfassen im Allgemeinen eine Referenz oder einen Link zu zusätzlichen Arbeitspapieren, die die Details des Testverfahrens und der verwendeten Analysen, die Ergebnisse sowie zusätzliche Unterstützung für die Schlussfolgerungen des Internen Revisors dokumentieren. Informationen der Internen Revision, Testergebnisse und die Basis für Schlussfolgerungen können ebenso in Form einer Zusammenfassung der durchgeführten Tätigkeiten aufbereitet werden.

Der Leiter der Internen Revision legt gewöhnlich im Revisionshandbuch einen allgemeinen Ansatz für die Dokumentation der Arbeitspapiere fest. Dokumentation wird detaillierter in der Implementierungsleitlinie 2330 – Aufzeichnung von Informationen besprochen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Einhaltung von Standard 2300 kann durch die Arbeitspapiere eines Auftrags nachgewiesen werden, die die während des Auftrags durchgeführten Tätigkeiten, Analysen und Bewertungen sowie die die Schlussfolgerungen unterstützende Logik, Urteile und/oder Ratschläge beschreiben. Die Arbeitspapiere enthalten normalerweise eine Beschreibung aller CAATs oder Software, die während des Auftrags eingesetzt wurden. Zusätzlich weisen die finalen Berichterstattungen zu einem Auftrag typi-

achieved, from the perspective of the board and senior management. Documentation of engagement supervision may provide evidence of conformance.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

scherweise die Einhaltung nach. Nach dem Auftrag durchgeführte Umfragen oder Feedbackmechanismen können aus Sicht der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans und der leitenden Führungskräfte bestätigen, dass die Ziele des Auftrags erreicht wurden. Die Dokumentation der Auftragsbeaufsichtigung kann Nachweise der Einhaltung liefern.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2310: Identifying Information

### Standard 2310 – Identifying Information

Internal auditors must identify sufficient, reliable, relevant, and useful information to achieve the engagement's objectives.

#### *Interpretation:*

Sufficient information is factual, adequate, and convincing so that a prudent, informed person would reach the same conclusions as the auditor. Reliable information is the best attainable information through the use of appropriate engagement techniques. Relevant information supports engagement observations and recommendations and is consistent with the objectives for the engagement. Useful information helps the organization meet its goals.

### Getting Started

The internal audit activity uses a systematic and disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of governance, risk management, and control processes. The systematic and disciplined approach requires that internal auditors identify, analyze, evaluate, and document information to support the results of an engagement and the internal auditors' conclusions. Standard 2310 defines the criteria of the information that must be identified.

Internal auditors begin gathering information, which includes audit evidence, when planning the engagement. A review of the engagement objectives and engagement work program helps prepare internal auditors to identify sufficient, reliable, relevant, and useful information. The work program prescribes the procedures internal auditors use to perform the engagement.

It may be helpful for internal auditors to review the organization's policies and jurisdictional laws related to data privacy before beginning engagement work. They may also consult with the organization's legal counsel or other applicable subject matter experts to address any questions or concerns that may arise about access to personal information.

The process of identifying information is facilitated by open and collaborative communication between the internal auditor and the organization's personnel, especially those directly involved with the area or process under review. Establishing and maintaining effective channels of communication is an important aspect of performing the engagement. Organizational independence of the internal audit activity is also essential for open communication (see Standard 1110 – Organizational Independence).

### Considerations for Implementation

## Implementierungsleitlinie 2310: Identifikation von Informationen

### Standard 2310 – Identifikation von Informationen

Interne Revisoren müssen zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen identifizieren.

#### *Erläuterung:*

Ausreichende Informationen sind sachlich, angemessen und überzeugend, sodass eine umsichtige und sachverständige Person die gleichen Schlussfolgerungen wie der Prüfer ziehen würde. Zuverlässige Information ist die bestmögliche Information, die sich mit geeigneten Prüfungstechniken erlangen lässt. Relevante Informationen stützen Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen und sind mit den Prüfungszielen konsistent. Konstruktive Informationen helfen der Organisation bei der Realisierung ihrer Ziele.

### Erste Schritte

Die Interne Revision verwendet einen systematischen und zielgerichteten Ansatz zur Bewertung und Verbesserung der Wirksamkeit von Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen. Der systematische und zielgerichtete Ansatz erfordert, dass Interne Revisoren Informationen identifizieren, analysieren, bewerten und dokumentieren, um damit die Ergebnisse eines Auftrags und die Schlussfolgerungen der Internen Revisoren zu unterstützen. Standard 2310 definiert die Anforderungen an die zu identifizierenden Informationen.

Interne Revisoren beginnen damit, Informationen zu sammeln, wenn sie einen Auftrag planen, was Prüfungsnachweise einschließt. Eine Überprüfung von Auftragszielen und Arbeitsprogramm hilft Internen Revisoren, ausreichende, verlässliche, relevante und konstruktive Informationen zu identifizieren. Das Arbeitsprogramm gibt die Verfahren vor, die Interne Revisoren anwenden, um den Auftrag durchzuführen.

Bevor sie mit den Arbeiten zu einem Auftrag beginnen, kann es für Interne Revisoren hilfreich sein, die Richtlinien der Organisation und die gesetzlichen Regelungen in Bezug auf Datenschutz zu überprüfen. Sie können außerdem den Rechtsbereich oder andere Fachleute einschalten, um ihre Fragen oder Bedenken zu adressieren, die hinsichtlich des Zugriffs auf persönliche Daten aufkommen könnten.

Der Prozess der Identifizierung von Informationen wird durch eine offene und gemeinschaftliche Kommunikation zwischen Internem Revisor und den Mitarbeitern der Organisation, insbesondere denen, die direkt in den zu prüfenden Bereich oder Prozess involviert sind, ermöglicht. Die Etablierung und Erhaltung wirksamer Kommunikationskanäle ist ein wichtiger Aspekt der Prüfungsdurchführung. Außerdem ist die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision essenziell für die offene Kommunikation (vgl. Standard 1110 – Organisatorische Unabhängigkeit).

### Überlegungen zur Umsetzung

During engagement planning, internal auditors gather information about the audit client and document the information in workpapers. The level of analysis and detail applied during the planning phase varies by internal audit activity and engagement. Evaluating the adequacy of control design is often completed as part of engagement planning because it helps internal auditors identify key controls to be further tested for effectiveness. Thus, audit evidence may result from testing the design of control processes.

According to Standard 2310, the reliability of the audit information depends on the use of appropriate engagement techniques. Some techniques take longer or require more resources than others, but may be worth the investment because they enable a higher level of assurance. In general, simple manual audit procedures include:

- Inspecting physical evidence, such as the physical property of the area under review.
- Examining documentation from either the audit client or outside sources.
- Gathering testimonial evidence through interviews, surveys, or risk and control self-assessments.
- Conducting a walk-through to observe a process in action.
- Examining data that is continuously monitored via technology.

More complex procedures for analyzing and evaluating information are discussed in greater detail in Implementation Guide 2320 – Analysis and Evaluation.

The sufficiency and reliability of information increase when the information is current, corroborated, and/or obtained directly by an internal auditor (e.g., observing a process or reviewing documentation) or from an independent third party. Information is also more reliable when it is gathered from a system where the controls are operating effectively.

Perhaps one of the most important characteristics of sufficient and reliable information is that it should be gathered and documented such that a prudent, informed person (e.g., an internal audit supervisor or external assessor) would be able to repeat the steps and tests described in the workpapers, achieve the same results, and logically reach the same conclusions as the original internal auditors who performed the work. Therefore, it is important that the chief audit executive (CAE) establishes a system of documentation, including preferred terminology and standardized notations (e.g., symbols and tick marks), and that internal auditors use this system consistently. Documentation is discussed in greater detail in Implementation Guide 2330 – Documenting Information.

Because engagement resources are not unlimited, it is important for internal auditors to identify and prioritize the most

Während der Auftragsplanung sammeln Interne Revisoren Informationen über den Prüfungskunden und dokumentieren diese in den Arbeitspapieren. Der Grad der Analyse und der Details in der Planungsphase variieren je nach Interner Revision und Auftrag. Häufig wird die Bewertung der Angemessenheit des Kontrolldesigns als Teil der Auftragsplanung durchgeführt, weil dies Internen Revisoren hilft, Schlüsselkontrollen zu identifizieren, die dann auf ihre Wirksamkeit hin getestet werden. Daher können Prüfungsnachweise aus dem Testing des Designs von Kontrollprozessen resultieren.

Gemäß Standard 2310 hängt die Verlässlichkeit von Prüfungsinformationen von der Nutzung angemessener Techniken während des Auftrags ab. Einige Techniken benötigen mehr Zeit oder erfordern mehr Ressourcen als andere. Aber sie können das Investment wert sein, weil sie einen höheren Grad von Prüfungssicherheit ermöglichen. Im Allgemeinen umfassen einfache, manuelle Prüfungsverfahren:

- Untersuchung physischer Nachweise, wie physisches Eigentum des zu prüfenden Bereichs.
- Untersuchung von Dokumentation, die entweder vom Prüfungskunden oder aus externen Quellen stammt.
- Sammeln von Aussagen in Interviews, Umfragen oder Risiko- und Kontroll-Selbstbeurteilungen.
- Durchführung eines Walk-Through, um einen aktiven Prozess zu beobachten.
- Untersuchung von Daten, die mittels einer Technologie fortlaufend überwacht werden.

Komplexere Verfahren für die Analyse und Bewertung von Informationen werden detailliert in der Implementierungsleitlinie 2320 – Analyse und Bewertung besprochen.

Hinlänglichkeit und Verlässlichkeit von Informationen steigen, wenn die Information aktuell, bestätigt und/oder direkt durch einen Internen Revisor (z. B. durch Beobachtung eines Prozesses oder Überprüfung von Dokumentation) oder von einer unabhängigen dritten Partei erlangt worden sind. Außerdem sind Informationen dann verlässlicher, wenn sie aus einem System erzeugt wurden, in dem die Kontrollen wirksam sind.

Vielleicht eine der wichtigsten Eigenschaften von ausreichender und verlässlicher Information ist, dass sie so erlangt und dokumentiert wird, dass eine umsichtige und sachkundige Person (z. B. ein beaufsichtigender Prüfer oder externer Beurteiler) in der Lage ist, die in den Arbeitspapieren beschriebenen Schritte und Tests zu wiederholen, die gleichen Ergebnisse zu erzielen und logisch zu den gleichen Schlussfolgerungen zu gelangen wie die ursprünglichen Internen Revisoren, die die Arbeiten durchgeführt haben. Daher ist es wichtig, dass der Leiter der Internen Revision ein Dokumentationssystem etabliert, einschließlich bevorzugter Terminologie und standardisierter Notizen (z. B. Symbolen und Paraphen), und dass die Internen Revisoren dieses System konsistent verwenden. Detailliert wird die Dokumentation in der Implementierungsleitlinie 2330 – Aufzeichnung von Informationen besprochen.

Weil Prüfungsressourcen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen, ist es für Interne Revisoren wichtig, die relevantesten und

relevant and useful information (i.e., information that supports, or gives credibility to, engagement observations and recommendations). It is also important for internal auditors to critically assess all of the engagement information as a whole, rather than relying on singular examples, as their conclusions and advice are based on evidence that is persuasive, rather than absolute.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Conformance with Standard 2310 may be evidenced in the engagement work program and the supporting engagement workpapers, which may be stored electronically or in paper format. Workpapers are usually organized in the order of the work program and link to the work program, whether they exist as individual pages or audit steps in a computerized audit system. As a result of supervision, evidence to support objectives is achieved through identification of sufficient, reliable, relevant, and useful information.

To confirm that the information provided was useful to the organization, surveys could be issued to personnel in the area under review (after audit engagement communications are completed). In addition, the CAE monitors the disposition of the engagement results communicated to management, which may provide evidence of the usefulness of the information communicated.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

konstruktivsten Informationen zu identifizieren und zu priorisieren (d. h. Informationen, die Feststellungen oder Empfehlungen zu einem Auftrag stützen oder diesen Glaubwürdigkeit vermitteln). Es ist ebenso für Interne Revisoren wichtig, die Informationen zu einem Auftrag als Ganzes kritisch zu beurteilen, anstatt sich auf einzelne Beispiele zu verlassen, weil sich ihre Schlussfolgerungen und Ratschläge auf überzeugende Nachweise stützen und nicht auf absolute.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Einhaltung von Standard 2310 kann durch das Arbeitsprogramm und die unterstützenden Arbeitspapiere nachgewiesen werden, die elektronisch oder in Papierform abgelegt sein können. Arbeitspapiere werden gewöhnlich gemäß der Gliederung des Arbeitsprogramms organisiert und sind mit dem Arbeitsprogramm verlinkt, egal ob sie als einzelne Seiten oder als Prüfungsschritte in einer Revisionssoftware vorhanden sind. Als ein Ergebnis der Beaufsichtigung wird der Nachweis der Unterstützung der Ziele durch die Identifikation ausreichender, verlässlicher, relevanter und konstruktiver Information erreicht.

Um zu bestätigen, dass die gelieferten Informationen für die Organisation konstruktiv waren, können Umfragen beim Personal des geprüften Bereichs durchgeführt werden (nachdem die Kommunikation zum Prüfungsauftrag abgeschlossen ist). Zusätzlich überwacht der Leiter der Internen Revision die Erledigung der dem Management berichteten Ergebnisse des Auftrags, woraus sich Nachweise der Nützlichkeit der kommunizierten Informationen ergeben können.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2320: Analysis and Evaluation

### Standard 2320 – Analysis and Evaluation

Internal auditors must base conclusions and engagement results on appropriate analyses and evaluations.

### Getting Started

While planning the engagement, internal auditors must develop a work program to achieve the engagement objectives (see Standard 2240 – Engagement Work Program). For assurance engagements, the work program must include the procedures for identifying, analyzing, evaluating, and documenting engagement information (Standard 2240.A1). The 2300 series of standards describes the actual implementation of these planned procedures.

Standard 2320 requires internal auditors to analyze and evaluate the information obtained during the engagement before drawing conclusions. When planning the engagement and creating the work program, internal auditors may have completed several engagement steps and generated important information, including a risk and control matrix and an evaluation of the adequacy of control design. The work program often links to workpapers that document the work completed, information produced, and resulting decisions. Examples of typical workpapers include: a planning memorandum or checklist, flowcharts or narrative descriptions of key processes, a process-level risk map, and a risk and control matrix that documents the links between risks, controls, the testing approach, summaries of interviews, results, evidence, and conclusions.

### Considerations for Implementation

The transition from planning to performing an engagement may not be completely distinct, because both phases involve some degree of analyzing and evaluating audit information. Often during the planning process, internal auditors identify controls and evaluate the adequacy of their design, because this helps them identify key controls to be tested further for effectiveness.

Performing the engagement generally involves conducting the tests prescribed in the work program to gather evidence about the operating effectiveness of key controls. Based on the risk and control matrix and work program, internal auditors are likely to have a list of specific procedures and tests to be conducted. Other factors that are usually established in the work program include management assertions; testing objectives, criteria, approach, procedures, and population; and sampling methodology and sample sizes. However, some details may still need to be determined in the early stages of performing the engagement.

## Implementierungsleitlinie 2320: Analyse und Bewertung

### Standard 2320 – Analyse und Bewertung

Interne Revisoren müssen ihre Schlussfolgerungen und Revisi- onsergebnisse auf geeignete Analysen und Bewertungen stützen.

### Erste Schritte

Während der Planung eines Auftrags müssen Interne Revisoren ein Arbeitsprogramm zur Erreichung der Auftragsziele entwickeln (vgl. Standard 2240 – Arbeitsprogramm). Für Prüfungsaufträge muss das Arbeitsprogramm die Verfahren für die Identifikation, Analyse, Bewertung und Dokumentation der Informationen zum Auftrag umfassen (Standard 2240.A1). Die 2300er Serie der Standards beschreibt die tatsächliche Implementierung dieser geplanten Verfahren.

Standard 2320 fordert von Internen Revisoren, dass sie die Informationen, die sie während des Auftrags erhalten haben, analysieren und bewerten, bevor die Schlussfolgerungen daraus ziehen. Bei der Planung des Auftrags und der Entwicklung des Arbeitsprogramms können Interne Revisoren verschiedene Auftragschritte durchgeführt und wichtige Informationen generiert haben, einschließlich einer Risiko-Kontroll-Matrix und einer Bewertung der Angemessenheit des Kontrolldesigns. Das Arbeitsprogramm ist häufig mit den Arbeitspapieren verlinkt, die die durchgeführten Tätigkeiten, produzierten Informationen und resultierenden Entscheidungen dokumentieren. Beispiele typischer Arbeitspapiere sind: ein Planungsmemorandum oder eine Checkliste, Flussdiagramme oder Texte, die Schlüsselprozesse beschreiben, eine Risikolandkarte auf Prozessebene und eine Risiko-Kontroll-Matrix, die die Verbindungen zwischen Risiken, Kontrollen, Testansatz, Zusammenfassungen von Interviews, Ergebnissen, Nachweisen und Schlussfolgerungen dokumentiert.

### Überlegungen zur Umsetzung

Der Übergang von der Planung zur Durchführung eines Auftrags ist möglicherweise nicht klar ersichtlich, weil beide Phasen bis zu einem gewissen Grad die Analyse und Bewertung von Prüfungsinformationen beinhalten. Interne Revisoren identifizieren Kontrollen und bewerten die Angemessenheit ihres Designs häufig während der Planungsphase, weil dies ihnen dabei hilft, Schlüsselkontrollen zu identifizieren, die auf ihre Wirksamkeit hin weiter getestet werden müssen.

Die Durchführung des Auftrags beinhaltet im Allgemeinen das Ausführen der im Arbeitsprogramm beschriebenen Tests, um Nachweise über die operative Wirksamkeit von Schlüsselkontrollen zu erlangen. Interne Revisoren verfügen wahrscheinlich über eine Liste von speziellen Verfahren und Tests, die basierend auf der Risiko-Kontroll-Matrix und dem Arbeitsprogramm ausgeführt werden sollen. Andere Faktoren, die normalerweise Teil des Arbeitsprogramms werden, sind Aussagen des Managements, das Testen von Zielen, Kriterien, Ansätzen, Verfahren und Grundgesamtheiten sowie Stichprobenmethoden und -umfänge. Jedoch kann es notwendig sein, einige Details



Ultimately, internal auditors seek to reach conclusions as a result of executing the work program (e.g., a conclusion about whether controls are effective in mitigating risks to an acceptable level). With sufficient information about both the design adequacy and the operating effectiveness of controls, internal auditors can conclude on whether existing controls are adequate to help achieve the objectives of the area or process under review.

The extent of testing depends on whether test results have produced sufficient audit evidence on which internal auditors can base their conclusions or advice. If the testing procedures prescribed in the work program do not provide sufficient information to make conclusions and recommendations, internal auditors may need to adjust the testing plan and perform additional testing. Standard 2240.A1 requires adjustments to the work program to be approved promptly.

### Analyses

Testing approaches often include a combination of manual audit procedures and computer-assisted audit techniques (CAATs); the latter includes generalized auditing software programs and programs that specialize in testing the processing logic and controls of other software and systems. Like the testing information described previously, the engagement testing procedures are usually determined during the development of the engagement work program (Standard 2240).

Internal auditors may test a complete population or a representative sample of information. If they choose to select a sample, they are responsible for applying methods to assure that the sample selected represents the whole population and/or time period to which the results will be generalized. The use of CAATs may enable the analysis of an entire population of information, rather than just a sample. Additional details about sampling techniques and CAATs may be found in The IIA's Supplemental Guidance.

Simple manual audit procedures include gathering information through inquiry (e.g., interviews or surveys), observation, and inspection. Other manual audit procedures may take longer to conduct, but generally provide a higher level of assurance. Examples of manual audit procedures include:

- Vouching – Internal auditors test the validity of documented or recorded information by following it backward to a tangible resource or a previously prepared record.
- Tracing – Internal auditors test the completeness of documented or recorded information by tracking information forward from a document, record, or tangible resource to a subsequently prepared document.
- Reperformance – Internal auditors test the accuracy of a control by reperforming the task, which may provide direct evidence of the control's operating effectiveness.

noch in den frühen Phasen der Durchführung des Auftrags festzulegen.

Letztlich versuchen Interne Revisoren Schlussfolgerungen als Ergebnis der Durchführung des Arbeitsprogramms zu ziehen (z. B. eine Schlussfolgerung darüber, ob Kontrollen Risiken wirksam auf ein akzeptables Niveau mitigieren). Mit ausreichenden Informationen über die Angemessenheit des Designs und die operative Wirksamkeit von Kontrollen können Interne Revisoren folgern, ob bestehende Kontrollen angemessen sind, die Ziele des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses zu erreichen.

Das Ausmaß des Testings hängt davon ab, ob Testergebnisse ausreichende Prüfungsnachweise liefern, sodass Interne Revisoren ihre Schlussfolgerungen oder Ratschläge darauf gründen können. Wenn die im Arbeitsprogramm vorgesehenen Testverfahren nicht ausreichende Informationen liefern, um Schlussfolgerungen oder Empfehlungen abzugeben, kann es für Interne Revisoren notwendig sein, den Testplan anzupassen und zusätzliche Tests durchzuführen.

### Analysen

Testansätze beinhalten oft eine Kombination von manuellen Prüfungsverfahren und computergestützten Prüfetechniken (CAATs). Letztere umfassen allgemeine Prüfsoftware und Programme, die spezielle Tests für die Logik und Kontrollen anderer Software und Systeme liefern. Wie die vorher beschriebenen Testinformationen werden die Testverfahren des Auftrags gewöhnlich während der Entwicklung des Arbeitsprogramms festgelegt (Standard 2240).

Interne Revisoren können eine komplette Grundgesamtheit oder eine repräsentative Stichprobe von Informationen testen. Wenn sie sich für die Auswahl einer Stichprobe entscheiden, sind sie für die Anwendung von Methoden verantwortlich, die sicherstellen, dass die ausgewählte Stichprobe die gesamte Grundgesamtheit und/oder den gesamten Zeitraum repräsentiert, auf die/den die Ergebnisse verallgemeinert werden. Die Nutzung von CAATs kann die Analyse der vollständigen Grundgesamtheit von Informationen anstelle nur einer Stichprobe ermöglichen. Zusätzliche Details über Stichprobenverfahren und CAATs können in den Ergänzenden Leitlinien des IIA gefunden werden.

Einfache manuelle Prüfungsverfahren umfassen das Sammeln von Informationen durch Erhebung (z. B. Interviews oder Umfragen), Beobachtung und Untersuchung. Andere manuelle Verfahren benötigen mehr Zeit, liefern aber im Allgemeinen größere Prüfungssicherheit. Beispiele manueller Prüfungsverfahren sind:

- Belegung – Interne Revisoren testen die Validität dokumentierter oder aufgezeichneter Informationen durch Rückverfolgung bis zu einer konkreten Ressource oder einer früher aufbereiteten Aufzeichnung.
- Verfolgung – Interne Revisoren testen die Vollständigkeit von dokumentierten oder aufgezeichneten Informationen durch Vorwärtsverfolgen eines Dokuments, einer Aufzeichnung oder einer greifbaren Ressource bis zu einem nachfolgend aufbereiteten Dokument.
- Nachvollziehen – Interne Revisoren testen die Korrektheit

- Independent confirmation – Internal auditors solicit and obtain written verification of the accuracy of information from an independent third party.

Analytical procedures are used to compare information against expectations, based on an independent (i.e., unbiased) source and the premise that certain relationships between information can be reasonably expected in the absence of conditions to the contrary. Analytical procedures may also be used during engagement planning (2200 series of standards). Examples of analytical procedures include:

- Ratio, trend, and regression analysis.
- Reasonableness tests.
- Period-to-period comparisons.
- Forecasts.
- Benchmarking information against similar industries or organizational units.

Internal auditors may further investigate any significant deviations from the expectations to determine the cause and/or reasonableness of the variance (e.g., fraud, error, or a change in conditions). Unexplainable results may indicate a need for additional follow-up and may suggest the presence of a significant problem that should be communicated to senior management and the board (see Standard 2060 – Reporting to Senior Management and the Board).

### Evaluations

Internal auditors apply their experience, logic, and professional skepticism to evaluate the information discovered throughout the engagement and reach logical conclusions. Internal auditors generally approach engagements with an objective and inquisitive mind, searching strategically for information that could fulfill the engagement objectives. At each step in the engagement process, they apply professional experience and professional skepticism to evaluate whether evidence is sufficient and appropriate to formulate conclusions and/or recommendations. According to Standard 2330 – Documenting Information, internal auditors must document information that logically supports the engagement results and conclusions. However, this does not mean that internal auditors should exclude relevant information that may contradict the conclusions.

Internal auditors often conduct a root cause analysis to identify the underlying reason for the occurrence of an error, problem, missed opportunity, or instance of noncompliance. Root cause analyses enable internal auditors to add insights that improve the effectiveness and efficiency of the organization's governance, risk management, and control processes. However, these analyses also sometimes require extensive resources, such as

einer Kontrolle durch Nachvollziehen der Aufgabe, wodurch ein direkter Nachweis der operativen Wirksamkeit der Kontrolle geliefert werden kann.

- Unabhängige Bestätigung – Interne Revisoren erbitten und erhalten eine schriftliche Verifikation der Richtigkeit von Informationen durch eine unabhängige dritte Partei.

Analytische Verfahren werden verwendet, um Informationen mit den Erwartungen zu vergleichen, und zwar basierend auf einer unabhängigen (d. h. unvoreingenommenen) Quelle und der Voraussetzung, dass bestimmte Beziehungen zwischen Informationen sinnvollerweise erwartet werden können, solange nicht gegensätzliche Bedingungen vorliegen. Analytische Verfahren können auch während der Auftragsplanung verwendet werden (2200er Serie der Standards). Beispiele analytischer Verfahren sind:

- Kennzahlen-, Trend- und Regressionsanalysen.
- Angemessenheitstests.
- Zeitvergleiche.
- Prognosen.
- Benchmark-Informationen über ähnliche Branchen oder Organisationseinheiten.

Weiter können Interne Revisoren alle wesentlichen Abweichungen von den Erwartungen hinterfragen, um die Ursache und/oder Angemessenheit der Abweichung festzustellen (z. B. Fraud, Fehler oder Veränderung der Rahmenbedingungen). Unklärbare Ergebnisse können den Bedarf für zusätzliche Nachverfolgung anzeigen und die Existenz eines wesentlichen Problems nahelegen, dass an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet werden sollte (vgl. Standard 2060 – Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan).

### Bewertungen

Interne Revisoren wenden ihre Erfahrung, Logik und berufliche Skepsis an, um die während des Auftrags erhaltenen Informationen zu bewerten und logische Schlussfolgerungen zu ziehen. Sie nähern sich einem Auftrag im Allgemeinen mit einer objektiven und kritischen Einstellung und suchen strategisch nach den Informationen, die die Auftragsziele erfüllen könnten. In jedem Stadium des Auftragsprozesses wenden sie ihre berufliche Erfahrung und Skepsis an, um zu bewerten, ob Nachweise ausreichend und angemessen sind, um Schlussfolgerungen und/oder Empfehlungen zu formulieren. Gemäß Standard 2330 – Aufzeichnung von Informationen müssen Interne Revisoren Informationen dokumentieren, die logisch die Auftragsergebnisse und Schlussfolgerungen stützen. Jedoch bedeutet dies nicht, dass Interne Revisoren relevante Informationen ausklammern sollen, die der Schlussfolgerung widersprechen.

Interne Revision analysieren häufig die Ursachen, um den Grund für das Auftreten eines Fehlers oder Problems, einer verpassten Chance oder eines Compliance-Verstoßes zu identifizieren. Die Ursachenanalyse ermöglicht dem Internen Revisor Einblicke, die die Wirksamkeit und Effizienz der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation verbessern. Jedoch benötigen diese Analysen

time and subject matter expertise. Thus, when conducting a root cause analysis, internal auditors must exercise due professional care by considering effort in relation to the potential benefits (Standard 1220.A1).

Although complex issues may require more rigorous analyses, in certain circumstances a root cause analysis may be as simple as asking a series of "why" questions in an attempt to identify the root cause of a variance. For example:

*The worker fell. Why? Because oil was on the floor. Why? Because a part was leaking. Why? Because the part keeps failing. Why? Because the quality standards for suppliers are insufficient.*

Most root causes can be traced back to decisions, actions, or inactions by a person or multiple people. However, determining a true root cause may be difficult and subjective, even after internal auditors have performed an analysis of quantitative and qualitative data. In some cases, multiple errors with varying degrees of influence may combine to form the root cause of an issue, or the root cause could involve a risk related to a broader issue such as the organizational culture. Therefore, internal auditors may choose to include input from several internal and external stakeholders. In some cases, internal auditors may provide a variety of possible root causes for management to consider, based on an independent and objective evaluation of various scenarios as the root cause of an issue. When the time frame or skill levels needed to complete the root cause analysis exceed that which is available within the internal audit activity, the chief audit executive may recommend that management address the underlying issue and conduct further work to identify the root cause.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Workpapers generally document sufficient information about the engagement's analyses, results, and conclusions to enable the reader to understand the basis of the conclusions. Workpapers also typically describe the test population, sampling process, and sampling method that the internal auditors used. Workpapers are cross-referenced in the work program. Supervisory reviews of the engagement (Standard 2340 – Engagement Supervision) may provide additional validation.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

manchmal umfangreiche Ressourcen wie Zeit oder Fachkenntnisse. Daher müssen Interne Revisoren bei der Ursachenanalyse durch die Berücksichtigung des Aufwands im Verhältnis zum potenziellen Nutzen die erforderliche berufliche Sorgfalt anwenden (Standard 1220.A1).

Obwohl komplexe Sachverhalte gründlichere Analysen erfordern können, ist in bestimmten Fällen eine Ursachenanalyse so einfach wie das Fragen einer Reihe von „warum“-Fragen, um die Ursache einer Abweichung zu identifizieren. Zum Beispiel:

*Der Arbeiter stürzte. Warum? Weil Öl auf dem Boden war. Warum? Weil es ein Leck gab. Warum? Weil ein Bauteil ausgefallen ist. Warum? Weil die Qualitätsstandards für Lieferanten nicht ausreichen.*

Die meisten Ursachen können auf Entscheidungen, Aktionen oder Inaktivität einer Person oder von mehreren Personen zurückgeführt werden. Jedoch kann die Feststellung der wahren Ursache schwierig und subjektiv sein, selbst wenn Interne Revisoren eine Analyse quantitativer und qualitativer Daten durchgeführt haben. In manchen Fällen können mehrere Fehler mit verschiedenen Ausmaßen des Einflusses kombiniert sein, um die Ursache eines Sachverhalts zu bilden. Oder die Ursache könnte ein Risiko beinhalten, dass mit einem weiter gefassten Sachverhalt wie der Kultur der Organisation in Beziehung steht. Daher können sich Interne Revisoren entscheiden, einen Beitrag verschiedener interner und externer Interessengruppen einzu beziehen. In manchen Fällen können Interne Revisoren eine Auswahl möglicher Ursachen liefern, die das Management basierend auf einer unabhängigen und objektiven Bewertung verschiedener Szenarien als Ursache eines Sachverhalts berücksichtigen kann. Wenn Zeit oder Fähigkeiten für die Durchführung der Ursachenanalyse in der Internen Revision nicht ausreichen, kann der Leiter der Internen Revision empfehlen, dass das Management den zugrundeliegenden Sachverhalt adressiert und weitere Arbeiten zur Klärung der Ursache durchführt.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Im Allgemeinen dokumentieren die Arbeitspapiere ausreichende Informationen über die Analysen, Ergebnisse und Schlussfolgerungen, um den Leser zu befähigen, die Grundlage der Schlussfolgerungen zu verstehen. Außerdem beschreiben die Arbeitspapiere typischerweise die getesteten Objekte sowie Stichprobenverfahren und -methoden, die die Internen Revisoren angewendet haben. Arbeitspapiere und Arbeitsprogramm sind in beiden Richtungen zueinander referenziert. Überprüfungen des Auftrags (Standard 2340 – Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung) können zusätzliche Validierung liefern.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2330: Documenting Information

### Standard 2330 – Documenting Information

Internal auditors must document sufficient, reliable, relevant, and useful information to support engagement results and conclusions.

### Getting Started

Engagement workpapers are used to document the information generated throughout the engagement process, including planning; testing, analyzing, and evaluating data; and formulating engagement results and conclusions. Workpapers may be maintained on paper, electronically, or both. Use of internal audit software may enhance consistency and efficiency.

The content, organization, and format of workpapers generally vary by organization and the nature of the engagement. However, it is important to achieve workpaper consistency within the internal audit activity as much as possible, as it generally helps facilitate sharing of engagement information and coordination of audit activities. Because the chief audit executive (CAE) is responsible for such coordination and for developing the internal audit activity's policies and procedures (see Standard 2050 – Coordination and Reliance and Standard 2040 – Policies and Procedures, respectively), it is logical for the CAE to develop guidelines and procedures for completing workpapers for various types of engagements. The use of standardized, yet flexible, workpaper formats or templates, improves the efficiency and consistency of the engagement process. Commonly standardized workpaper elements include the general layout, "tick-mark" notation (i.e., symbols used to represent specific audit procedures), a system of cross-referencing to other workpapers, and designated information that should be saved permanently or carried forward into other engagements. Before documenting engagement information, internal auditors should review and understand their organization's particular workpaper development procedures, standardized notations, and any available templates or software that the internal audit activity uses.

### Considerations for Implementation

Standard 2310 – Identifying Information states, "Internal auditors must identify sufficient, reliable, relevant, and useful information to achieve the engagement's objectives." These characteristics are equally essential for internal auditors to consider when documenting information in workpapers. Effective workpapers contain information that is sufficient and relevant to the engagement objectives, observations, conclusions, and recommendations, which makes the information useful in helping the organization meet its goals.

## Implementierungsleitlinie 2330: Aufzeichnung von Informationen

### Standard 2330 – Aufzeichnung von Informationen

Interne Revisoren müssen ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen aufzeichnen, um die Revisi- onsergebnisse und Schlussfolgerungen zu begründen.

### Erste Schritte

Die Arbeitspapiere eines Auftrags dienen der Dokumentation der Informationen, die während des Auftragsprozesses generiert werden. Dies schließt die Planung, das Testen, Analysieren und Bewerten von Daten sowie die Formulierung von Auftrags- ergebnissen und Schlussfolgerungen ein. Arbeitspapiere kön- nen in Papierform, elektronisch oder in beiden Formen vorlie- gen. Die Nutzung von Revisionssoftware kann die Konsistenz und Effizienz verbessern.

Inhalt, Organisation und Format der Arbeitspapiere variieren im Allgemeinen abhängig von der betroffenen Organisation und der Art des Auftrags. Jedoch ist es wichtig, innerhalb einer In- ternen Revision so weit wie möglich konsistente Arbeitspapiere zu schaffen, weil dies im Allgemeinen dabei hilft, die Informa- tionen zu einem Auftrag zu teilen und Prüfungsaktivitäten zu koordinieren. Weil der Leiter der Internen Revision verantwort- lich für diese Koordination und die Entwicklung der Richtlinien und Verfahren der Internen Revision ist (vgl. Standard 2050 – Koordination und Vertrauen und Standard 2040 – Richtlinien und Verfahren), ist es für den Leiter der Internen Revision lo- gisch, Leitlinien und Verfahren für die Erstellung von Arbeits- papieren für verschiedene Arten von Aufträgen zu entwickeln. Die Nutzung standardisierter, aber flexibler Formate oder Vor- lagen für Arbeitspapiere verbessert die Effizienz und Konsistenz des Auftragsprozesses. Generell umfassen standardisierte Ele- mente der Arbeitspapiere das allgemeine Layout, „Häkchen“- Notation (d. h. Symbole, die spezielle Prüfungsverfahren reprä- sentieren), ein System für Querverweise auf andere Arbeitspa- piere und bestimmte Informationen, die permanent vorgehal- ten oder in andere Aufträge übernommen werden sollen. Vor der Dokumentation von Auftragsinformationen sollen Interne Revisoren die speziellen Verfahren ihrer Organisation für die Entwicklung von Arbeitspapieren, standardisierte Notizen und alle verfügbaren Vorlagen sowie Software, die die Interne Re- vision nutzt, überprüfen und verstehen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Standard 2310 – Identifikation von Informationen besagt, „In- terne Revisoren müssen zum Erreichen der Auftragsziele aus- reichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informati- onen identifizieren.“ Es ist ebenso essenziell, dass Interne Revi- soren diese Eigenschaften berücksichtigen, wenn sie Informa- tionen in Arbeitspapieren dokumentieren. Wirksame Arbeitspa- piere enthalten Informationen, die ausreichend und relevant für die Auftragsziele, Beobachtungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind, wodurch diese Informationen hilfreich werden, der Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele zu hel- fen.

The information documented in effective workpapers is also reliable because it is derived using appropriate engagement techniques, which are documented. Perhaps most importantly, workpapers contain sufficient and relevant information that would enable a prudent, informed person, such as another internal auditor or an external auditor, to reach the same conclusions as those reached by the internal auditors who conducted the engagement. Thus, workpaper documentation is an important part of a systematic and disciplined engagement process because it organizes audit evidence in a way that enables reperformance of the work and supports engagement conclusions and results.

Workpapers may include the following elements:

- Index or reference number.
- Title or heading that identifies the area or process under review.
- Date or period of the engagement.
- Scope of work performed.
- Statement of purpose for obtaining and analyzing the data.
- Source(s) of data covered in the workpaper.
- Description of population evaluated, including sample size and method of selection.
- Methodology used to analyze data.
- Details of tests conducted and analyses performed.
- Conclusions including cross-referencing to the workpaper on audit observations.
- Proposed follow-up engagement work to be performed.
- Name of the internal auditor(s) who performed the engagement work.
- Review notation and name of the internal auditor(s) who reviewed the work.

Generally, workpapers are organized according to the structure developed in the work program and cross-referenced to relevant pieces of information. The end result is a complete collection of documentation (electronic, paper, or both) of the procedures completed, information obtained, conclusions reached, recommendations derived, and the logical basis for each of the steps. This documentation constitutes the primary source of support for internal auditors' communication with stakeholders, including senior management, the board, and management of the area or process under review.

The supervisory review of workpapers is typically used to develop internal audit staff (see Standard 2340 – Engagement Supervision). A supervisory review may also be used as a basis

Die in wirksamen Arbeitspapieren dokumentierten Informationen sind auch verlässlich, weil sie durch Anwendung angemessener und dokumentierter Auftragstechnik erzeugt wurden. Vielleicht am wichtigsten ist, dass die Arbeitspapiere ausreichende und relevante Informationen enthalten, die eine umsichtige und sachkundige Person, z. B. einen anderen Internen Revisor oder einen externen Revisor, in die Lage versetzt, die gleichen Schlussfolgerungen zu ziehen wie die Internen Revisoren, die den Auftrag ausgeführt haben. Die Dokumentation in den Arbeitspapieren ist ein wichtiger Teil des systematischen und zielgerichteten Auftragsprozesses, weil sie Prüfungsnachweise in einer Weise organisiert, die die erneute Durchführung der Arbeiten ermöglichen würde und die Schlussfolgerungen und Ergebnisse zu einem Auftrag unterstützt.

Arbeitspapiere können die folgenden Elemente enthalten:

- Index- oder Referenznummer.
- Titel oder Überschriften, die den zu überprüfenden Bereich oder Prozess identifizieren.
- Datum oder Zeitraum des Auftrags.
- Umfang der durchgeführten Arbeiten.
- Aussage zum Zweck des Abzugs und der Analyse von Daten.
- Herkunft der Daten, die in den Arbeitspapieren enthalten sind.
- Beschreibung der bewerteten Grundgesamtheit, einschließlich Stichprobengröße und Methode der Auswahl.
- Methode der Datenanalyse.
- Details zu durchgeführten Tests und Analysen.
- Schlussfolgerungen einschließlich Querverweisen zu den Arbeitspapieren der Revisionsfeststellungen.
- Vorschlag für Arbeiten, die im Rahmen des Follow-up durchzuführen sind.
- Name der Internen Revisoren, die den Auftrag ausgeführt haben.
- Notizen zur Überprüfung und Name der Internen Revisoren, die die Arbeiten überprüft haben.

Im Allgemeinen sind die Arbeitspapiere gemäß der im Arbeitsprogramm entwickelten Struktur organisiert und mit den relevanten Informationen querreferenziert. Das Endergebnis ist eine vollständige Sammlung der Dokumentation (elektronisch, papierhaft oder beides) der angewendeten Verfahren, erhaltenen Informationen, erzielten Schlussfolgerungen, abgeleiteten Empfehlungen und logischen Grundlage für jeden dieser Schritte. Diese Dokumentation bildet die primäre Quelle für die Unterstützung der Kommunikation der Internen Revisoren mit den Interessengruppen, einschließlich leitender Führungskräfte, Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und Management des geprüften Bereichs oder Prozesses.

Die Überprüfung von Arbeitspapieren dient typischerweise der Entwicklung der Mitarbeiter der Internen Revision (vgl. Standard 2340 – Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung). Die

for assessing conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing and for maintaining the quality assurance and improvement program (see Standard 1300 – Quality Assurance and Improvement Program).

## Considerations for Demonstrating Conformance

Properly prepared and completed workpapers, whether stored on paper or electronically, demonstrate conformance with Standard 2330. Evidence that the engagement information is sufficient, reliable, relevant, and useful may be demonstrated in management's effective implementation of recommended actions. When communicating engagement results to the appropriate parties, the CAE may also receive feedback about the quality of the engagement information documented. Similarly, post-engagement surveys of the individuals who received the engagement information may also evidence conformance.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Überprüfung kann auch als Grundlage für die Beurteilung der Einhaltung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision und der Pflege des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms dienen (vgl. Standard 1300 – Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung).

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Geeignet aufbereitete und vollständige Arbeitspapiere, egal ob papierhaft oder elektronisch, weisen die Einhaltung von Standard 2330 nach. Der Nachweis, dass die Auftragsinformationen ausreichend, verlässlich, relevant und zweckdienlich sind, kann durch die wirksame Implementierung der empfohlenen Maßnahmen durch das Management erbracht werden. Bei der Kommunikation der Ergebnisse eines Auftrags an die geeigneten Parteien kann der Leiter der Internen Revision außerdem ein Feedback über die Qualität der dokumentierten Auftragsinformationen erhalten. In ähnlicher Weise können nach dem Auftrag durchgeführte Umfragen bei den Personen, die die Auftragsinformationen erhalten haben, die Einhaltung nachweisen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2340: Engagement Supervision

### Standard 2340 – Engagement Supervision

Engagements must be properly supervised to ensure objectives are achieved, quality is assured, and staff is developed.

#### *Interpretation:*

The extent of supervision required will depend on the proficiency and experience of internal auditors and the complexity of the engagement. The chief audit executive has overall responsibility for supervising the engagement, whether performed by or for the internal audit activity, but may designate appropriately experienced members of the internal audit activity to perform the review. Appropriate evidence of supervision is documented and retained.

### Getting Started

The chief audit executive (CAE) has overall responsibility for supervising engagements to ensure that objectives are achieved, quality is assured, and staff is developed. Thus, when planning how the engagement will be supervised, the CAE should review the engagement objectives and the internal audit policies and procedures that support fulfillment of Standard 2340. Even before the engagement planning process begins, the CAE usually has developed internal audit policies and procedures to address how engagements are planned, performed, and supervised (see Standard 2040 – Policies and Procedures). Such policies and procedures may specify software programs or templates that internal auditors should use to establish consistent formats for work programs and workpapers. Similarly, policies and procedures may address opportunities for staff development, such as a policy requiring post-engagement meetings between the internal auditor(s) who performed the engagement and the CAE or designated engagement supervisor.

Skills assessments of the internal audit staff are ongoing, not solely as part of the engagement process. Skills assessments generally provide sufficient information about the internal auditors' competencies to enable the CAE to appropriately assign internal auditors to engagements for which they possess the required knowledge, skills, and other competencies. Likewise, they enable the CAE to designate a qualified engagement supervisor.

### Considerations for Implementation

Engagement supervision is a process that begins with engagement planning and continues throughout the engagement. During the planning phase, the engagement supervisor is responsible for approving the engagement work program and may assume responsibility for other aspects of the planning

## Implementierungsleitlinie 2340: Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung

### Standard 2340 – Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung

Die Durchführung der Aufträge ist in geeigneter Weise zu überwachen, um sicherzustellen, dass die Auftrags- und Qualitätsziele erreicht werden sowie die Weiterentwicklung des Personals gefördert wird.

#### *Erläuterung:*

Das Maß der erforderlichen Überwachung hängt von der Fachkompetenz und Erfahrung der Internen Revisoren sowie der Komplexität des Auftrags ab. Der Leiter der Internen Revision hat, egal ob durch oder für die Interne Revision durchgeführt, die Gesamtverantwortung für die Überwachung eines Auftrags. Er kann aber hinreichend erfahrene Revisionsmitarbeiter mit der Überwachung beauftragen. Angemessene Nachweise der Überwachung sind zu dokumentieren und aufzubewahren.

### Erste Schritte

Der Leiter der Internen Revision hat die Gesamtverantwortung für die Überwachung der Aufträge zur Sicherstellung, dass die Ziele erreicht, Qualität erzielt und Mitarbeiter weiterentwickelt werden. Daher sollte der Leiter der Internen Revision die Ziele des Auftrags und die Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, die die Erfüllung von Standard 2340 unterstützen, überprüfen, wenn er plant, wie ein Auftrag zu überwachen ist. Schon bevor der Auftragsplanungsprozess beginnt, hat der Leiter der Internen Revision Richtlinien und Verfahren der Internen Revision entwickelt, um zu steuern, wie Aufträge geplant, durchgeführt und überwacht werden (vgl. Standard 2040 – Richtlinien und Verfahren). Solche Richtlinien und Verfahren können Softwareprogramme oder Vorlagen vorgeben, die Interne Revisoren nutzen sollen, um konsistente Formate für Arbeitsprogramme und Arbeitspapiere zu erreichen. In vergleichbarer Weise können Richtlinien und Verfahren Möglichkeiten für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter aufzeigen, wie z. B. eine Richtlinie, die Gespräche nach Durchführung des Auftrags zwischen den Internen Revisoren, die den Auftrag durchgeführt haben, und dem Leiter der Internen Revision oder dem benannten beaufsichtigenden Revisor erfordern.

Beurteilungen der Fähigkeiten der Mitarbeiter der Internen Revision werden laufend durchgeführt, nicht nur als Teil des Auftragsprozesses. Diese Beurteilungen liefern im Allgemeinen ausreichende Informationen über die Qualifikationen der Internen Revisoren, um den Leiter der Internen Revision zu befähigen, den Aufträgen Interne Revisoren angemessen zuzuordnen, sodass sie dafür das erforderliche Wissen, Fähigkeiten und andere Qualifikationen besitzen. Sie befähigen den Leiter der Internen Revision außerdem, dem Auftrag einen qualifizierten beaufsichtigenden Prüfer zuzuordnen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Die Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung ist ein Prozess, der mit der Auftragsplanung beginnt und sich während des gesamten Auftrags fortsetzt. In der Planungsphase ist der beaufsichtigende Prüfer verantwortlich für die Genehmigung des Arbeitsprogramms. Er kann darüber hinaus andere Aspekte des



process (see Standard 2240.A1). The primary criterion for approval of the work program is whether it is designed to achieve the engagement objectives efficiently. Additionally, the work program must include procedures for identifying, analyzing, evaluating, and documenting engagement information. Standard 2240.A1 states that any adjustments to the work program must be approved. Engagement supervision also involves ensuring that the work program is completed and authorizing any changes to the work program.

The engagement supervisor typically maintains ongoing communication with the internal auditor(s) assigned to perform the engagement and with management of the area or process under review. The engagement supervisor usually reviews the engagement workpapers that describe the audit procedures performed, the information identified, and the observations and preliminary conclusions made during the engagement. The supervisor evaluates whether the information, testing, and results are sufficient, reliable, relevant, and useful to achieve the engagement objects and support the engagement results and conclusions, as required by Standard 2330 – Documenting Information.

Standard 2420 – Quality of Communications requires engagement communications to be accurate, objective, clear, concise, constructive, complete, and timely. Engagement supervisors review engagement communications and workpapers for these elements, because workpapers provide the primary support for engagement communications.

Throughout the engagement, the engagement supervisor and/or CAE meet with the internal auditor(s) assigned to perform the engagement and discuss the engagement process, which provides opportunities for training, development, and evaluation of the internal auditor(s). When reviewing the engagement communications and engagement workpapers, which document all aspects of the engagement process, supervisors may ask for additional evidence or clarification. Internal auditors may have an opportunity to improve their work by answering questions posed by the engagement supervisor.

Usually, the supervisor's review notes are cleared from the final documentation once adequate evidence has been provided or workpapers have been amended with additional information that addresses the concerns and/or questions raised by the supervisor. Another option is for the internal audit activity to retain a separate record of the engagement supervisor's concerns and questions, the steps taken to resolve them, and the results of those steps.

The CAE is responsible for all internal audit engagements and all significant professional judgments made throughout the engagements, whether by the internal audit activity or others performing the work for the internal audit activity. Therefore, the CAE usually develops policies and procedures designed to minimize the risk that internal auditors will make judgments or take actions that are inconsistent with the CAE's professional judgment and could adversely affect the engagement. The CAE

Planungsprozesses verantworten (vgl. Standard 2240.A1). Das primäre Kriterium für die Genehmigung des Arbeitsprogramms ist, ob es geeignet ist, die Auftragsziele effizient zu erreichen. Zusätzlich muss das Arbeitsprogramm Verfahren für die Identifikation, Analyse, Bewertung und Dokumentation der Auftragsinformationen enthalten. Standard 2240.A1 besagt, dass alle Anpassungen am Arbeitsprogramm genehmigt werden müssen. Die Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung beinhaltet außerdem, dass das Arbeitsprogramm abgearbeitet wird und alle Änderungen daran autorisiert werden.

Der beaufsichtigende Prüfer kommuniziert typischerweise laufend mit den Internen Revisoren, die der Auftragsdurchführung zugeordnet sind, und mit dem Management des zu prüfenden Bereichs oder Prozesses. Gewöhnlich überprüft er die Arbeitspapiere zu dem Auftrag, die die durchgeführten Prüfungshandlungen, die identifizierten Informationen und die Feststellungen und vorläufigen Schlussfolgerungen, die während des Auftrags gezogen worden, beschreiben. Der beaufsichtigende Prüfer bewertet, ob die Informationen, das Testing und die Ergebnisse ausreichend, verlässlich, relevant und zweckdienlich sind, um die Auftragsziele zu erreichen und die Auftragsergebnisse und Schlussfolgerungen zu stützen, so wie es Standard 2330 – Aufzeichnung von Informationen erfordert.

Standard 2420 – Qualität der Berichterstattung erfordert, dass die Revisionsberichte richtig, objektiv, klar, prägnant, konstruktiv und vollständig sind und zeitnah erstellt werden. Die beaufsichtigenden Prüfer überprüfen Revisionsberichte und Arbeitspapiere hinsichtlich dieser Kriterien, weil die Arbeitspapiere die primäre Grundlage für Revisionsberichte sind.

Während des gesamten Auftrags treffen sich der beaufsichtigende Prüfer und/oder der Leiter der Internen Revision mit den der Durchführung des Auftrags zugeordneten Internen Revisoren und besprechen den Auftragsprozess. Dies bietet die Grundlage für Schulungen, Weiterentwicklung und Beurteilung der Internen Revisoren. Bei der Überprüfung der Revisionsberichte und Arbeitspapiere, die alle Aspekte des Auftragsprozesses dokumentieren, kann der beaufsichtigende Prüfer nach zusätzlichen Nachweisen oder Klärungen fragen. Interne Revisoren können gegebenenfalls ihre Arbeit verbessern, wenn sie die Fragen des beaufsichtigenden Prüfers beantworten.

Gewöhnlich werden die Notizen aus der Überprüfung des beaufsichtigenden Prüfers aus der finalen Dokumentation entfernt, sobald angemessene Nachweise geliefert wurden oder Arbeitspapiere durch zusätzliche Informationen ergänzt wurden, die die Bedenken und/oder Fragen des beaufsichtigenden Prüfers klären. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Interne Revision eine separate Aufzeichnung der Bedenken und Fragen des beaufsichtigenden Prüfers vorhält sowie die Schritte, diese zu klären, und die Ergebnisse dieser Schritte.

Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für alle Aufträge der Internen Revision und alle wesentlichen fachlichen Urteile während der Aufträge, egal ob durch die Interne Revision selbst ausgeführt oder durch andere, die die Arbeit der Internen Revision ausführen. Daher entwickelt der Leiter der Internen Revision üblicherweise Richtlinien und Verfahren, die darauf zielen, das Risiko zu minimieren, dass Interne Revisoren Beurteilungen abgeben oder Handlungen durchführen, die

usually establishes a means for resolving any professional judgment differences that may arise. This may include discussing pertinent facts, pursuing additional inquiry or research, and documenting and concluding on the differing viewpoints in engagement workpapers. If there is a difference in professional judgment over an ethical issue, the issue may be referred to those individuals in the organization who have responsibility over ethical matters.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Evidence of conformance with Standard 2340 may include engagement workpapers, either initialed and dated by the engagement supervisor (if documented manually) or electronically approved (if documented within a workpaper software system). Additional evidence may include a completed engagement workpaper review checklist and/or a memorandum of review comments.

The assurance of engagement-level quality may also be demonstrated through the CAE's maintenance of a quality assurance and improvement program and through the results of surveys soliciting feedback about the engagement experience from the individuals directly involved with the engagement. Internal auditors may have the opportunity to provide feedback about the engagement supervisor through peer review mechanisms, such as surveys.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

nicht konsistent mit dem fachlichen Urteil des Leiters der Internen Revision sind und den Auftrag negativ beeinflussen können. Der Leiter der Internen Revision etabliert für gewöhnlich Mittel zur Lösung aller Differenzen bezüglich fachlicher Urteile, die auftreten können. Dies kann die Besprechung einschlägiger Fakten, zusätzliche Erkundigungen oder Nachforschungen und die Dokumentation und Folgerung verschiedener Sichtweisen in den Arbeitspapieren beinhalten. Im Falle einer Abweichung in einem fachlichen Urteil bezüglich eines ethischen Sachverhalts, kann dieser an die Personen in der Organisation verwiesen werden, die die Verantwortung für ethische Fragestellungen haben.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Nachweise zur Einhaltung von Standard 2340 können entweder vom beaufsichtigenden Prüfer abgezeichnete und datierte (wenn manuell dokumentiert) oder elektronisch genehmigte (wenn innerhalb einer Software für Arbeitspapiere dokumentiert) Arbeitspapiere beinhalten. Zusätzliche Nachweise können eine ausgefüllte Überprüfungs-Checkliste für die Arbeitspapiere und/oder ein Memorandum der Kommentare aus der Überprüfung enthalten.

Die Sicherstellung der Qualität kann auf Ebene der Aufträge auch durch die Pflege eines Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms durch den Leiter der Internen Revision und durch die Ergebnisse von Umfragen demonstriert werden, die Feedback über die Erfahrungen mit dem Auftrag durch die Personen, die direkt involviert waren, erbitten. Interne Revisoren können die Gelegenheit zum Feedback hinsichtlich des beaufsichtigenden Prüfers durch Mechanismen des Peer Review, wie z. B. Umfragen, erhalten.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliaa.org/standards-guidance](http://www.globaliaa.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2400: Communicating Results

### Standard 2400 – Communicating Results

Internal auditors must communicate the results of engagements.

### Getting Started

The standard requires internal auditors to communicate engagement results. Therefore, internal auditors must have a clear understanding of engagement communication requirements. The chief audit executive (CAE) also should understand the expectations of the board and senior management regarding communication related to engagement results.

Internal auditors should understand the policies and procedures in the audit manual – or any other stakeholder expectations – and the use of any standard templates to ensure consistency in developing observations and conclusions. Standard 2040 – Policies and Procedures, and the related Implementation Guide, provide more information about the CAE's responsibilities related to policies and procedures.

### Considerations for Implementation

Typically, the internal audit policies and procedures manual establishes the process for documenting the support for an observation/conclusion related to the engagement. The internal audit activity may develop an engagement communication plan to provide detailed guidance on how internal auditors will communicate observations during the engagement, and how they will communicate final engagement results.

In communicating results, internal auditors consider the communication plan, including criteria for communicating (Standard 2410), the quality of the communications (Standard 2420), and the dissemination of results (Standard 2440). After determining that these communication standards have been met, the internal auditor confirms how the results of the engagement will be communicated. The workpapers will indicate which results will be communicated verbally, and which will be communicated in writing.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Documentation that may demonstrate conformance with Standard 2400 includes an internal audit policies and procedures manual that contains:

- Policies regarding the communication of noncompliance with laws, regulations, or other issues.
- Policies for communicating sensitive information within and outside the chain of command.
- Policies for communicating outside the organization.

## Implementierungsleitlinie 2400: Berichterstattung

### Standard 2400 – Berichterstattung

Interne Revisoren müssen über die Ergebnisse von Prüfungs- bzw. Beratungsaufträgen berichten.

### Erste Schritte

Der Standard fordert, dass Interne Revisoren Auftragsergebnisse berichten. Daher müssen Interne Revisoren ein klares Verständnis von den Anforderungen an die Berichterstattung haben. Der Leiter der Internen Revision sollte außerdem die Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften hinsichtlich der Berichterstattung von Auftragsergebnissen kennen.

Interne Revisoren sollten die Richtlinien und Verfahren im Revisionshandbuch – oder auch alle anderen Erwartungen der Interessengruppen – und die Nutzung von Standardvorlagen verstehen, um Konsistenz in der Ableitung von Feststellungen und Schlussfolgerungen sicherzustellen. Standard 2040 – Richtlinien und Verfahren und die zugehörige Implementierungsleitlinie liefern mehr Informationen über die Verantwortlichkeit des Leiters der Internen Revision hinsichtlich der Richtlinien und Verfahren.

### Überlegungen zur Umsetzung

Typischerweise legt das Revisionshandbuch den Prozess für die Dokumentation der Belegung von Feststellungen/Schlussfolgerungen eines Auftrags fest. Die Interne Revision kann einen Berichterstattungsplan entwerfen, um detaillierte Leitlinien für die Berichterstattung von Feststellungen eines Auftrags durch die Internen Revisoren und für den finalen Bericht zu liefern.

Bei der Berichterstattung berücksichtigen Interne Revisoren den Berichterstattungsplan, einschließlich der Kriterien für die Berichterstattung (Standard 2410), der Qualität der Berichterstattung (Standard 2420) und der Verbreitung der Ergebnisse (Standard 2440). Nach der Feststellung, dass diese Berichterstattungsstandards eingehalten werden, bestätigt der Interne Revisor, wie die Auftragsergebnisse berichtet werden sollen. Die Arbeitspapiere werden anzeigen, welche Ergebnisse mündlich und welche schriftlich zu berichten sind.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumentation, die die Einhaltung von Standard 2400 nachweisen kann, umfasst das Revisionshandbuch. Dieses enthält:

- Richtlinien hinsichtlich der Berichterstattung über die Nichteinhaltung von Gesetzen, Regulierungen oder anderen Sachverhalten.
- Richtlinien für die Berichterstattung sensibler Informationen innerhalb und außerhalb der Berichtslinien.
- Richtlinien für die Berichterstattung außerhalb der Organisation.

Other documentation might include a communication plan, observation and escalation records, interim and preliminary communication documents, final engagement communication documents, and monitoring and follow-up communication documents.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Weitere Dokumentationsbestandteile können einen Berichterstattungsplan, Aufzeichnungen zu Feststellungen und Eskalationen, Zwischen- und vorläufige Berichte, finale Berichtsdokumente und Dokumente zu Beobachtung und Nachverfolgung umfassen.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2410: Criteria for Communicating

### Standard 2410 – Criteria for Communicating

Communications must include the engagement's objectives, scope, and results.

### Getting Started

Engagement communications are a critical component of how an internal audit activity demonstrates value. The format and content of such communications may vary by organization or type of engagement.

Communicating to stakeholders requires careful planning. It is helpful to develop a plan for communicating about the engagement, and to discuss and agree upon the plan with stakeholders in advance, if possible.

To ensure criteria for communications are met, the internal audit activity must be aware of Standard 2200 – Engagement Planning, Standard 2210 – Engagement Objectives, Standard 2220 – Engagement Scope, Standard 2300 – Performing the Engagement, Standard 2310 – Identifying Information, Standard 2320 – Analysis and Evaluation, Standard 2330 – Documenting Information, and Standard 2340 – Engagement Supervision. Engagement scope and objectives are typically communicated:

- During engagement planning.
- During the engagement, if there are deviations to the planned scope and objectives
- In the final engagement communication.

Adequate supervision ensures that the engagement's scope and objectives are achieved and appropriate controls are in place related to the quality communication of results.

### Considerations for Implementation

It is important to consider the communication plan for an engagement at, or near, the commencement of the engagement. Typically, the plan addresses why, what, to whom, and how internal auditors will communicate. For example, internal auditors will communicate the objectives, scope, interim results, and final results of the engagement. The plan may also specify the use of a particular communication format. (The decision process around what should and should not be reported formally will be documented in the engagement's workpapers.) The communication plan is typically discussed with relevant stakeholders, such as those responsible for the area under review, in advance of any engagement fieldwork. The plan may be updated periodically if circumstances require a change.

When planning the final engagement communication, internal auditors will consider any initial discussions and interim communications they may have had with management of the area

## Implementierungsleitlinie 2410: Berichterstattungskriterien

### Standard 2410 – Berichterstattungskriterien

Die Berichterstattung muss Ziele, Umfang und Ergebnisse des Auftrags enthalten.

### Erste Schritte

Berichte zu einem Auftrag sind für den Nachweis, wie die Interne Revision Mehrwert schafft, eine kritische Komponente. Format und Inhalt dieser Berichte können je nach Organisation oder Typ des Auftrags variieren.

Die Berichterstattung an die Interessengruppen erfordert eine umsichtige Planung. Es ist hilfreich, einen Kommunikationsplan zu einem Auftrag zu entwickeln, und diesen, falls möglich, mit den Interessengruppen im Voraus zu besprechen und abzustimmen.

Um sicherzustellen, dass die Berichtskriterien eingehalten werden, muss die Interne Revision Standard 2200 – Planung einzelner Aufträge, Standard 2210 – Auftragsziele, Standard 2220 – Umfang des Auftrags, Standard 2300 – Durchführung des Auftrags, Standard 2310 – Identifikation von Informationen, Standard 2320 – Analyse und Bewertung, Standard 2330 – Aufzeichnung von Informationen und Standard 2340 – Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung kennen. Auftragsumfang und -ziele werden typischerweise berichtet:

- Während der Auftragsplanung.
- Während des Auftrags, wenn es bei Umfang oder Zielen Abweichungen gegenüber der Planung gibt.
- In der finalen Berichterstattung.

Angemessene Beaufsichtigung stellt sicher, dass Umfang und Ziele des Auftrags erreicht werden und angemessene Kontrollen hinsichtlich der Qualität der Berichterstattung von Ergebnissen implementiert sind.

### Überlegungen zur Umsetzung

Es ist wichtig, den Plan für die Berichterstattung zu einem Auftrag bereits bei oder kurz nach dem Beginn des Auftrags zu berücksichtigen. Typischerweise gibt der Plan Auskunft darüber, warum, was, an wen und wie durch Interne Revisoren berichtet werden wird. Zum Beispiel werden Interne Revisoren die Ziele, den Umfang, Zwischenergebnisse und finale Ergebnisse des Auftrags berichten. Der Plan kann auch die Nutzung spezieller Berichtsformate festlegen. (Der Entscheidungsprozess über die Frage, was und was nicht berichtet werden soll wird formell in den Arbeitspapieren des Auftrags dokumentiert sein. Der Plan für die Berichterstattung wird typischerweise mit den relevanten Interessengruppen, wie denjenigen, die für den zu überprüfenden Bereich verantwortlich sind, vor dem Fieldwork des Auftrags besprochen. Der Plan kann regelmäßig aktualisiert werden, wenn die Umstände eine Änderung rechtfertigen.

Bei der Planung des finalen Revisionsberichts werden Interne Revisoren alle initialen Besprechungen und Zwischenberichte

under review. They will carefully review all relevant workpapers and workpaper summaries and consider several additional factors, including:

- Stakeholder expectations.
- Engagement objectives.
- Strategic goals of the area under review.
- Scope of the engagement and any scope limitations.
- Engagement results.

Internal auditors should also consider the Standard 2410.A1 requirement to include in the final engagement communication applicable conclusions, as well as applicable recommendations and/or action plans. Opinions at the engagement level may include a rating, conclusion, or other description of the results and their significance, as further explained in the Interpretation of Standard 2410.A1.

Communication with management is an ongoing process throughout the engagement. The internal audit activity adds value by developing communications (both verbal and written) that effect positive change in the organization. When communicating engagement results, internal auditors are encouraged to acknowledge satisfactory performance and include any statements on limitations of distribution and/or use of the results, as communicated in Standard 2410.A2 and Standard 2410.A3.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Materials that may demonstrate conformance with Standard 2410 include written internal audit activity policies and procedures that address consistency of the engagement report format and any materials – such as records, internal memos, or email correspondence – that demonstrate how the final communication plan was developed. Conformance may be demonstrated through adherence to the communication plan or evidenced by a written report (and its appropriate content), workpapers, and/or minutes from meetings where issues and results were discussed.

An engagement letter or the internal audit activity's report on initial client meetings may demonstrate conformance, as they usually outline the engagement's work program, objectives, and scope, as well as the agreed-upon parameters of the final communication. A final report that includes the engagement objectives, scope, and results, as well as applicable conclusions with recommendations and/or action plans, may also demonstrate conformance. The final report may acknowledge satisfactory performance and any limitations related to communication or use of results to parties outside of the organization.

About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications.

an das Management des zu überprüfenden Bereichs berücksichtigen. Sie werden sorgfältig alle relevanten Arbeitspapiere und Zusammenfassungen von Arbeitspapieren überprüfen und einige zusätzliche Faktoren berücksichtigen, einschließlich:

- Erwartungen der Interessengruppen.
- Auftragsziele.
- Strategische Ziele des zu überprüfenden Bereichs.
- Umfang des Auftrags und jedwede Beschränkungen des Umfangs.
- Auftragsergebnisse.

Interne Revisoren sollten außerdem die Anforderung des Standard 2410.A1 berücksichtigen, in den finalen Revisionsbericht anwendbare Schlussfolgerungen sowie anwendbare Empfehlungen und/oder Maßnahmenpläne aufzunehmen. Urteile auf Auftragsebene können eine Bewertung, Schlussfolgerung oder andere Beschreibung der Ergebnisse und ihrer Bedeutung enthalten. Dies wird in der Erläuterung zu Standard 2410.A1 näher ausgeführt.

Kommunikation mit dem Management ist während des Auftrags ein laufender Prozess. Die Interne Revision schafft Mehrwert durch die Entwicklung einer (schriftlichen oder mündlichen) Kommunikation, die positive Veränderungen in der Organisation hervorruft. Beim Bericht über Auftragsergebnisse sind Interne Revisoren aufgefordert, zufriedenstellende Leistungen anzuerkennen und alle Aussagen zur Einschränkung der Verteilung und/oder Nutzung der Ergebnisse, wie in Standard 2410.A2 und Standard 2410.A3 aufgeführt, aufzunehmen.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Material, dass die Einhaltung von Standard 2410 nachweisen kann, beinhaltet schriftliche Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, die die Konsistenz des Auftragsberichtsformats fordern und alle Dokumente – wie Aufzeichnungen, interne Notizen oder E-Mail-Korrespondenz – die nachweisen, wie der finale Plan der Berichterstattung entwickelt worden ist. Die Einhaltung kann nachgewiesen werden durch die Befolgung des Plans der Berichterstattung oder durch einen schriftlichen Bericht (und seinen angemessenen Inhalt), Arbeitspapiere und/oder Protokolle von Sitzungen, in denen Sachverhalte und Ergebnisse besprochen worden sind.

Ein Auftragschreiben oder der Bericht der Internen Revision über initiale Sitzungen mit den Kunden kann die Einhaltung nachweisen, weil diese üblicherweise das Arbeitsprogramm des Auftrags, Ziele und Umfang sowie die vereinbarten Parameter der finalen Berichterstattung enthalten. Ein finaler Bericht, der Auftragsziele, Umfang und Ergebnisse sowie anwendbare Schlussfolgerungen mit Empfehlungen und/oder Maßnahmenpläne enthält, kann ebenso die Einhaltung nachweisen. Der finale Bericht kann zufriedenstellende Leistungen und jedwede Einschränkung in Bezug auf die Berichterstattung oder Nutzung der Ergebnisse durch Parteien außerhalb der Organisation aufführen.

Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision

Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2420: Quality of Communications

### Standard 2420 – Quality of Communications

Communications must be accurate, objective, clear, concise, constructive, complete, and timely.

#### *Interpretation:*

Accurate communications are free from errors and distortions and are faithful to the underlying facts. Objective communications are fair, impartial, and unbiased and are the result of a fair-minded and balanced assessment of all relevant facts and circumstances. Clear communications are easily understood and logical, avoiding unnecessary technical language and providing all significant and relevant information. Concise communications are to the point and avoid unnecessary elaboration, superfluous detail, redundancy, and wordiness. Constructive communications are helpful to the engagement client and the organization and lead to improvements where needed. Complete communications lack nothing that is essential to the target audience and include all significant and relevant information and observations to support recommendations and conclusions. Timely communications are opportune and expedient, depending on the significance of the issue, allowing management to take appropriate corrective action.

### Getting Started

Communication occurs throughout the engagement. Therefore, Standard 2420 is applicable at all stages of the engagement, including planning and performing the engagement, communicating results, monitoring progress, and communicating the acceptance of risk. Because high-quality engagement communications are critical, internal auditors pay great attention to detail when drafting communications and consider the characteristics of quality communications outlined in the Interpretation of Standard 2420.

To ensure conformance with Standard 2420, internal auditors should understand the organization's expectations for communication, including stakeholder expectations regarding communication deadlines. These typically are addressed by a pre-established communication plan, as explained in Implementation Guide 2410 – Criteria for Communicating.

Internal auditors may review the internal audit activity policies and procedures, which are often compiled in an internal audit manual, to identify any templates that should be used; templates generally help ensure proper, consistent communication during all phases of the engagement. Reviewing the writing style guidelines used by the organization before drafting the final communication may help internal auditors present the final communication in alignment with the organization's accepted writing style.

### Considerations for Implementation

## Implementierungsleitlinie 2420: Qualität der Berichterstattung

### Standard 2420 – Qualität der Berichterstattung

Revisionsberichte müssen richtig, objektiv, klar, prägnant, konstruktiv und vollständig sein und zeitnah erstellt werden.

#### *Erläuterung:*

Richtige Berichte sind frei von Fehlern und Verzerrungen und entsprechen den zugrunde liegenden Tatsachen. Objektive Berichte sind sachlich, unparteiisch, unvoreingenommen und das Ergebnis einer sachlichen und ausgewogenen Beurteilung aller relevanten Tatsachen und Umstände. Klare Berichte sind leicht verständlich und logisch; sie vermeiden unnötige Fachausdrücke und legen alle wesentlichen und relevanten Informationen dar. Prägnante Berichte kommen direkt zur Sache und vermeiden unnötige Ausführungen, überflüssige Einzelheiten, Doppelaussagen und Langatmigkeit. Konstruktive Berichte unterstützen den Auftraggeber sowie die Organisation und führen zu den erforderlichen Verbesserungen. Vollständige Berichte lassen keinerlei für die Berichtsempfänger wichtige Informationen aus und enthalten alle wesentlichen und relevanten Informationen und Feststellungen zur Erläuterung der Empfehlungen und Schlussfolgerungen. Zeitnahe Berichte sind abhängig von der Problemstellung zweckdienlich und rechtzeitig, sodass das Management angemessene Maßnahmen ergreifen kann

### Erste Schritte

Berichterstattung findet während des Auftrags statt. Daher ist Standard 2420 in allen Phasen des Auftrags anwendbar, einschließlich Planung und Durchführung des Auftrags, Berichterstattung über die Ergebnisse, Überwachung des weiteren Vorgehens und Kommunikation der Risikoakzeptanz. Weil qualitativ hochwertige Auftragsberichterstattung kritisch ist, legen Interne Revisoren hohe Aufmerksamkeit auf Details, wenn sie Berichtsentwürfe herausgeben, und berücksichtigen die Merkmale qualitativ hochwertiger Berichterstattung, wie sie in Standard 2420 aufgeführt sind.

Um die Einhaltung von Standard 2420 sicherzustellen, sollten Interne Revisoren die Erwartungen der Organisation an die Berichterstattung verstehen, einschließlich der Erwartungen der Interessengruppen hinsichtlich der Berichtstermine. Diese werden typischerweise durch einen vorher festgelegten Berichtsplan adressiert, so wie es in der Implementierungsleitlinie 2410 – Berichterstattungskriterien erläutert ist.

Interne Revisoren können die Richtlinien und Verfahren der Internen Revision, die oft in einem Revisionshandbuch zusammengestellt sind, überprüfen, um alle zu nutzenden Vorlagen zu identifizieren. Vorlagen helfen im Allgemeinen dabei, während aller Phasen des Auftrags ordentliche und konsistente Berichte sicherzustellen. Das Überprüfen der Schreibstil-Vorgaben der Organisation vor der Herausgabe der finalen Revisionsberichte kann den Internen Revisoren helfen, die finalen Revisionsberichte in Einklang mit dem akzeptierten Schreibstil der Organisation zu präsentieren.

### Überlegungen zur Umsetzung



The Interpretation of Standard 2420 defines specific characteristics of quality communications: accurate, objective, clear, concise, constructive, complete, and timely. Internal auditors may consider the following additional information related to each:

- **Accurate** – The Interpretation notes that accurate communications are free from errors and distortions and faithful to the underlying facts. To maintain accuracy, it is important to use precise wording supported by evidence gathered during the engagement. Additionally, according to The IIA's Code of Ethics, internal auditors are required to "disclose all material facts known to them that, if not disclosed, may distort the reporting of activities under review." If an error in communications does occur, the chief audit executive (CAE) must communicate the corrected information, as described in Standard 2421 – Errors and Omissions.
- **Objective** – To ensure objectivity in communications, internal auditors use unbiased phrasing and focus on deficiencies in processes and their execution. Objectivity begins with the unbiased mental attitude that internal auditors should possess when performing engagements. Objectivity is an ethical principle described in The IIA's Code of Ethics and Standard 1120 – Individual Objectivity. The Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing also highlight the importance of objectivity and specify that for an internal audit activity to be considered effective, the internal auditors and the internal audit activity should be objective and free from undue influence (independent).
- **Clear** – Clarity in communications is increased when internal auditors use language that is easily understood by the intended audience and is consistent with terminology used in the industry and by the organization. Furthermore, clear communications avoid unnecessary technical language. The Interpretation of Standard 2420 also points out that clear communications are logical, a hallmark of the systematic, disciplined, and risk-based approach of internal audit work. As such, clarity is enhanced when internal auditors communicate important observations and findings and logically support recommendations and conclusions for a particular engagement.
- **Concise** – Internal auditors ensure that communications are appropriately concise by avoiding redundancies and excluding information that is unnecessary, insignificant, or unrelated to the engagement.
- **Constructive** – It is helpful for internal auditors to use a constructive tone throughout the communication that reflects the severity of the observations. Constructive communications enable a collaborative process for determining solutions that facilitate positive change in the subject of the engagement and/or the organization. Ultimately, as in-

Die Erläuterung zu Standard 2420 definiert die spezifischen Eigenschaften qualitativ hochwertiger Berichterstattung: richtig, objektiv, klar, prägnant, konstruktiv, vollständig und zeitnah. Interne Revisoren können die folgenden zusätzlichen Informationen bezüglich dieser Kriterien berücksichtigen:

- **Richtig** – Die Erläuterung besagt, dass richtige Berichterstattung frei von Fehlern und Verzerrungen sind und den zugrunde liegenden Tatsachen entsprechen. Um die Richtigkeit zu wahren, ist es wichtig, präzise Formulierungen zu verwenden, die durch während des Auftrags gesammelte Nachweise unterstützt werden. Zusätzlich wird laut IIA-Ethikkodex von Internen Revisoren gefordert, „alle ihnen bekannten wesentlichen Fakten offenzulegen, die – falls nicht mitgeteilt – die Berichterstattung über die geprüften Aktivitäten verfälschen könnten.“ Wenn in der Berichterstattung ein Fehler auftritt, muss der Leiter der Internen Revision die korrigierte Information, so wie in Standard 2421 – Fehler und Auslassungen beschrieben, berichten.
- **Objektiv** – Um Objektivität in ihren Berichten sicherzustellen, nutzen Interne Revisoren unvoreingenommene Formulierungen und fokussieren sich auf Schwächen in Prozessen und deren Anwendung. Objektivität beginnt mit einer unvoreingenommenen mentalen Einstellung, die Interne Revisoren besitzen sollen, wenn Sie Aufträge ausführen. Objektivität ist ein ethisches Prinzip, das im IIA-Ethikkodex und in Standard 1120 – Persönliche Objektivität beschrieben ist. Die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Interne Revision betonen ebenso die Bedeutung der Objektivität und besagen, dass die Internen Revisoren und die Interne Revision objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig) sein sollen, wenn die Interne Revision als wirksam betrachtet werden soll.
- **Klar** – Die Klarheit der Berichterstattung wird erhöht, wenn Interne Revisoren eine Sprache verwenden, die von den erwarteten Lesern leicht zu verstehen und konsistent mit der branchen- und organisationsüblichen Terminologie ist. Des Weiteren vermeiden klare Berichte unnötige technische Ausdrücke. Die Erläuterung zu Standard 2420 weist außerdem darauf hin, dass klare Berichte logisch und ein Markenzeichen für den systematischen, zielgerichteten und risikoorientierten Ansatz der Revisionstätigkeit sind. Die Klarheit selbst wird verbessert, wenn Interne Revisoren wichtige Beobachtungen und Findings berichten und logisch die Empfehlungen und Schlussfolgerungen für einen speziellen Auftrag unterstützen.
- **Prägnant** – Interne Revisoren stellen durch Vermeidung von Redundanzen und Ausschluss von unnötigen, unwesentlichen oder nicht auf den Auftrag bezogenen Informationen sicher, dass Berichte in angemessener Weise prägnant sind.
- **Konstruktiv** – Es ist für Interne Revisoren hilfreich, während der gesamten Berichterstattung einen konstruktiven Ton anzuschlagen, der die Wichtigkeit der Beobachtungen widerspiegelt. Konstruktive Berichte ermöglichen einen gemeinschaftlichen Prozess zur Festlegung von Lösungen, die eine positive Veränderung im Gegenstand des Auftrags

licated by the Definition of Internal Auditing, internal auditors seek to help the organization accomplish its objectives.

- **Complete** – To ensure completeness of communications, it is helpful for internal auditors to consider any information essential to the target audience. Complete written communications generally enable the reader to reach the same conclusion as the internal audit activity did.
- **Timely** – Finally, it is important that internal auditors submit all communications by the deadlines established during the planning phase. Timeliness may be different for each organization. To determine what is timely, internal auditors often benchmark and conduct other research relative to the engagement subject. Additionally, the CAE or the internal auditor may establish key performance indicators that measure timeliness.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Materials that may demonstrate conformance with Standard 2420 include final communication documents approved by the chief audit executive, as well as supporting documents. Internal auditors should be able to show that such documents align with the final communication plan. In the case of communications that occur without a written report, meeting minutes may provide evidence of conformance.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

und/oder für die Organisation fördern. Wie schon die Definition der Internen Revision besagt, versucht die Interne Revision letztlich, der Organisation zu helfen, ihre Ziele zu erreichen.

- **Vollständig** – Um die Vollständigkeit der Berichte sicherzustellen, ist es für Interne Revisoren hilfreich, jede Information zu berücksichtigen, die für die Zielgruppe wesentlich ist. Vollständige schriftliche Berichte ermöglichen dem Leser im Allgemeinen dieselben Schlussfolgerungen, wie sie die Interne Revision gezogen hat.
- **Zeitnah** – Zu guter Letzt ist es wichtig, dass Interne Revisoren alle Berichte innerhalb der während der Planungsphase festgelegten Fristen vorlegen. Zeitnähe kann sich für jede Organisation anders darstellen. Um festzulegen, was zeitnah ist, nutzen Interne Revisoren häufig Benchmarks oder führen andere Untersuchungen hinsichtlich des Auftragsgegenstands durch. Zusätzlich kann der Leiter der Internen Revision oder der Interne Revisor Key Performance Indicators festlegen, die die Zeitnähe messen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Material, das die Einhaltung von Standard 2420 nachweisen kann, umfasst die vom Leiter der Internen Revision genehmigten finalen Berichtsdokumente sowie unterstützende Dokumentation. Interne Revisoren sollten in der Lage sein zu zeigen, dass diese Dokumente zum finalen Berichterstattungsplan passen. Im Falle der Kommunikation ohne einen schriftlichen Bericht können Sitzungsprotokolle einen Nachweis der Einhaltung darstellen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2421: Errors and Omissions

### Standard 2421 – Errors and Omissions

If a final communication contains a significant error or omission, the chief audit executive must communicate corrected information to all parties who received the original communication.

### Getting Started

The chief audit executive (CAE) should understand the expectations of the board and senior management regarding which errors or omissions they would consider significant. Significance is defined in the glossary of the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing as "the relative importance of a matter within the context in which it is being considered, including quantitative and qualitative factors, such as magnitude, nature, effect, relevance, and impact. Professional judgment assists internal auditors when evaluating the significance of matters within the context of relevant objectives."

### Considerations for Implementation

If the CAE becomes aware of an error or omission in the final engagement communication, he or she may consider the following questions to help determine its significance:

- Would the error or omission change the results of the engagement?
- Would the error or omission change someone's mind about the severity of the findings?
- Would the error or omission change a conclusion?
- Would the error or omission change an opinion?
- Would the error or omission change a recommended action?

If the answer to any of the above questions is "yes," the CAE may determine that the error or omission is significant. The CAE usually attempts to find the cause of the error or omission to prevent a similar situation from occurring in the future and to determine whether the cause needs to be included in the communication to senior management and the board. The CAE then determines the most appropriate method of communication to ensure the corrected information is received by all parties who received the original communication. Communicating effectively about errors and omissions and their causes serves to protect the integrity and status of the internal audit activity.

### Considerations for Demonstrating Conformance

Conformance with Standard 2421 may be demonstrated by the existence of internal audit policies and procedures for handling

## Implementierungsleitlinie 2421: Fehler und Auslassungen

### Standard 2421 – Fehler und Auslassungen

Enthält ein Schlussbericht wesentliche Fehler oder Auslassungen, muss der Leiter der Internen Revision allen Parteien, die den ursprünglichen Bericht erhalten haben, die berichtigten Informationen übermitteln.

### Erste Schritte

Der Leiter der Internen Revision sollte die Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften hinsichtlich ihrer Erwartungen, welche Fehler oder Auslassungen sie als wesentlich ansehen würden, verstehen. Wesentlichkeit ist im Glossar der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision definiert als „die relative Bedeutung eines Sachverhalts vor dem jeweiligen Beurteilungshintergrund und unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Faktoren wie Umfang, Art, Folgen, Bedeutung und Auswirkung. Berufsübliche Sorgfalt unterstützt Prüfer bei der Beurteilung der Wesentlichkeit von Sachverhalten vor dem Hintergrund zugrunde liegender Ziele.“

### Überlegungen zur Umsetzung

Wenn der Leiter der Internen Revision einen Fehler oder eine Auslassung im finalen Bericht zu einem Auftrag bemerkt, kann er die folgenden Fragen berücksichtigen, um die Wesentlichkeit festzustellen:

- Würde der Fehler oder die Auslassung die Ergebnisse des Auftrags verändern?
- Würde der Fehler oder die Auslassung die Einstellung von jemandem über die Schwere der Findings verändern?
- Würde der Fehler oder die Auslassung eine Schlussfolgerung verändern?
- Würde der Fehler oder die Auslassung ein Urteil verändern?
- Würde der Fehler oder die Auslassung eine empfohlene Maßnahme verändern?

Wenn die Antwort auf eine der obigen Fragen „ja“ ist, kann der Leiter der Internen Revision bestimmen, dass der Fehler oder die Auslassung wesentlich ist. Er versucht gewöhnlich die Ursache für den Fehler oder die Auslassung zu finden, um eine ähnliche Situation für die Zukunft zu verhindern, und um festzulegen, ob die Ursache in der Berichterstattung an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan einbezogen werden muss. Der Leiter der Internen Revision legt dann die angemessenste Methode der Berichterstattung fest, um sicherzustellen, dass die korrigierte Information durch alle Parteien, die die ursprüngliche Kommunikation erhalten haben, empfangen wird. Die wirksame Kommunikation von Fehlern und Auslassungen und ihrer Ursachen hilft, die Integrität und den Status der Internen Revision zu schützen.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Einhaltung von Standard 2421 kann durch die Existenz von

errors and omissions. Email correspondence and other records may document how the CAE determined the significance and cause of the error or omission.

Evidentiary materials – such as the CAE's calendar, board or other meeting minutes where an error or omission was discussed, internal memos, and email correspondence – may show the specific information that was communicated as well as how and when the communication occurred. Finally, the original and corrected final communication documents evidence conformance.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Richtlinien und Verfahren der Internen Revision für die Handhabung von Fehlern und Auslassungen nachgewiesen werden. E-Mail-Korrespondenz und andere Aufzeichnungen können dokumentierten, wie der Leiter der Internen Revision die Wesentlichkeit und die Ursache von Fehlern und Auslassungen feststellt.

Überzeugendes Material – wie der Kalender des Leiters der Internen Revision, Protokolle von Sitzungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans oder anderen Sitzungen, in denen ein Fehler oder eine Auslassung besprochen wurde, interne Notizen und E-Mail-Korrespondenz – kann die spezifischen, berichteten Informationen belegen und auch wie und wann die Kommunikation stattgefunden hat. Letztendlich weist die ursprüngliche und die korrigierte finale Berichterstattung die Einhaltung nach.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinschaftlich adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2430: Use of "Conducted in Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"

Standard 2430 – Use of "Conducted in Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"

Indicating that engagements are "conducted in conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" is appropriate only if supported by the results of the quality assurance and improvement program.

### Getting Started

To conform with Standard 2430, the chief audit executive (CAE) should understand the requirements related to developing and maintaining a quality assurance and improvement program (QAIP) (the 1300 series of standards) and be familiar with the results of the internal audit activity's current internal and external assessments. The CAE may also consider the board's expectations for using the statement "conducted in conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" in engagement reports.

### Considerations for Implementation

When an internal audit activity reports on an engagement, there is no requirement to indicate whether the engagement was conducted in conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*). However, using this statement builds the internal audit activity's credibility. Standard 2430 prohibits using the statement unless the results of the internal audit activity's QAIP – including current internal and external assessments – support a conclusion that the internal audit activity generally conforms with the *Standards*. Implementation Guide 1300 – Quality Assurance and Improvement Program provides additional guidance about QAIP requirements.

When an internal audit activity does not conform with the *Standards*, the internal audit activity may choose to state that the engagement was not conducted in conformance with the *Standards*. However, such a statement is not required.

### Considerations for Demonstrating Conformance

When engagement reports include the statement "conducted in conformance with the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*," the results of the QAIP often are sufficient to demonstrate conformance with Standard 2340. The internal audit activity's determination of whether to use the statement in final communications may be documented in an engagement report template or other engagement communication records and/or internal audit policies and procedures. Comprehensive review of such documents would

## Implementierungsleitlinie 2430: Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“

Standard 2430 – Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“

Die Angabe, dass Aufträge „in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“ wurden, ist nur sachgerecht, wenn die Beurteilung des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung diese Aussage zulässt.

### Erste Schritte

Um Standard 2430 einzuhalten sollte der Leiter der Internen Revision die Anforderungen bezüglich der Entwicklung und Pflege des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms (QSVP) verstehen (1300er Serie der Standards) und mit den Ergebnissen der aktuellen internen und externen Beurteilungen der Internen Revision vertraut sein. Der Leiter der Internen Revision darf auch die Erwartungen der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans zur Nutzung der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“ in Prüfungsberichten berücksichtigen.

### Überlegungen zur Umsetzung

Es ist nicht erforderlich anzugeben, ob der Auftrag in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) durchgeführt wurde, wenn eine Interne Revision über einen Auftrag berichtet. Jedoch stärkt die Verwendung dieser Aussage die Glaubwürdigkeit der Internen Revision. Standard 2430 verbietet es, die Formulierung zu verwenden, wenn die Ergebnisse des QSVP der Internen Revision – einschließlich aktueller interner und externer Beurteilungen – nicht die Schlussfolgerung unterstützen, dass die Interne Revision die *Standards* grundsätzlich einhält. Die Implementierungsleitlinie 1300 – Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung liefert zusätzliche Leitlinien über die Anforderungen an das QSVP.

Wenn eine Interne Revision die *Standards* nicht einhält, kann sie sich dafür entscheiden darzulegen, dass der Auftrag nicht in Übereinstimmung mit den *Standards* durchgeführt wurde. Jedoch ist solch eine Formulierung nicht erforderlich.

### Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Wenn Berichte zu einem Auftrag die Formulierung „In Übereinstimmung mit den *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision* durchgeführt“ enthalten, sind die Ergebnisse des QSVP häufig ausreichend, um die Einhaltung von Standard 2340 nachzuweisen. Die Festlegung der Internen Revision, ob die Formulierung in den finalen Berichten genutzt werden soll, kann in einer Vorlage für Berichte oder in anderen Aufzeichnungen über die Berichterstattung zu einem Auftrag und/oder in den Richtlinien und Verfahren der Internen Revision dokumentiert sein. Die umfassende Überprüfung solcher

indicate whether the statement was used appropriately. Conversely, the internal audit activity may choose not to include a conformance statement in any engagement reports, and documentation of this decision is also acceptable as evidence of conformance with Standard 2430.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Dokumente würde anzeigen, ob es angemessen war, die Formulierung zu nutzen. Umgekehrt kann die Interne Revision sich entscheiden, keine Konformitätsaussage in ihren Berichten zu verwenden. Die Dokumentation dieser Entscheidung ist ebenso als Nachweis der Einhaltung von Standard 2430 akzeptabel.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2431: Engagement Disclosure of Noncompliance

Standard 2431 – When nonconformance with the Code of Ethics or the *Standards* impacts a specific engagement, communication of the results must disclose the:

- Principle(s) or rule(s) of conduct of the Code of Ethics or the Standard(s) with which full compliance was not achieved.
- Reason(s) for non-conformance.
- Impact of non-conformance on the engagement and the communicated engagement results.

### Getting Started

Standard 2431 requires disclosure when the results of a specific engagement are impacted by nonconformance with the Code of Ethics or the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*). Therefore, internal auditors should have an understanding of The IIA's Code of Ethics and the *Standards*. They should also understand the potential areas of nonconformance at the engagement level and the expectations of senior management and the board for reporting any nonconformance issues.

The IIA's Code of Ethics comprises broad principles relevant to the profession and practice of internal auditing and more specific rules of conduct, which describe the behavior expected of both entities and individuals who perform internal audit services in accordance with the Definition of Internal Auditing (including IIA members, recipients of IIA certifications, and certification candidates). The purpose of the Code of Ethics is to promote an ethical culture in the global profession of internal auditing.

As stated in the Introduction to the *Standards*, "The purpose of the *Standards* is to:

1. Guide adherence with mandatory elements of the International Professional Practices Framework.
2. Provide a framework for performing and promoting a broad range of value-added internal auditing services.
3. Establish the basis for the evaluation of internal audit performance.
4. Foster improved organizational processes and operations."

"The *Standards* are a set of principles-based, mandatory requirements consisting of:

## Implementierungsleitlinie 2431: Offenlegung der Nichteinhaltung der Standards im Rahmen des Auftrags

Standard 2431 – Falls sich ein Abweichen von dem Ethikkodex oder von den *Standards* auf einen bestimmten Auftrag auswirkt, muss bei der Berichterstattung der Ergebnisse Folgendes offengelegt werden:

- Prinzip(ein) oder Regelung(en) des Ethikkodex oder Standard(s), das bzw. die nicht vollständig eingehalten wurde(n).
- Grund bzw. Gründe für das Abweichen.
- Auswirkung des Abweichens auf den Auftrag und die berichteten Auftragsergebnisse.

### Erste Schritte

Standard 2431 erfordert Offenlegung, wenn die Ergebnisse einer spezifischen Prüfung durch die Nichteinhaltung des Ethikkodex oder der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) beeinflusst werden. Daher sollen Interne Revisoren den IIA-Ethikkodex und die *Standards* verstehen. Sie sollten ebenso potenzielle Bereiche der Nichteinhaltung bezogen auf Prüfungen und die Erwartungen von leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan an die Berichterstattung über Sachverhalte der Nichteinhaltung verstehen.

Der IIA-Ethikkodex umfasst breite Prinzipien, die für den Berufsstand und die Praxis der Internen Revision relevant sind, und spezifischere Verhaltensregeln, die das erwartete Verhalten sowohl von Organisationseinheiten als auch von Personen beschreiben, die Dienstleistungen der Internen Revision in Übereinstimmung mit der Definition der Internen Revision erbringen (einschließlich Mitglieder des IIA sowie Inhaber von und Kandidaten für IIA-Zertifizierungen). Zweck des Ethikkodex ist die Förderung eines ethischen Klimas im globalen Berufsstand der Internen Revision.

Wie in der Einleitung zu den *Standards* erwähnt, dienen die *Standards* folgenden Zwecken:

1. Anleitung zur Einhaltung der verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision.
2. Bereitstellen eines Rahmenwerks für Ausführung und Förderung eines breiten Spektrums wertschöpfender Aktivitäten der Internen Revision.
3. Schaffung einer Basis für die Beurteilung der Leistung der Internen Revision.
4. Fördern von verbesserten Prozessen und Abläufen einer Organisation."

„Die *Standards* sind eine Sammlung prinzipienbasierter, verbindlicher Anforderungen, die aus folgenden Komponenten bestehen:

- Statements of core requirements for the professional practice of internal auditing and for evaluating the effectiveness of performance that are internationally applicable at organizational and individual levels.
- Interpretations clarifying terms or concepts within the *Standards*."
- Festlegungen von Kernanforderungen an die Berufsausübung der Internen Revision und zur Beurteilung der Wirksamkeit ihrer Leistung, die international sowohl auf Ebene von Einzelpersonen als auch von Organisationen anwendbar sind.
- Erläuterungen, die in den *Standards* enthaltene Begriffe oder Konzepte verdeutlichen."

## Considerations for Implementation

At times, certain circumstances may prevent internal auditors from conforming with the Code of Ethics or the *Standards* during the performance of an engagement. In general, these are circumstances in which the independence and/or objectivity of an internal auditor is impaired, or an internal auditor encounters unreliable data, a lack of information, a scope limitation, or other constraints. In such cases, the internal auditor should identify any principles, rules of conduct, or standards with which full conformance was not achieved and determine whether the nonconformance impacts the engagement results. If the nonconformance does affect the results, the engagement communications would describe why the nonconformance occurred and how the results and communications were affected.

It may be helpful to contemplate several scenarios in which Standard 2431 would apply:

- In a situation where an impairment to an internal auditor's objectivity or independence is found to impact engagement results, the communication of results must disclose nonconformance with Standard 1120 – Individual Objectivity and the Code of Ethics principle of objectivity.
- In a situation where the internal audit activity undertook an engagement for which it did not possess the collective knowledge, skills, and experience needed to perform its responsibilities, the communication of results must disclose nonconformance with Standard 1210 – Proficiency and the Code of Ethics principle of competence.
- If the internal audit activity encounters any restrictions in its ability to access records, personnel, or properties, and these restrictions impact the scope of the engagement, the communication of results must disclose nonconformance with Standard 2220.A1.
- If internal audit resources are insufficient to achieve engagement objectives, the communication must disclose nonconformance with Standard 2230 – Engagement Resource Allocation.

Disclosures of this nature are typically documented in engagement workpapers. It is important for the CAE to consider whether the nonconformance situations affect the internal audit activity's ability to fulfill its professional responsibilities and/or meet the expectations of shareholders. Then, the CAE would determine how and whether to communicate these issues to senior management and the board. Often, disclosures

## Überlegungen zur Umsetzung

Manchmal verhindern bestimmte Umstände, dass Interne Revisoren bei der Durchführung eines Auftrags den Ethikkodex oder die *Standards* einhalten können. Im Allgemeinen sind dies Umstände, die die Unabhängigkeit und/oder Objektivität des Internen Revisors beeinträchtigen, oder ein Interner Revisor stößt auf nicht verlässliche Daten, einen Mangel an Informationen, eine Umfangseinschränkung oder andere Beschränkungen. In solchen Fällen sollte der Interne Revisor alle Prinzipien, Verhaltensregeln oder Standards identifizieren, die er nicht vollständig einhalten konnte und festlegen, ob die Nichteinhaltung die Auftragsergebnisse beeinflusst. Wenn die Nichteinhaltung die Ergebnisse beeinflusst, dann beschreibt die Berichterstattung zum Auftrag, warum es zur Nichteinhaltung gekommen ist und wie Ergebnisse und Berichterstattung beeinflusst worden sind.

Es kann hilfreich sein, einige Szenarien zu betrachten, in denen Standard 2431 anwendbar wäre:

- In einer Situation, wo die Beeinträchtigung der Objektivität eines Internen Revisors oder der Unabhängigkeit so eingeschätzt wird, dass sie die Auftragsergebnisse beeinflusst, muss die Berichterstattung zu den Ergebnissen die Nichteinhaltung des Standard 1120 – Individuelle Objektivität und des Prinzips der Objektivität im Ethikkodex offenlegen.
- In einer Situation, wo die Interne Revision einen Auftrag ausgeführt hat, für den sie insgesamt nicht das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrung besitzt, die notwendig sind, ihrer Verantwortung nachzukommen, muss die Berichterstattung zu den Ergebnissen die Nichteinhaltung des Standard 1210 – Fachkompetenz und des Prinzips der Fachkompetenz im Ethikkodex offenlegen.
- Wenn die Interne Revision Einschränkungen ihrer Möglichkeit auf Informationen, Personal oder Vermögensgegenstände zuzugreifen erfährt, und wenn diese Einschränkungen den Umfang des Auftrags beeinflussen, muss die Berichterstattung zu den Ergebnissen die Nichteinhaltung des Standard 2220.A1 offenlegen.
- Wenn die Ressourcen der Internen Revision nicht ausreichend sind, die Auftragsziele zu erreichen, muss die Berichterstattung die Nichteinhaltung des Standard 2230 – Ressourcenzuteilung für den Auftrag offenlegen.

Offenlegungen dieser Art werden typischerweise in den Arbeitspapieren des Auftrags dokumentiert. Für den Leiter der Internen Revision ist es wichtig zu berücksichtigen, ob die Situationen der Nichteinhaltung die Fähigkeit der Internen Revision beeinflussen, ihrer fachlichen Verantwortung gerecht zu werden und/oder die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. In diesem Fall würde der Leiter der Internen Revision festlegen,



are handled through a discussion with senior management and are communicated to the board during a meeting. The CAE may discuss nonconformance in advance during a private meeting with the board, one-on-one meeting with the chair, or by another appropriate method. To ensure full disclosure, the CAE should also consider whether the nonconformance should be included in the final engagement communication.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Materials that may demonstrate conformance with Standard 2431 include:

- Written department policies and procedures for disclosing nonconformance with the Code of Ethics and/or the *Standards* in the engagement workpapers.
- Memos, emails, or other written communications that identify Code of Ethics principles or rules of conduct and standards with which conformance was not achieved; explain the reason(s) for nonconformance; and describe the impact of nonconformance on the engagement and the communicated engagement results.
- Minutes of meetings or other records documenting verbal disclosure of the nonconformance, reason(s) for nonconformance, and the impact of nonconformance on the engagement and the communicated engagement results.
- Evidence of disclosure in the final engagement communication.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please

wie und ob diese Sachverhalte an leitende Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichtet werden. Häufig werden diese Offenlegungen durch eine Besprechung mit den leitenden Führungskräften gehandhabt und während einer Sitzung an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichtet. Der Leiter der Internen Revision kann die Nichteinhaltung im Voraus in einem vertraulichen Gespräch mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan, Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorsitzenden oder durch eine andere angemessene Methode diskutieren. Um die vollständige Offenlegung sicherzustellen, sollte der Leiter der Internen Revision außerdem erwägen, ob die Nichteinhaltung in der finalen Berichterstattung zum Auftrag erwähnt werden sollte.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Dokumente, die die Einhaltung von Standard 2431 nachweisen können, umfassen:

- Schriftliche Richtlinien und Verfahren der Abteilung für die Offenlegung der Nichteinhaltung des Ethikkodex und/oder der *Standards* in den Arbeitspapieren eines Auftrags.
- Notizen, E-Mails oder andere schriftliche Kommunikation, die die Prinzipien oder Verhaltensregeln des Ethikkodex und die *Standards* identifizieren, deren Einhaltung nicht erreicht wurde, die die Gründe für die Nichteinhaltung erläutern und die den Einfluss der Nichteinhaltung auf den Auftrag und die berichteten Auftragsergebnisse beschreiben.
- Protokolle von Sitzungen oder andere Aufzeichnungen, die die mündliche Offenlegung der Nichteinhaltung, die Gründe für die Nichteinhaltung und den Einfluss der Nichteinhaltung auf den Auftrag und die berichteten Auftragsergebnisse dokumentieren.
- Nachweise der Offenlegung in der finalen Auftragsberichterstattung.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright© 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion

contact [guidance@theia.org](mailto:guidance@theia.org).

kontaktieren Sie bitte [guidance@theia.org](mailto:guidance@theia.org).

## Implementation Guide 2440: Disseminating Results

### Standard 2440 – Disseminating Results

The chief audit executive must communicate results to the appropriate parties.

#### *Interpretation:*

The chief audit executive is responsible for reviewing and approving the final engagement communication before issuance and for deciding to whom and how it will be disseminated. When the chief audit executive delegates these duties, he or she retains overall responsibility.

### Getting Started

Standard 2440 states the chief audit executive's (CAE's) responsibility for communicating final results to all appropriate parties following an engagement. When preparing to implement this standard, the CAE may find it helpful to review the requirements related to each element in the Interpretation.

The CAE will typically have an understanding of any organizational communication protocols as well as the organization chart. The CAE should also consider the expectations of senior management and the board related to engagement communications.

The audit charter and communication protocols of the organization may help the CAE determine the process for reporting outside the organization. Considerations would include factors such as which parties to address or copy in the final communication and when to notify regulators who oversee the organization's industry.

The implementation guides for Standard 2400 – Communicating Results, Standard 2410 – Criteria for Communicating, and Standard 2420 – Quality of Communications provide further guidance on communicating engagement results.

### Considerations for Implementation

Through discussions with the board and review of any organizational communication protocols, the CAE determines who will receive the results from the engagement and what form the communications will take. Before communicating the results, it can be advantageous for the CAE to review the draft engagement communication(s).

When determining the recipients of the report, the CAE may take into consideration whether any parties have a business need for receiving the results, as well as whether any have responsibility for management action plans. Consideration may be given to organizational protocols to ensure individuals at the appropriate level of responsibility receive a copy of the report. Senior management and the board may be included in the distribution, as per their expectations. To ensure consistency,

## Implementierungsleitlinie 2440: Verbreitung der Ergebnisse

### Standard 2440 – Verbreitung der Ergebnisse

Der Leiter der Internen Revision muss alle zweckmäßigen Parteien über die Ergebnisse informieren.

#### *Erläuterung:*

Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für die Durchsicht und Genehmigung des Schlussberichts sowie die Festlegung des Verteilers. Falls der Leiter der Internen Revision diese Aufgaben delegiert, verbleibt die Gesamtverantwortung bei ihm.

### Erste Schritte

Standard 2440 besagt, dass der Leiter der Internen Revision dafür verantwortlich ist, nach einem Auftrag alle zweckmäßigen Parteien über die finalen Ergebnisse zu informieren. Bei der Vorbereitung der Umsetzung dieses Standards mag der Leiter der Internen Revision es hilfreich finden, die Anforderungen bezüglich jedes Elements in der Erläuterung zu überprüfen.

Der Leiter der Internen Revision wird typischerweise ein Verständnis aller Berichterstattungsverfahren der Organisation und des Organigramms haben. Er sollte außerdem die Erwartungen der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans hinsichtlich der Berichterstattung zu Aufträgen berücksichtigen.

Die Geschäftsordnung der Internen Revision und die Berichterstattungsverfahren der Organisation können dem Leiter der Internen Revision dabei helfen, das Verfahren für die Berichterstattung außerhalb der Organisation festzulegen. Die Erwägungen dazu würden zum Beispiel beinhalten, welche Parteien zu adressieren oder als Kopieempfänger in die Schlussberichte aufzunehmen sind, und wann Regulatoren zu benachrichtigen sind, die die Organisation oder Branche beaufsichtigen.

Die Implementierungsleitlinien zu Standard 2400 – Berichterstattung, Standard 2410 – Berichterstattungskriterien und Standard 2420 – Qualität der Berichterstattung liefern weitere Leitlinien für die Berichterstattung über Auftragsergebnisse.

### Überlegungen zur Umsetzung

Der Leiter der Internen Revision bestimmt nach Besprechungen mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und Überprüfung aller Berichterstattungsverfahren der Organisation, wer die Ergebnisse des Auftrags erhält und in welcher Form die Berichterstattung erfolgt. Für den Leiter der Internen Revision kann es vorteilhaft sein, vor der Berichterstattung über die Ergebnisse den Berichtsentwurf zu überprüfen.

Bei der Festlegung der Berichtsempfänger kann der Leiter der Internen Revision berücksichtigen, ob bestimmte Parteien aus geschäftlichen Gründen die Ergebnisse kennen müssen oder für Maßnahmenpläne verantwortlich sind. Verfahren der Organisation müssen berücksichtigt werden um sicherzustellen, dass Personen auf der angemessenen Hierarchieebene eine Kopie des Berichts erhalten. Leitende Führungskräfte und Geschäfts-

the internal audit activity may develop a standard distribution list of parties who will receive all communications, as well as management levels that should be included on a distribution list for engagement results pertaining to their area of responsibility. However, the CAE may expand that distribution list when necessary, which will often include senior management of the organization.

Results may be communicated verbally or in writing, and the format may differ depending on the recipient. The CAE determines which format to use for each recipient. For example, some recipients may receive an executive summary, while others will receive a full report. It may be appropriate for results to be delivered via a meeting with a presentation and an opportunity for discussion. Regardless of the method of communication, the CAE should determine who will deliver and receive the results.

The final communication(s) require the approval of the CAE or a designee of the CAE. In a small internal audit activity, the CAE may prepare the final engagement communication(s) personally. However, in larger organizations, the CAE will obtain and review the communication(s), and determine how much reliance to place on the internal auditor who prepared the report before giving final approval.

The CAE may deliver electronic and/or hard copies of the final engagement communications to the appropriate internal and external parties, as agreed upon in the planning phase of the engagement, and/or as required by the audit charter and communication protocols. Typically, the recipients are parties who can address the results of the engagement.

Maintaining a complete list of recipients of internal audit engagement results is important in the event that an error or omission is identified after the dissemination of results. Standard 2421 addresses the CAE's responsibility for communicating an error or omission.

To ensure compliance with legal obligations and organizational protocols, it is important for the CAE to take great care and consideration when preparing to disseminate results outside of the organization. In addition, the CAE should consider the ramifications of communicating sensitive information, as such information might impact the organization's market value, reputation, earnings, or competitiveness. The CAE may find it helpful to consult with legal counsel and compliance areas within the organization.

It's important to note that the CAE may delegate the authority for implementing Standard 2440, but responsibility cannot be delegated. When the authority for implementing Standard

leitung bzw. Überwachungsorgan können gemäß ihrer Erwartung in die Verteilung einbezogen werden. Die Interne Revision kann einen Standard-Berichtsverteiler der Parteien, die alle Berichte erhalten werden, und aller Managementebenen, die in die Verteilung von Ergebnissen, die ihren Verantwortungsbereich betreffen, einbezogen werden, entwickeln, um Konsistenz sicherzustellen. Jedoch kann der Leiter der Internen Revision diesen Verteiler, wenn nötig, erweitern, wodurch häufig leitende Führungskräfte der Organisation einbezogen werden.

Ergebnisse können verbal oder schriftlich berichtet werden. Das Format kann abhängig vom Empfänger variieren. Der Leiter der Internen Revision legt fest, welches Format für jeden Empfänger zu verwenden ist. Zum Beispiel können einige Empfänger eine Management-Zusammenfassung erhalten, während andere den vollständigen Bericht bekommen. Es kann angemessen sein, Ergebnisse in einer Sitzung mit Präsentation und Gelegenheit zur Besprechung zu berichten. Ungeachtet der Methode der Berichterstattung sollte der Leiter der Internen Revision festlegen, wer die Ergebnisse liefert und wer sie erhält.

Der Schlussbericht erfordert die Genehmigung des Leiters der Internen Revision oder seines Vertreters. In einer kleinen Internen Revision kann der Leiter der Internen Revision den Schlussbericht persönlich erstellen. Jedoch wird der Leiter der Internen Revision in größeren Organisationen den Bericht erhalten, überprüfen und sodann festlegen, wie verlässlich er den Internen Revisor einschätzt, der den Bericht erstellt hat, bevor er die finale Genehmigung erteilt.

Der Leiter der Internen Revision kann, so wie es in der Planungsphase des Auftrags vereinbart wurde und/oder durch die Geschäftsordnung der Internen Revision und die Berichterstattungsverfahren erfordert wird, elektronische oder Papierversionen des Schlussberichts an die angemessenen internen und externen Parteien liefern. Typischerweise sind die Empfänger Parteien, die sich mit den Ergebnissen des Auftrags befassen können.

Das Vorhalten einer kompletten Liste aller Empfänger von Auftragsergebnissen der Internen Revision ist für den Fall wichtig, dass ein Fehler oder eine Auslassung erst nach der Verbreitung der Ergebnisse identifiziert wird. Standard 2421 adressiert die Verantwortung des Leiters der Internen Revision für die Berichterstattung über Fehler oder Auslassungen.

Um die Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen und von Verfahren der Organisation sicherzustellen, ist es wichtig, dass der Leiter der Internen Revision mit großer Sorgfalt und Umsicht die Verbreitung von Ergebnissen außerhalb der Organisation vorbereitet. Zusätzlich sollte er die Konsequenzen des Berichtens sensibler Informationen berücksichtigen, weil diese den Marktwert, die Reputation oder die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation beeinträchtigen können. Der Leiter der Internen Revision mag es hilfreich finden, sich mit dem Rechtsbeistand oder dem Compliancebereich innerhalb der Organisation zu beraten.

Es ist wichtig zu betonen, dass der Leiter der Internen Revision die Kompetenz für die Umsetzung von Standard 2440 delegieren kann, nicht aber seine Verantwortung. Wenn die Kompe-

2440 is delegated, the CAE maintains responsibility and accountability.

## Considerations for Demonstrating Conformance

The CAE can demonstrate conformance with Standard 2440 by verifying the level of review and ensuring sign-off on all workpapers before issuing the final communication(s). In addition, retained copies of any written communication of results – by management, the audit committee, the CEO, outside parties, or others – may demonstrate conformance. Evidence of verbal communication of results may be maintained through meeting minutes, presentations, and memos that identify attendees receiving the communication. It is important to keep records that verify the CAE's approval of the final communication(s) and delivery of engagement results to recipients identified in the communication plan.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

tenz für die Umsetzung von Standard 2440 delegiert wird, behält der Leiter der Internen Revision seine Verantwortung und Rechenschaftspflicht.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Der Leiter der Internen Revision kann die Einhaltung von Standard 2440 dadurch nachweisen, dass er den Grad der Überprüfung verifiziert und die Genehmigung aller Arbeitspapiere sicherstellt, bevor der Schlussbericht herausgegeben wird. Zusätzlich weisen zurückbehaltene Kopien aller schriftlichen Ergebnisberichte – an das Management, das Audit Committee, den CEO, externe Parteien oder andere – die Einhaltung nach. Nachweise verbaler Ergebnisberichterstattung können durch Sitzungsprotokolle, Präsentationen und Aktennotizen erbracht werden, in denen die Teilnehmer, die die Berichte erhalten haben, identifiziert werden. Es ist wichtig, Aufzeichnungen vorzuhalten, die die Genehmigung des Leiters der Internen Revision und die Lieferung der Auftragsergebnisse an die im Berichterstattungsplan identifizierten Empfänger nachweisen.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2450: Overall Opinions

Standard 2450 – When an overall opinion is issued, it must take into account the strategies, objectives, and risks of the organization; and the expectations of senior management, the board, and other stakeholders. The overall opinion must be supported by sufficient, reliable, relevant, and useful information.

### *Interpretation:*

The communication will include:

- The scope, including the time period to which the opinion pertains.
- Scope limitations.
- Consideration of all related projects including the reliance on other assurance provider.
- A summary of the information that supports the opinion.
- The risk or control framework or other criteria used as a basis for the overall opinion.
- The overall opinion, judgment, or conclusion reached.

The reasons for an unfavorable overall opinion must be stated.

### Getting Started

An overall opinion is the rating, conclusion, and/or other description of results provided by the chief audit executive (CAE) when addressing – at a broad level – governance, risk management, and/or control processes of the organization. An overall opinion is the professional judgment of the CAE based on the results of a number of individual engagements and other similar activities – such as reviews by other assurance providers – for a specific time interval.

Overall opinions differ from conclusions in that a conclusion is drawn from one engagement, and an overall opinion is drawn from multiple engagements. Also, a conclusion is part of an engagement communication, while an overall opinion is communicated separately from engagement communications.

The Interpretation of Standard 2310 – Identifying Information defines the terms sufficient, reliable, relevant, and useful:

## Implementierungsleitlinie 2450: Zusammenfassende Beurteilungen

Standard 2450 – Wenn eine zusammenfassende Beurteilung abgegeben wird, muss diese die Strategien, Risiken und Ziele der Organisation sowie die Erwartungen der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie von anderen Interessengruppen berücksichtigen. Die zusammenfassende Beurteilung muss durch ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen belegt sein.

### *Erläuterung:*

Die Berichterstattung wird enthalten:

- Den Umfang und Zeitraum auf den sich die Beurteilung bezieht.
- Beschränkungen des Prüfungsumfangs.
- Berücksichtigung aller relevanten Projekte einschließlich des Vertrauens auf andere Bestätigungs- und Prüffunktionen.
- Eine Zusammenfassung der Informationen, die die Beurteilung belegen.
- Das Risiko- oder Kontrollmodell oder andere Kriterien, die für die zusammenfassende Beurteilung zugrunde gelegt wurden.
- Die zusammenfassende Beurteilung, Bewertung oder Schlussfolgerung.

Negative Gesamtbeurteilungen müssen begründet werden.

### Erste Schritte

Eine zusammenfassende Beurteilung ist die Bewertung, Schlussfolgerung und/oder andere Beschreibung der durch den Leiter der Internen Revision gelieferten Ergebnisse bei der Adressierung – im weiten Sinne – von Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und/oder Kontrollprozessen der Organisation. Eine zusammenfassende Beurteilung ist die fachmännische Beurteilung des Leiters der Internen Revision, die sich auf die Ergebnisse einer Anzahl von Einzelaufträgen und andere vergleichbarer Aktivitäten – so wie Überprüfungen durch andere Prüfungsdienstleister – für eine bestimmte Zeitperiode stützt.

Zusammenfassende Beurteilungen unterscheiden sich von Schlussfolgerungen dadurch, dass die Schlussfolgerung aufgrund eines Auftrags und die zusammenfassende Beurteilung aufgrund mehrerer Aufträge gezogen wird. Außerdem ist die Schlussfolgerung Teil der Auftragsberichterstattung, während die zusammenfassende Beurteilung separat von den Auftragsberichten kommuniziert wird.

Die Erläuterung zu Standard 2310 – Identifikation von Informationen definiert die Ausdrücke ausreichend, zuverlässig, relevant und konstruktiv:

- Sufficient information is factual, adequate, and convincing so that a prudent, informed person would reach the same conclusions as the internal auditor.
- Reliable information is the best attainable information through the use of appropriate engagement techniques.
- Relevant information supports engagement observations and recommendations and is consistent with the objectives for the engagement.
- Useful information helps the organization meet its goals.
- Ausreichende Information ist sachlich, angemessen und überzeugend, sodass eine umsichtige und sachverständige Person die gleichen Schlussfolgerungen wie der Prüfer ziehen würde.
- Zuverlässige Information ist die bestmögliche Information, die sich mit geeigneten Prüfungstechniken erlangen lässt.
- Relevante Informationen stützen Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen und sind mit den Prüfungszielen konsistent.
- Konstruktive Informationen helfen der Organisation bei der Realisierung ihrer Ziele.

The Interpretation of Standard 2450 points out the required components for a communication of an overall opinion; the CAE should understand all of these components before issuing an overall opinion. Additionally, the CAE should have a good understanding of the organization's strategies, objectives, and risks as well as the expectations of the board and senior management prior to issuing an overall opinion.

### Considerations for Implementation

The CAE starts by considering how an opinion will relate to the strategies, objectives, and risks of the organization. The CAE further considers whether the opinion will solve a problem, add value, and/or provide management or other stakeholders with confidence regarding an overall trend or condition in the organization. Discussions with senior management, the board, and other relevant stakeholders may help the CAE understand the expectations for the scope of the overall opinion.

The CAE then determines the scope of the overall opinion to be provided, including the time period to which the opinion relates, and considers whether there are any scope limitations. With this information in mind, the CAE can determine which audit engagements would be relevant to the overall opinion. All related engagements or projects are considered, including those completed by other internal and external assurance providers. Internal assurance providers may include other functions that comprise the second line of defense for the organization. External service providers may include the work of external auditors or regulators. For each project considered from an internal or external assurance provider, the CAE will need to assess the project to determine the level of reliance that can be placed on the project work. If the CAE relies on the work of another assurance provider, the CAE still retains responsibility for the overall opinion that was reached as a result of that reliance.

Die Erläuterung zu Standard 2450 betont die erforderlichen Elemente für die Berichterstattung einer zusammenfassenden Beurteilung. Der Leiter der Internen Revision soll alle diese Elemente verstehen, bevor er eine zusammenfassende Beurteilung herausgibt. Zusätzlich soll er ein gutes Verständnis der Strategien, Ziele und Risiken der Organisation sowie der Erwartungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften haben, bevor er eine zusammenfassende Beurteilung herausgibt.

### Überlegungen zur Umsetzung

Der Leiter der Internen Revision beginnt mit der Erwägung, wie eine Beurteilung sich auf Strategien, Ziele und Risiken der Organisation bezieht. Er berücksichtigt weiterhin, ob die Beurteilung ein Problem lösen, Mehrwert generieren und/oder dem Management oder anderen Interessengruppen Zuversicht hinsichtlich eines allgemeinen Trends oder des Zustands innerhalb der Organisation liefern wird. Besprechungen mit leitenden Führungskräften, der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und anderen relevanten Interessengruppen können dem Leiter der Internen Revision helfen, die Erwartungen an den Umfang einer zusammenfassenden Beurteilung zu verstehen.

Sodann bestimmt der Leiter der Internen Revision den Umfang der zu liefernden zusammenfassenden Beurteilung, einschließlich der Zeitperiode, auf die sich die Beurteilung bezieht, und berücksichtigt, ob es Umfangseinschränkungen gibt. Basierend auf diesen Informationen kann der Leiter der Internen Revision festlegen, welche Prüfungsaufträge für die zusammenfassende Beurteilung relevant sein würden. Es werden alle diesbezüglichen Aufträge oder Projekte berücksichtigt, einschließlich derer, die durch andere interne oder externe Prüfungsdienstleister durchgeführt wurden. Interne Prüfungsdienstleister können andere Funktionen umfassen, die die zweite Verteidigungslinie der Organisation bilden. Externe Dienstleister können die Arbeit externer Prüfer oder Regulatoren umfassen. Für jedes durch einen internen oder externen Prüfungsdienstleister berücksichtigte Projekt wird der Leiter der Internen Revision eine Beurteilung durchführen um den Grad der Verlässlichkeit der Projektarbeiten festzustellen. Wenn der Leiter der Internen Revision sich auf die Arbeit anderer Prüfungsdienstleister verlässt, behält er immer noch die Verantwortung für die zusammenfassende Beurteilung, die als Ergebnis dieses Verlassens erzielt wurde.

For example, an overall opinion may be based on aggregate engagement conclusions at the organization's local, regional, and national levels, along with results reported from outside entities such as independent third parties or regulators. The scope statement provides context for the overall opinion by specifying the time period, activities, limitations, and other variables that describe the boundaries of the overall opinion.

When reviewing engagement conclusions and other communications on which the overall opinion is based, the CAE ensures that such conclusions and other communicated results were based on sufficient, reliable, relevant, and useful information. The CAE then summarizes the information on which the overall opinion is based. In addition, the CAE identifies relevant risk or control frameworks or other criteria used as a basis for the overall opinion.

Upon consideration of the relevant information, the CAE issues an overall opinion, using clear and concise language, and articulates how the opinion relates to the strategies, objectives, and risks of the organization. The communication should include the six elements listed in the Interpretation of Standard 2450.

If the overall opinion is unfavorable, the CAE must explain the reasons supporting this conclusion.

Finally, the CAE decides how to communicate the overall opinion (verbally or in writing). Overall opinions are typically communicated in writing, although there is no requirement in the *Standards* to do so. Implementation Guide 2440 – Disseminating Results provides further guidance on additional considerations for communications.

It is important to note that the CAE is not required to issue an overall opinion; issuance of such an opinion is at the discretion of the organization and would be discussed with senior management and the board. However, when an overall opinion is requested, Standard 2450 provides additional information to support the CAE in the requirements related to communicating an overall opinion.

## Considerations for Demonstrating Conformance

For written overall opinions, a copy of the opinion is typically sufficient to demonstrate conformance. For overall opinions that are delivered verbally, conformance may be demonstrated through the CAE's outline, speaking notes, slides, or similar documents. Additional materials that may demonstrate conformance with Standard 2450 include final engagement com-

Zum Beispiel kann sich eine zusammenfassende Beurteilung auf zusammengefasste Schlussfolgerungen aus Aufträgen in lokalen, regionalen und nationalen Ebenen der Organisation, begleitet von Ergebnissen von externen Einheiten wie unabhängigen externen Parteien oder Regulatoren, stützen. Die Aussage zum Umfang liefert den Kontext für die zusammenfassende Beurteilung durch Spezifizierung der Zeitperiode, Tätigkeiten, Einschränkungen und anderer Variablen, die die Begrenzungen der zusammenfassenden Beurteilung beschreiben.

Der Leiter der Internen Revision stellt sicher, dass Schlussfolgerungen und andere berichtete Ergebnisse sich auf ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen stützen, wenn er Schlussfolgerungen zu Aufträgen und andere Berichte überprüft. Danach fasst er die Informationen zusammen, auf die die zusammenfassende Beurteilung sich stützt. Zusätzlich identifiziert der Leiter der Internen Revision relevante Risiko- oder Kontrollrahmenwerke oder andere Kriterien, die als Basis für die zusammenfassende Beurteilung genutzt werden.

Nach der Berücksichtigung der relevanten Informationen gibt der Leiter der Internen Revision eine zusammenfassende Beurteilung heraus, wobei er eine klare und prägnante Sprache verwendet und formuliert, wie sich die Beurteilung auf Strategien, Ziele und Risiken der Organisation bezieht. Die Berichterstattung soll die sechs Elemente enthalten, die in der Erläuterung zu Standard 2450 aufgelistet sind..

Wenn die zusammenfassende Beurteilung ungünstig ist, muss der Leiter der Internen Revision die Gründe erläutern, die diese Schlussfolgerung unterstützen.

Schließlich entscheidet der Leiter der Internen Revision, wie die zusammenfassende Beurteilung berichtet wird (mündlich oder schriftlich). Zusammenfassende Beurteilungen werden typischerweise schriftlich berichtet, obwohl es dafür keine Anforderungen in den *Standards* gibt. Die Implementierungsleitlinie 2440 – Verbreitung der Ergebnisse liefert weitere Leitlinien, die bei der Berichterstattung zusätzlich berücksichtigt werden sollen.

Es ist wichtig zu betonen, dass der Leiter der Internen Revision keine zusammenfassende Beurteilung herausgeben muss. Die Herausgabe einer solchen Beurteilung obliegt der Entscheidung der Organisation und würde mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan besprochen werden. Jedoch liefert Standard 2450 zusätzliche Informationen, die den Leiter der Internen Revision bezüglich der Anforderungen an das Berichten einer zusammenfassenden Beurteilung unterstützen, wenn eine solche gefordert wird.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Für schriftliche zusammenfassende Beurteilungen ist typischerweise eine Kopie der Beurteilung ausreichend, um die Einhaltung nachzuweisen. Für mündlich gelieferte zusammenfassende Beurteilungen kann die Einhaltung durch den Entwurf, Sprechzettel, Präsentationsseiten oder vergleichbare Dokumente des Leiters der Internen Revision nachgewiesen werden. Zusätzliches Material, dass die Einhaltung von Standard 2450



munications and external communications on which the overall opinion is based, memos, emails, board or other meeting agendas, and meeting minutes.

#### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standards*).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

nachweisen kann, beinhaltet die Schlussberichte und die externen Berichte, auf welchen die zusammenfassende Beurteilung basiert, sowie Aktennotizen, Tagesordnungen von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan oder von anderen Sitzungen und Sitzungsprotokolle.

#### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

#### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

#### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2500: Monitoring Progress

### Standard 2500 – Monitoring Progress

The chief audit executive must establish and maintain a system to monitor the disposition of results communicated to management.

### Getting Started

To fulfill this standard, the chief audit executive (CAE) starts by attaining a clear understanding of the type of information and level of detail the board and senior management expect with regard to the internal audit activity's monitoring of the results of engagements. Results typically refer to the observations developed in assurance and consulting engagements that have been communicated to management for corrective action.

Given that periodic interactions will be required with the management responsible for implementing corrective actions, it is generally helpful to solicit management's input on ways to create an effective and efficient monitoring process.

Further, the CAE may want to benchmark with other CAEs or compliance functions that monitor outstanding issues to identify leading practices that have proven effectiveness. These discussions may address areas such as:

- The levels of automation and detail.
- The types of observations monitored (i.e., all or just higher risk observations).
- How and with what frequency the status of outstanding corrective actions is determined.
- When internal audit independently confirms the effectiveness of corrective actions.
- The frequency, style, and level of reporting performed.

### Considerations for Implementation

Monitoring processes can be sophisticated or rather simple, depending on a number of factors, including the size and complexity of the audit organization and the availability of exception tracking software. Whether sophisticated or simple, it is important for the CAE to develop a process that captures the relevant observations, agreed corrective action, and current status. For outstanding observations, the information tracked and captured typically includes:

- The observations communicated to management and their relative risk rating.
- The nature of the agreed corrective actions.
- The timing/deadlines/age of the corrective actions and changes in target dates.

## Implementierungsleitlinie 2500: Überwachung des weiteren Vorgehens

### Standard 2500 – Überwachung des weiteren Vorgehens

Der Leiter der Internen Revision muss ein System zur Überwachung der Erledigung der Feststellungen in den dem Management übergebenen Revisionsberichten entwickeln und pflegen.

### Erste Schritte

Um diesen Standard zu erfüllen, erlangt der Leiter der Internen Revision zunächst ein klares Verständnis von Art und Detaillierungsgrad der Informationen, die Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitende Führungskräfte hinsichtlich der Überwachung der Prüfungsergebnisse durch die Interne Revision erwarten. Die Ergebnisse beziehen sich typischerweise auf Feststellungen, die in Prüfungs- und Beratungsaufträgen getroffen und an das Management zur Korrektur kommuniziert worden sind.

Angesichts dessen, dass regelmäßige Interaktionen mit dem für die Implementierung von Korrekturmaßnahmen verantwortlichen Management erforderlich sind, ist es im Allgemeinen hilfreich, den Input des Managements bezüglich der Schaffung eines wirksamen und effizienten Überwachungsprozesses zu erfragen.

Des Weiteren kann der Leiter der Internen Revision sich mit anderen Leitern von Internen Revisionen oder Compliancefunktionen vergleichen, die offene Sachverhalte überwachen. So kann er führende Praktiken identifizieren, deren Wirksamkeit erprobt ist. Solche Diskussionen können sich beziehen auf:

- Der Automatisierungs- und Detaillierungsgrad.
- Die Art der überwachten Feststellungen (d. h. alle oder nur im Risiko höher bewertete Feststellungen).
- Wie und in welcher Häufigkeit der Status von offenen Korrekturmaßnahmen festgestellt wird.
- Wann die Interne Revision unabhängig die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen bestätigt.
- Häufigkeit, Art und Ebene der Berichterstattung.

### Überlegungen zur Umsetzung

Überwachungsprozesse können anspruchsvoll oder ziemlich einfach sein, abhängig von einigen Faktoren wie Größe und Komplexität der Revisionsorganisation und Verfügbarkeit von Nachverfolgungssoftware. Ob anspruchsvoll oder einfach, für den Leiter der Internen Revision ist es wichtig, einen Prozess zu entwickeln, der die relevanten Feststellungen, die vereinbarten Korrekturmaßnahmen und den aktuellen Status aufgreift. Für offene Feststellungen sind in der Nachverfolgung typischerweise folgende Informationen enthalten:

- Die an das Management kommunizierten Feststellungen und ihre Risikobewertung.
- Die Art der vereinbarten Korrekturmaßnahmen.
- Das Timing/die Fälligkeit/das Alter der Korrekturmaßnahmen und Veränderungen in den Zieldaten.

- The management/process owner responsible for each corrective action.
- The current status of corrective actions, and whether internal audit has confirmed the status.

Often, the CAE will develop or purchase a tool, mechanism, or system to track, monitor, and report on such information. Based on information provided to internal audit by the responsible management, the status of the corrective actions is updated in the system periodically and often directly by management using a shared exception tracking system.

The frequency and approach to monitoring (the extent of audit staff work to verify that corrective action was taken) is determined based on the CAE's professional judgment, as well as the expectations set by the board and senior management. For example, some CAEs may choose to inquire periodically, such as quarterly, about the status of all corrective actions that were due to be completed in the prior period. Others may choose to perform periodic follow-up engagements for audits with significant recommendations to specifically assess the quality of the corrective actions taken. Others may choose to follow up on outstanding actions during a future audit scheduled in the same area of the organization. The approach is determined based on the adjudged level of risk, as well as the availability of resources.

Similarly, the form of reporting is determined based on the CAE's judgment and the agreed expectations. Some CAEs will report the status of every observation for every engagement in a detailed manner. Others will report only on observations rated higher risk, perhaps summarized by business process or executive owner, noting statistics such as percentage of corrective actions on track, overdue, and completed on time. In some instances, the CAE may be asked to report on not just whether the corrective action has been completed, but also whether the action taken has corrected the underlying issue. Capturing and measuring positive improvement based on the execution of corrective actions is considered a leading practice.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Conformance is typically evidenced by the existence of a routinely updated exception tracking system, which could be a spreadsheet, database, or other tool that contains the prior audit observations, associated corrective action plan, status, and internal audit's confirmation, as described above. Also, there are typically corrective action status reports prepared for senior management and the board.

- Management/Prozessverantwortlicher, die für die Korrekturmaßnahme verantwortlich sind.
- Aktueller Status der Korrekturmaßnahmen und ob die Interne Revision diesen bestätigt hat.

Oftmals entwickelt oder beschafft der Leiter der Internen Revision ein Tool, Prozess oder System, um diese Informationen nachzuverfolgen, zu überwachen und darüber zu berichten. Regelmäßig wird der Status der Korrekturmaßnahmen basierend auf Informationen des verantwortlichen Managements an die Interne Revision in dem System aktualisiert – oft direkt durch das Management, welches das Nachverfolgungssystem nutzt.

Häufigkeit und Ansatz der Überwachung (das Ausmaß, in dem Revisionsmitarbeiter verifizieren, dass Korrekturmaßnahmen durchgeführt worden sind) werden bestimmt durch die professionelle Beurteilung durch den Leiter der Internen Revision und durch die Erwartung von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und leitenden Führungskräften. Beispielsweise können sich Leiter von Internen Revisionen dazu entscheiden, regelmäßig, z. B. vierteljährlich, nachzufragen, wie der Status aller in der vergangenen Periode fälligen Korrekturmaßnahmen ist. Andere entscheiden sich im Falle von Prüfungen mit signifikanten Empfehlungen für regelmäßige Follow-up-Prüfungen, um die Qualität der durchgeführten Korrekturmaßnahmen im Einzelnen zu bewerten. Wieder andere entscheiden sich für die Nachverfolgung offener Maßnahmen während einer künftigen Prüfung, die im gleichen Bereich der Organisation durchgeführt wird. Der Ansatz wird bestimmt durch das eingeschätzte Risikoniveau und die Verfügbarkeit von Ressourcen.

In ähnlicher Weise wird die Art der Berichterstattung durch die Beurteilung des Leiters der Internen Revision und die vereinbarten Erwartungen bestimmt. Einige Leiter von Internen Revisionen berichten im Detail den Status jeder Feststellung für jede Prüfung. Andere berichten nur über Feststellungen mit einem höheren Risiko, vielleicht zusammengefasst pro Geschäftsprozess oder Vorstandsverantwortlichkeit, und führen Statistiken wie Prozentsatz von im Zeitplan liegenden, überfälligen und zeitgerecht durchgeführten Korrekturmaßnahmen auf. In manchen Fällen wird der Leiter der Internen Revision gebeten, nicht nur zu berichten, ob die Korrekturmaßnahme durchgeführt wurde, sondern auch ob die Maßnahme den zugrunde liegenden Sachverhalt korrigiert hat. Das Aufgreifen und Messen positiver Veränderungen, die auf der Durchführung von Korrekturmaßnahmen basieren, wird als führende Praxis angesehen.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Die Einhaltung wird typischerweise durch die Existenz eines routinemäßig aktualisierten Nachverfolgungssystems nachgewiesen. Das kann ein Spreadsheet, eine Datenbank oder ein anderes Tool sein, welches wie oben beschrieben die früheren Revisionsfeststellungen, damit verbundene Korrekturmaßnahmen, deren Status und die Bestätigung der Internen Revision enthält. Außerdem gibt es typischerweise Statusberichte über Korrekturmaßnahmen an leitende Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan.

## About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*.

Implementation Guides assist internal auditors in applying the *Standards*. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

## Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

## Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

## Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

## Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

## Implementation Guide 2600: Communicating the Acceptance of Risks

### Standard 2600 – Communicating the Acceptance of Risks

When the chief audit executive concludes that management has accepted a level of risk that may be unacceptable to the organization, the chief audit executive must discuss the matter with senior management. If the chief audit executive determines that the matter has not been resolved, the chief audit executive must communicate the matter to the board.

#### *Interpretation*

The identification of risk accepted by management may be observed through an assurance or consulting engagement, monitoring progress on actions taken by management as a result of prior engagements, or other means. It is not the responsibility of the chief audit executive to resolve the risk.

#### Getting Started

To be successful in implementing this standard, the chief audit executive (CAE) must first understand the organization's view of and tolerance for various types of organizational risks. Organizations vary by how much and what types of risk they consider acceptable. For example, some organizations may accept higher levels of financial risk – taking actions such as expanding into a new geography with an unstable government; or making a material investment in an exciting new product that has a relatively small probability of success, but high reward if successful. Other organizations are more averse to such financial risks, avoiding such situations. Further, organizations consider different factors in determining the level of acceptable risk; for example, the potential impact and likelihood of the risk event, the vulnerability of the organization, and the length of time it takes management to resolve an unacceptable risk.

If the organization has a formal risk management policy, which may include a risk acceptance process, it is important that the CAE and the internal audit activity understand it.

As required by Standard 2500, the CAE also must establish and maintain a system for monitoring the disposition of the results of internal audits.

It is also helpful for the CAE to know how higher risk issues are typically communicated within the organization. Existing policies may define a preferred communication approach; for example, an organization's risk management policy may discuss timeliness, hierarchy of reporting, and similar considerations.

## Implementierungsleitlinie 2600: Kommunikation der Risikoakzeptanz

### Standard 2600: Kommunikation der Risikoakzeptanz

Kommt der Leiter der Internen Revision zu dem Schluss, dass das Management ein für die Organisation nicht tragbares Risiko akzeptiert, so muss der Leiter der Internen Revision diese Sachlage mit den leitenden Führungskräften besprechen. Falls der Leiter der Internen Revision der Auffassung ist, dass die Angelegenheit nicht zufriedenstellend gelöst wurde, muss er die Angelegenheit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan vortragen.

#### *Erläuterung*

Die Identifizierung des vom Management akzeptierten Risikos kann über einen Prüfungs- oder Beratungsauftrag, die Verfolgung der durch das Management veranlassten Maßnahmen oder Ähnliches erfolgen. Es ist nicht die Verantwortung des Leiters der Internen Revision, das Risiko zu beseitigen.

#### Erste Schritte

Der Leiter der Internen Revision muss zunächst die Sicht der Organisation auf verschiedene Arten ihrer Risiken und ihre Risikotoleranz verstehen, um bei der Umsetzung dieses Standards erfolgreich zu sein. Wie viel Risiko und welche Arten von Risiko als akzeptabel erachtet werden, unterscheidet sich von Organisation zu Organisation. Zum Beispiel akzeptieren manche Organisationen ein höheres Niveau von Finanzrisiken – und expandieren bspw. in eine neue geographische Region mit instabiler Regierung; oder sie führen ein wesentliches Investment in ein aufregendes neues Produkt durch, welches nur eine relativ kleine Erfolgswahrscheinlichkeit besitzt, aber im Erfolgsfall eine hohe Rendite verspricht. Andere Organisationen sind eher risikoavers und vermeiden solche Situationen. Ferner berücksichtigen Organisationen unterschiedliche Faktoren bei der Bestimmung des akzeptablen Risikoniveaus; zum Beispiel die potenzielle Auswirkung und Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts, die Verletzlichkeit der Organisation und die Zeitspanne, die das Management zur Beseitigung eines unakzeptablen Risikos benötigt.

Es ist wichtig, dass der Leiter der Internen Revision und die Interne Revision die formalen Risikomanagementverfahren, die einen Risikoakzeptanzprozess beinhalten können, verstehen, wenn die Organisation solche besitzt.

Wie in Standard 2500 gefordert, muss der Leiter der Internen Revision außerdem ein System zur Überwachung der Erledigung der Feststellungen interner Revisionsprüfungen etablieren und pflegen.

Ebenso ist es für den Leiter der Internen Revision hilfreich zu wissen, wie Sachverhalte mit höheren Risiken typischerweise innerhalb der Organisation kommuniziert werden. Bestehende Verfahren können einen bevorzugten Ansatz für Kommunikation definieren; zum Beispiel können die Risikomanagementverfahren der Organisation die Zeitgerechtigkeit, die Hierarchie der Berichterstattung und ähnliche Sachverhalte thematisieren.

## Considerations for Implementation

In monitoring the disposition of results and associated corrective actions, the CAE may become aware of high risk observations that are not timely corrected or may represent more risk than the organization would normally tolerate and are therefore unacceptable to the organization.

However, the ongoing monitoring process is not the only way a CAE identifies unacceptable risk. An effective CAE employs several ways to stay abreast of organizational risks. For example, the CAE may receive information from members of the internal audit activity regarding significant risks they have identified during their assurance or consulting engagements. Or the organization may employ an enterprise risk management (ERM) process to identify and monitor significant risks, and the CAE may be involved with that process. Further, by building and maintaining a collaborative, communicative network with management, the CAE may become aware of an emerging risk area in the organization. CAEs also strive to keep up with industry trends and regulatory changes to help them recognize potential and emerging risks.

Regardless of how the unacceptable risk is identified, if the CAE recognizes the risk as being at such a high level that the organization would normally not tolerate it, and if the CAE believes that the risk is not being mitigated to an acceptable level, then he or she is required to communicate this situation to senior management. Prior to such a communication, the CAE typically discusses the issue with the members of management responsible for the risk area, to share concerns, understand management's perspective, and reach an agreed path to resolve the risk. However, if such an agreement isn't reached, then the CAE must escalate the concern to senior management. And, after a similar discussion with senior management, if the risk remains unresolved, then the CAE must communicate the issue to the board. It is then the board's decision how to address the concern with management.

The CAE uses judgment to determine how best and how quickly to communicate such matters to whom, based on the issue's nature, urgency, potential ramifications, and any policies that may be in place. For example, should the general counsel be consulted, such as when a law or regulation may have been violated? And should the risk be communicated in private to a senior executive or in a cross-functional meeting with many subject matter specialists in attendance?

## Überlegungen zur Umsetzung

Bei der Überwachung der Erledigung der Feststellungen und der damit verbundenen Korrekturmaßnahmen können dem Leiter der Internen Revision hoch bewertete Beanstandungen auffallen, die nicht zeitgerecht erledigt wurden oder die mehr Risiko beinhalten, als die Organisation normalerweise tolerieren würde, und die daher inakzeptabel für die Organisation sind.

Jedoch ist der laufende Überwachungsprozess nicht die einzige Möglichkeit, wie der Leiter der Internen Revision inakzeptable Risiken identifizieren kann. Ein wirksamer Leiter der Internen Revision verwendet mehrere Wege, um den Risiken der Organisation Rechnung zu tragen. Zum Beispiel kann der Leiter der Internen Revision Informationen von den Mitarbeitern der Internen Revision hinsichtlich signifikanter Risiken erhalten, die diese während ihrer Prüfungs- oder Beratungstätigkeiten identifiziert haben. Oder die Organisation wendet einen unternehmensweiten Risikomanagementprozess (enterprise risk management process, ERM) an, um signifikante Risiken zu identifizieren und zu überwachen, und der Leiter der Internen Revision kann in diesen Prozess involviert sein. Ferner kann dem Leiter der Internen Revision durch Aufbau und Pflege eines gemeinschaftlichen, kommunikativen Netzwerks mit dem Management ein entstehender neuer Risikobereich in der Organisation bewusst werden. Leiter von Internen Revision bemühen sich außerdem, sich bezüglich Branchentrends und regulatorischer Veränderungen auf dem Laufenden zu halten, um so potenzielle und entstehende Risiken erkennen zu können.

Unabhängig davon, wie ein inakzeptables Risiko identifiziert wird, muss der Leiter der Internen Revision die Situation an die leitenden Führungskräfte kommunizieren, wenn er das Risiko als so hoch erachtet, dass die Organisation es normalerweise nicht tolerieren würde, und wenn er glaubt, dass das Risiko nicht auf ein akzeptables Niveau mitigiert wird. Vor einer solchen Kommunikation diskutiert der Leiter der Internen Revision typischerweise den Sachverhalt mit dem für den Risikobereich verantwortlichen Management, um seine Bedenken mitzuteilen, die Sicht des Managements zu verstehen und einen gemeinsamen Weg zur Beseitigung des Risikos zu finden. Wenn jedoch eine solche Vereinbarung nicht erreicht wird, dann muss der Leiter der Internen Revision seine Bedenken an die leitenden Führungskräfte eskalieren. Nach einer ähnlichen Diskussion mit den leitenden Führungskräften muss der Leiter der Internen Revision den Sachverhalt an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan kommunizieren, wenn das Risiko nicht beseitigt wird. Es ist dann die Entscheidung der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans, wie es die Bedenken beim Management adressiert.

Der Leiter der Internen Revision legt basierend auf Art, Dringlichkeit und möglichen Konsequenzen des Sachverhalts und basierend auf allen Verfahren, die eingerichtet sind, nach seinem Ermessen fest, wie am besten, wie schnell und an wen solche Sachverhalte zu berichten sind. Sollte zum Beispiel der Leiter der Rechtsabteilung eingeschaltet werden, so als wenn eine gesetzliche oder regulatorische Regelung verletzt wäre? Und sollte das Risiko vertraulich einem Geschäftsleiter oder in einem funktionsübergreifenden Meeting mit vielen Sachgebietspezialisten kommuniziert werden?

This standard applies to highly significant risks that the CAE judges to be beyond the organization's tolerance level. These may include:

- Those that may harm the organization's reputation.
- Those that could harm people.
- Those that would result in significant regulatory fines, limitations on business conduct, or other financial or contractual penalties.
- Material misstatements.
- Fraud or other illegal acts.
- Significant impediments to achieving strategic objectives.

## Considerations for Demonstrating Conformance

Evidence of conformance could be found in minutes of meetings where a significant risk issue was discussed with the executive management team, the board, or a risk committee. If the CAE communicates the unacceptable risk situation through one-on-one meetings or during a private session, a memo to file can be used to document the steps taken to alert management and the board. Also, an indirect indication of conformance is a policy in the internal audit manual that describes the requirements of this standard and the organization's reporting process.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 180,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) or [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### About Implementation Guidance

Implementation Guidance, as part of The IIA's International Professional Practices Framework® (IPPF®), provides recommended (non-mandatory) guidance for the internal audit profession. It is designed to assist both internal auditors and internal audit activities to enhance their ability to achieve conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards).

Implementation Guides assist internal auditors in applying the Standards. They collectively address internal audit's approach, methodologies, and consideration, but do not detail processes or procedures.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) or [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and, as such, is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Dieser Standard ist anzuwenden auf hoch-signifikante Risiken, die der Leiter der Internen Revision als jenseits der Risikotoleranz der Organisation ansieht. Diese können beinhalten:

- Solche, die der Reputation der Organisation Schaden zufügen können.
- Solche, die Menschen Schaden zufügen können.
- Solche, aus denen signifikante regulatorische Strafen, Begrenzungen der Geschäftsausübung oder andere finanzielle oder vertragliche Strafen resultieren.
- Materielle Falschangaben.
- Betrug oder andere illegale Handlungen.
- Signifikante Hindernisse für die Erreichung strategischer Ziele.

## Überlegungen zum Nachweis der Einhaltung

Als Nachweis der Einhaltung könnten Protokolle von Meetings mit der Geschäftsleitung, dem Überwachungsorgan oder einem Risikokomitee dienen, in denen signifikante Risikosachverhalte diskutiert wurden. Wenn der Leiter der Internen Revision die inakzeptable Risikosituation in Vier-Augen-Gesprächen oder einem vertraulichen Meeting kommuniziert hat, kann eine Aktennotiz dazu dienen, die durchgeführten Schritte zur Alarmierung von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu dokumentieren. Des Weiteren ist ein im Revisionshandbuch beschriebenes Verfahren zu den Anforderungen dieses Standards und zum Berichtsprozess der Organisation ein indirekter Indikator für die Einhaltung.

### Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (The IIA) ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 180.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) oder [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Über Implementierungsleitlinien

Als Teil der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision des IIA (International Professional Practices Framework®, IPPF®) bieten die Implementierungsleitlinien empfohlene (nicht verbindliche) Leitlinien für den Berufsstand der Internen Revision. Sie wurden entwickelt, um sowohl Internen Revisoren als auch Internen Revisionen zu helfen, ihre Fähigkeit zu verbessern, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (*Standards*) einzuhalten.

Implementierungsleitlinien helfen Internen Revisoren, die *Standards* anzuwenden. Gemeinsam adressieren sie den Ansatz, die Methoden und Erwägungen der Internen Revision, aber sie detaillieren Prozesse oder Verfahren nicht.

Für andere maßgebliche Leitlinien des IIA besuchen Sie bitte unsere Webseite unter [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) oder [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance).

### Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Diese Leitlinien beabsichtigen nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und sollen nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf diese Leitlinien verlässt.

### Copyright

Copyright® 2016 The Institute of Internal Auditors. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Internationale Grundlagen  
für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017

Herausgeber:

DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V (DIIR)