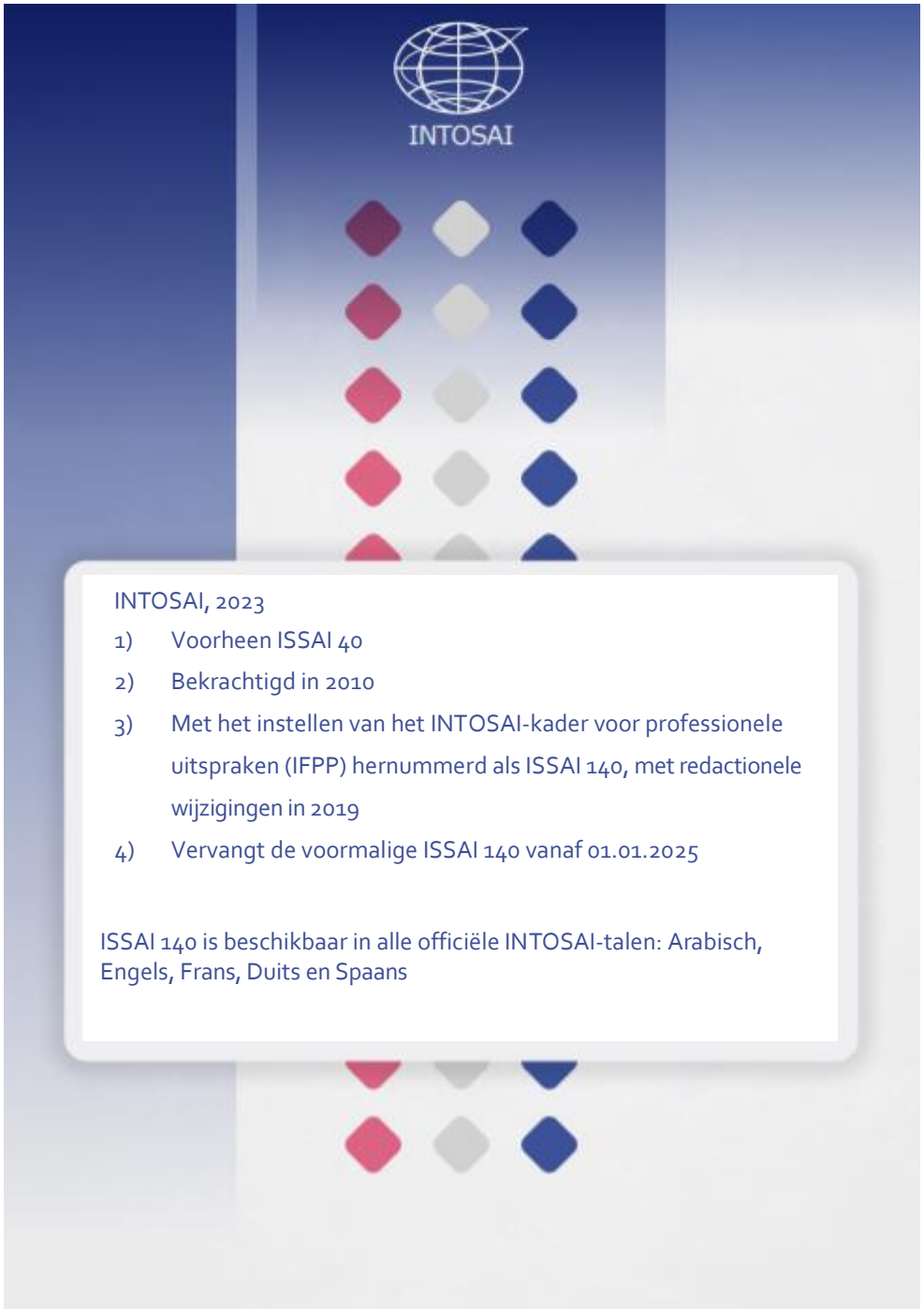
# ISSAI 140

Kwaliteitsmanagement voor HCI's

Vertaling

*Rekenhof, februari 2025*

*Vertaling in samenwerking met de Algemene Rekenkamer en de Europese Rekenkamer*


INTOSAI
INTOSAI, 2023
1) Voorheen ISSAI 40
2) Bekrachtigd in 2010
3) Met het instellen van het INTOSAI-kader voor professionele uitspraken (IFPP) hernummerd als ISSAI 140, met redactionele wijzigingen in 2019
4) Vervangt de voormalige ISSAI 140 vanaf 01.01.2025
ISSAI 140 is beschikbaar in alle officiële INTOSAI-talen: Arabisch, Engels, Frans, Duits en Spaans

# INHOUD


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **INLEIDING** | **4** |
| **2** | **REIKWIJDTE** | **4** |
| **3** | **UITGANGSPUNTEN VAN DEZE STANDAARD** | **4** |
| **4** | **DEFINITIES** | **5** |
| **5** | **ORGANISATORISCHE VEREISTEN WAAROP HET KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM VAN DE HCI BERUST** | **7** |
| | De opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem | 7 |
| | De vaststelling van kwaliteitsdoelstellingen | 8 |
| | De vaststelling en inschatting van kwaliteitsrisico's | 11 |
| | De opzet en implementatie van reacties | 12 |
| | De monitoring van het kwaliteitsmanagementsysteem en het verhelpen van geïdentificeerde tekortkomingen | 14 |
| | De evaluatie van en het trekken van conclusies over de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem | 15 |
| | De documentatie over het kwaliteitsmanagementsysteem | 17 |

## 1 INLEIDING

1. Als hoge controle-instanties (HCI's) hun strategische doelstellingen willen bereiken en hun mandaten willen vervullen, is het essentieel dat alle aspecten van hun werkzaamheden van hoge kwaliteit zijn en tot output van hoge kwaliteit leiden. Kwaliteit moet worden geïntegreerd in de strategie, de organisatiecultuur, het beleid en de werkzaamheden van de HCI. De kwaliteit van het werk en van de output van de HCI heeft invloed op haar reputatie en geloofwaardigheid, en uiteindelijk op haar vermogen om haar mandaat doeltreffend te vervullen.

2. Het publieke belang wordt het best gediend als de HCI haar opdrachten uitvoert op een consistent hoog kwaliteitsniveau. De opzet, implementatie en werking van een kwaliteitsmanagementsysteem helpen de HCI die doelstelling te bereiken en een redelijke mate van zekerheid te verschaffen dat haar processen in overeenstemming zijn met de Internationale standaarden voor hoge controle-instanties (ISSAI's) en de door wet- of regelgeving gestelde toepasselijke vereisten.

3. De ISSAI's bevorderen de uitvoering van onafhankelijke en doeltreffende audits door HCI's en ondersteunen zodoende de geloofwaardigheid, kwaliteit, professionaliteit en betrouwbaarheid van audits van de publieke sector.

4. *ISSAI 140 – Kwaliteitsmanagement voor HCI's* dient te worden gebruikt in combinatie met de andere ISSAI's en met inachtneming van het mandaat, de nationale wetgeving, de structuur, de omvang en de types audits van de HCI. De standaard biedt de nodige flexibiliteit bij de toepassing van de organisatorische vereisten om rekening te houden met specifieke afwegingen die voor elke HCI uniek zijn.

## 2 REIKWIJDTE

5. Het doel van ISSAI 140 is om de organisatorische vereisten uiteen te zetten die de HCI dient te volgen op het gebied van kwaliteitsmanagement[1].

6. In ISSAI 140 wordt ingegaan op de rol en verantwoordelijkheden van de HCI op organisatieniveau. ISSAI 140 is van toepassing op alle types opdrachten die in de ISSAI's worden behandeld, en kan ook worden gebruikt voor jurisdictionele activiteiten en andere activiteiten van de HCI.

7. ISSAI 140 wordt aangevuld met andere INTOSAI-uitspraken over kwaliteitsmanagement voor specifieke types audits.

## 3 UITGANGSPUNTEN VAN DEZE STANDAARD

8. *ISSAI 100 – Fundamentele beginselen voor audit van de publieke sector* schrijft voor dat elke HCI een kwaliteitsmanagementsysteem opzet, implementeert en in werking stelt dat haar een redelijke mate van zekerheid verschaft dat de HCI alle audits en andere opdrachten

---

[1] ISSAI 140 is gebaseerd op de kernbeginselen van de Internationale standaard voor kwaliteitsmanagement 1 (ISQM, *International Standard on Quality Management*) met de nodige aanpassingen voor HCI's en de publieke sector waarin die laatste actief zijn. ISQM 1, *Kwaliteitsmanagement voor kantoren die controles of beoordelingen van financiële overzichten, of andere assurance opdrachten of opdrachten voor aan assurance verwante diensten uitvoeren*, International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

uitvoert op een consistent hoog kwaliteitsniveau en overeenkomstig de ISSAI's of andere relevante standaarden en door wet- of regelgeving gestelde vereisten die van toepassing zijn[2]. In het algemeen houdt het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI steeds verband met de volgende onderling samenhangende componenten:

- het risico-inschattingsproces van de HCI;
- het bestuur en de leiding;
- de relevante ethische voorschriften;
- het aanvaarden, opstarten en continueren van opdrachten;
- de uitvoering van opdrachten;
- de middelen van de HCI;
- informatie en communicatie;
- het proces van monitoren en problemen verhelpen.

In de beleidslijnen en procedures voor kwaliteitsmanagement van HCI's moeten verantwoordelijkheden voor de kwaliteit en het kwaliteitsmanagement van individuele audits worden toegewezen en gedefinieerd.

9. In deze standaard worden de organisatorische vereisten van de ISSAI's gedefinieerd op basis van dit beginsel uit ISSAI 100. Een HCI dient aan alle organisatorische vereisten van ISSAI 140 te voldoen om zich ervan te kunnen vergewissen dat ze audits overeenkomstig de ISSAI's heeft uitgevoerd.

De reikwijdte van de ISSAI's is nader gedefinieerd in ISSAI 100[3].

In ISSAI 140 worden op de volgende gebieden voorschriften gedefinieerd:

- het opzetten van het kwaliteitsmanagementsysteem;
- het vaststellen van kwaliteitsdoelstellingen;
- het vaststellen en inschatten van kwaliteitsrisico's;
- het opzetten en implementeren van reacties;
- het monitoren van het kwaliteitsmanagementsysteem en het verhelpen van geïdentificeerde tekortkomingen;
- het evalueren van en het trekken van conclusies over de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem;
- het documenteren van het kwaliteitsmanagementsysteem.

## 4 DEFINITIES

10. **Tekortkoming** (in het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI) – daarvan is sprake wanneer:

a) er geen passende kwaliteitsdoelstelling is vastgesteld, of deze onjuist is vastgesteld;

---

[2] *ISSAI 100 – Fundamentele beginselen voor audit van de publieke sector*, punt 36.

[3] Ibidem, punten 7-12.

b) een kwaliteitsrisico, of een combinatie van kwaliteitsrisico's, niet is onderkend of niet naar behoren is ingeschat;

c) een reactie, of een combinatie van reacties, de waarschijnlijkheid dat zich een daarop betrekking hebbend kwaliteitsrisico voordoet, niet tot een aanvaardbaar niveau terugbrengt omdat de reactie(s) niet goed is (zijn) opgezet of geïmplementeerd dan wel niet doeltreffend werkt (werken);

d) een ander aspect van het kwaliteitsmanagementsysteem ontbreekt, of niet goed is opgezet of geïmplementeerd dan wel niet doeltreffend werkt, waardoor niet wordt voldaan aan een vereiste van deze standaard.

11. **Opdracht** – Al het door de HCI uitgevoerde werk binnen de reikwijdte van de ISSAI's.

12. **Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling** – Een objectieve beoordeling van de significante oordeelsvorming van het opdrachtteam en van de conclusies, uitgevoerd door de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar en voltooid vóór de datum van het auditrapport.

13. **Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar** – Een persoon of team, binnen de HCI of extern, met passende ervaring en vakkennis om de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling onafhankelijk van het opdrachtteam uit te voeren.

14. **Opdrachtteam** – Personen die de opdracht uitvoeren, en alle andere personen die verantwoordelijk zijn voor werkzaamheden betreffende de opdracht, of die deze uitvoeren, met uitzondering van een externe deskundige en interne auditors die rechtstreeks bijstand verlenen bij een opdracht.

15. **Bevindingen** – Met betrekking tot een kwaliteitsmanagementsysteem, informatie over de opzet, implementatie en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem, waaruit blijkt dat er mogelijk sprake is van een of meer tekortkomingen.

16. **Hoofd van de HCI** – Een persoon of groep personen op het hoogste niveau die de instantie leidt of beheert en die de bevoegdheid heeft om bevoegdheden te delegeren en middelen te alloceren binnen de instantie.

17. **Kwaliteitsdoelstellingen** – De gewenste resultaten met betrekking tot de componenten van het kwaliteitsmanagementsysteem die de HCI moet bereiken.

18. **Kwaliteitsrisico** – Een risico met een redelijke kans dat het:

a) voorkomt;

b) afzonderlijk, of in combinatie met andere risico's, een negatieve invloed heeft op het bereiken van een of meer kwaliteitsdoelstellingen.

19. **Reactie** – Beleidslijnen en procedures die door de HCI zijn opgezet en geïmplementeerd, en genomen maatregelen binnen het kwaliteitsmanagementsysteem om een of meer kwaliteitsrisico's aan te pakken:

a) beleidslijnen zijn verklaringen over wat er al dan niet moet worden gedaan om een kwaliteitsrisico aan te pakken;

b) procedures zijn maatregelen ter uitvoering van beleidslijnen.

# 5 ORGANISATORISCHE VEREISTEN WAAROP HET KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM VAN DE HCI BERUST

## DE OPZET VAN HET KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

### Organisatorische vereiste 1

**20. De HCI dient een kwaliteitsmanagementsysteem op te zetten, te implementeren en in werking te stellen rekening houdend met wijzigingen in de aard en omstandigheden van de HCI en in haar opdrachten. Het systeem dient alle types opdrachten uit de ISSAI's te behandelen en kan ook jurisdictionele en andere activiteiten van de HCI behandelen. Het systeem dient te worden geïntegreerd in de werkzaamheden van de HCI.**

**21. Het hoofd van de HCI dient de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het kwaliteitsmanagementsysteem op zich te nemen.**

**22. De HCI dient een risico-inschattingsproces op te zetten en te implementeren om:**

**a) kwaliteitsdoelstellingen vast te stellen;**

**b) kwaliteitsrisico's te onderkennen en in te schatten;**

**c) reacties op te zetten en te implementeren die gericht zijn op het aanpakken van kwaliteitsrisico's.**

**23. De HCI dient in het kwaliteitsmanagementsysteem de doelstellingen op te nemen die relevant zijn voor het waarborgen van haar onafhankelijkheid en haar vermogen om werk van hoge kwaliteit uit te voeren overeenkomstig de beginselen en organisatorische vereisten van *ISSAI 130 – Ethische code* en *ISSAI 150 – Competentie van de auditor*, alsook de ISSAI's die van toepassing zijn op de individuele opdrachten.**

### Praktijkadviezen

24. Kwaliteitsmanagement is geen afzonderlijke functie van de HCI; het is de integratie van een organisatiecultuur die blijk geeft van een streven naar kwaliteit in de strategie, werkzaamheden en processen van de HCI. Daarom kan de geïntegreerde opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem en van de werkzaamheden en processen van de HCI een harmonieuze benadering van het beheren van de HCI bevorderen en de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagement verbeteren. Een sterke organisatiecultuur ondersteunt de opzet, implementatie en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem bij het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen van de HCI.

25. Verantwoordelijkheid nemen voor het kwaliteitsmanagementsysteem betekent het doel ervan binnen de HCI begrijpen en een passend monitoringsysteem opzetten om toezicht te houden op de werking ervan.

26. Het hoofd van de HCI kan de verantwoordelijkheid voor de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem aan bepaalde personen toewijzen en hen verantwoording laten afleggen voor de manier waarop ze die verantwoordelijkheden dragen. Dit kan inhouden dat:

a) aan een persoon of groep personen, zoals aan de meest ervaren ambtenaar of groep ambtenaren, de verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht voor het kwaliteitsmanagementsysteem wordt toegewezen;

b) aan een persoon of groep personen de operationele verantwoordelijkheid wordt toegewezen voor specifieke aspecten van het systeem, zoals de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften en het proces van monitoren en problemen verhelpen.

Al die verantwoordelijkheden kunnen aan dezelfde persoon worden toegewezen.

27. Bij de toewijzing van verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht voor het kwaliteitsmanagementsysteem of specifieke aspecten daarvan, weegt het hoofd van de HCI eventueel af of de persoon of groep personen over de nodige ervaring, kennis, invloed en autoriteit beschikt en voldoende tijd heeft om de toegewezen verantwoordelijkheden uit te voeren, en of hij/zij begrijpt welke rollen hem/haar zijn toegewezen en hoe hij/zij verantwoording moet afleggen.

28. De HCI moet onafhankelijk zijn om werk van hoge kwaliteit te kunnen uitvoeren. De INTOSAI-beginselen inzake onafhankelijkheid zijn uiteengezet in de *INTOSAI-P's*, met name in *INTOSAI P-10 - Verklaring van Mexico over de onafhankelijkheid van HCI's*.

## DE VASTSTELLING VAN KWALITEITSDOELSTELLINGEN

**Organisatorische vereiste 2**

**29. De HCI dient kwaliteitsdoelstellingen vast te stellen die passen bij haar aard en de omstandigheden waarin ze werkt en die met het kwaliteitsmanagementsysteem moeten worden bereikt. De kwaliteitsdoelstellingen dienen verband te houden met elk van de volgende componenten: het bestuur en de leiding; de relevante ethische voorschriften; het aanvaarden, opstarten en continueren van opdrachten; het uitvoeren van opdrachten; de middelen van de HCI; en de informatie en communicatie.**

**30. De HCI dient na te gaan of de kwaliteitsdoelstellingen moeten worden gewijzigd om wijzigingen in de aard en omstandigheden van de HCI en/of in haar opdrachten te weerspiegelen. Indien dergelijke wijzigingen nodig zijn, dient de HCI aanvullende kwaliteitsdoelstellingen vast te stellen of reeds vastgestelde kwaliteitsdoelstellingen te wijzigen.**

**Praktijkadviezen**

31. Naast de ISSAI's kunnen ook wet- of regelgeving en andere standaarden ervoor zorgen dat specifieke kwaliteitsdoelstellingen vereist worden.

32. HCI's die opdrachten overeenkomstig de ISSAI's uitvoeren, hebben daarmee een belangrijke basis om kwaliteitsdoelstellingen vast te stellen. Zo omvat ISSAI 130 de ethische beginselen inzake integriteit, onafhankelijkheid en objectiviteit, bekwaamheid, professioneel gedrag, en vertrouwelijkheid en transparantie. ISSAI 150 stelt organisatorische vereisten aan de competenties van de auditor. De naleving van die beginselen en organisatorische vereisten is een relevante doelstelling bij de opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI. Voor elke individuele opdracht in het kader van financial audits, compliance audits en performance audits gelden andere voorschriften die in de ISSAI's zijn uiteengezet. Het kwaliteitsmanagementsysteem dient om de HCI ervan te verzekeren dat de opdrachten worden uitgevoerd overeenkomstig de ISSAI's die van toepassing zijn op de individuele opdrachten.

33. De HCI wordt aangeraden rekening te houden met de context van haar werk en de mogelijke impact ervan op haar kwaliteitsdoelstellingen.

34. De HCI kan kwaliteitsdoelstellingen ook opsplitsen in subdoelstellingen zodat ze risico's voor de kwaliteitsdoelstellingen gemakkelijker kan vaststellen en inschatten en passend kan reageren.

35. De HCI beslist hoe vaak moet worden nagegaan of wijzigingen in de kwaliteitsdoelstellingen nodig zijn.

**Bestuur en leiding**

36. Kwaliteitsdoelstellingen met betrekking tot het bestuur en de leiding van de HCI kunnen een of meer van de volgende punten omvatten:

a) de HCI geeft er blijk van kwaliteit binnen de organisatiecultuur van de HCI hoog in het vaandel te hebben staan;

b) de leiding is verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op kwaliteit;

c) de leiding geeft door haar handelingen en gedragingen aan kwaliteit hoog in het vaandel te hebben staan;

d) de organisatiestructuur en toewijzing van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn zodanig dat het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI kan worden opgezet, geïmplementeerd en in werking gesteld;

e) de HCI toont haar inzet voor kwaliteit door de manier waarop de behoeften aan middelen worden gepland en middelen worden verkregen, gealloceerd en toegewezen.

37. De leiding is niet noodzakelijk beperkt tot ervaren ambtenaren en degenen die de HCI besturen, zoals het hoofd van de HCI.

**Relevante ethische voorschriften**

38. Via kwaliteitsdoelstellingen met betrekking tot ethische voorschriften kan worden bevestigd dat de HCI en haar personeel hun verantwoordelijkheden met betrekking tot de relevante wettelijke en ethische voorschriften (zoals die in ISSAI 130) begrijpen en vervullen, inclusief die met betrekking tot onafhankelijkheid.

**Aanvaarden, opstarten en continueren van opdrachten**

39. Kwaliteitsdoelstellingen met betrekking tot het aanvaarden, opstarten en continueren van opdrachten kunnen specificeren dat de HCI opdrachten doorgaans alleen aanvaardt, opstart en continueert als ze:

a) de ISSAI's en andere relevante standaarden, door wet- of regelgeving gestelde toepasselijke vereisten en ethische voorschriften naleeft;
b) binnen haar wettelijke mandaat of bevoegdheid handelt;

c) over de capaciteiten, waaronder tijd en middelen, beschikt om dit te doen.

40. De opdrachten van de HCI kunnen voortvloeien uit (1) haar wettelijke mandaten, (2) verzoeken van wetgevende organen of toezichtsinstanties, en (3) haar eigen discretionaire bevoegdheid. Bij wettelijke mandaten en verzoeken kan de HCI verplicht zijn de opdracht uit te voeren en mag ze mogelijk niet zelf beslissen of ze de opdracht aanvaardt of continueert, of ze de opdracht neerlegt of teruggeeft.

**Uitvoering van opdrachten**

41. Kwaliteitsdoelstellingen met betrekking tot de uitvoering van opdrachten kunnen verwachtingen creëren over de mate waarin:

a) de opdrachtteams hun verantwoordelijkheden met betrekking tot opdrachten begrijpen en vervullen, met inbegrip van de algehele verantwoordelijkheid van de persoon die verantwoordelijk is voor:

i. het beheren en bereiken van kwaliteit bij de opdracht;

ii. het voldoende en op passende wijze betrokken blijven bij de verschillende fasen van de opdracht;

b) leiding wordt gegeven aan, en toezicht wordt gehouden op de opdrachtteams,en waarin de uitgevoerde werkzaamheden worden beoordeeld, alsmede de aard en timing daarvan, en in hoeverre dit passend is gezien de specifieke kenmerken van de opdrachten en de middelen die aan de opdrachtteams zijn toegewezen of ter beschikking zijn gesteld;

c) opdrachtteams blijk geven van een passende professionele oordeelsvorming en een professioneel-kritische instelling;

d) overleg over significante kwesties, vooral over moeilijke of omstreden kwesties, tot stand komt en de overeengekomen conclusies worden geïmplementeerd en, indien van toepassing, gedocumenteerd;

e) meningsverschillen (bijv. binnen het opdrachtteam, of tussen het opdrachtteam en de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar of de personen die binnen het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI activiteiten uitvoeren) onder de aandacht van ambtenaren op het gepaste niveau van de HCI worden gebracht, worden opgelost en op passende wijze worden gedocumenteerd;

f) auditrapporten passend zijn en aan de verwachtingen van belanghebbenden voldoen zonder de onafhankelijkheid van de HCI te compromitteren;

g) opdrachtdocumentatie tijdig wordt verzameld en op passende wijze wordt bijgehouden en bewaard om te voldoen aan de behoeften van de HCI en om te voldoen aan de ISSAI's en eventuele aanvullende door wet- of regelgeving gestelde vereisten en andere relevante standaarden.

**Middelen van de HCI**

42. Kwaliteitsdoelstellingen met betrekking tot de middelen van de HCI kunnen het volgende omvatten:

a) het personeel dat wordt aangeworven, opgeleid en behouden, beschikt over de passende bekwaamheid en capaciteiten om opdrachten van consistent hoge kwaliteit uit te voeren en verantwoordelijkheden te dragen met betrekking tot de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI;

b) personeelsleden ontwikkelen de passende bekwaamheid om hun rollen te vervullen en houden die bekwaamheid op peil. Ze worden daarvoor geëvalueerd en ter verantwoording geroepen, of erkend door middel van passende incentives;

c) personen die zijn toegewezen aan opdrachten of activiteiten uitvoeren in het kader van het kwaliteitsmanagementsysteem, beschikken over de passende bekwaamheid en capaciteiten, met inbegrip van voldoende tijd, om hun taken uit te voeren;

d) Geschikte technologische middelen (doorgaans IT-toepassingen, -infrastructuur en -processen) worden verkregen of ontwikkeld, geïmplementeerd, in stand gehouden en gebruikt om de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI en het uitvoeren van opdrachten mogelijk te maken;

e) passende intellectuele middelen (bijv. methodologieën, handleidingen, gestandaardiseerde documentatie, databanken enz.) worden verkregen of ontwikkeld, geïmplementeerd, in stand gehouden en gebruikt om de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI en het op consistente wijze uitvoeren van opdrachten van hoge kwaliteit mogelijk te maken.

f) personele, technologische of intellectuele middelen van externe dienstverleners zijn geschikt om te worden gebruikt in het kwaliteitsmanagementsysteem van de HCI en bij de uitvoering van opdrachten.

43. De HCI is verantwoordelijk voor de kwaliteit, ook als ze middelen van externe dienstverleners gebruikt.

**Informatie en communicatie**

44. Kwaliteitsdoelstellingen met betrekking tot de informatie en communicatie kunnen het volgende omvatten:

a) het informatiesysteem identificeert, legt vast, verwerkt en bewaart relevante en betrouwbare informatie die het kwaliteitsmanagementsysteem ondersteunt;

b) de organisatiecultuur erkent en versterkt de verantwoordelijkheden van de werknemers met betrekking tot het delen van kennis binnen de HCI;

c) relevante en betrouwbare informatie over het kwaliteitsmanagementsysteem wordt gecommuniceerd aan personeel en opdrachtteams om hen in staat te stellen hun verantwoordelijkheden in het kader van het kwaliteitsmanagementsysteem of opdrachten te begrijpen en uit te voeren;

d) personeel en opdrachtteams communiceren binnen de HCI bij de uitvoering van activiteiten in het kader van het kwaliteitsmanagementsysteem dan wel in het kader van opdrachten;

e) relevante en betrouwbare informatie over het kwaliteitsmanagementsysteem wordt gecommuniceerd aan belanghebbenden en andere externe partijen;

## DE VASTSTELLING EN INSCHATTING VAN KWALITEITSRISICO'S

**Organisatorische vereiste 3**

**45. De HCI dient kwaliteitsrisico's vast te stellen en in te schatten.**

**46. De HCI dient in te schatten of kwaliteitsrisico's of inschattingen ervan moeten worden gewijzigd als gevolg van wijzigingen in de aard en omstandigheden van de HCI of in haar opdrachten. Indien dergelijke wijzigingen nodig zijn, dient de HCI nieuwe kwaliteitsrisico's vast te stellen en in te schatten of de inschattingen van reeds vastgestelde kwaliteitsrisico's te wijzigen.**

**Praktijkadviezen**

47. De HCI beslist hoe vaak kwaliteitsrisico's moeten worden vastgesteld en ingeschat.

48. De volgende zaken kunnen de HCI helpen bij het inschatten van de voorwaarden, de gebeurtenissen, de omstandigheden, de handelingen of het uitblijven van handelingen die een negatieve invloed kunnen hebben op het bereiken van haar kwaliteitsdoelstellingen, en hoe die risico's kunnen optreden:

    a) de complexiteit en andere eigenschappen van de organisatorische en operationele omgeving van de HCI;

    b) de strategische en operationele processen van de HCI;

    c) de kenmerken en managementstijl van de leiding van de HCI;

    d) de middelen van de HCI;

    e) de ISSAI's, de wetgeving, de regelgeving en andere relevante standaarden die vereist zijn in de omgeving waarin de HCI werkt;

    f) eventuele partnerschappen in het kader van de werkzaamheden van de HCI;

    g) de aard van de door de HCI uitgevoerde opdrachten;

    h) de types rapporten die de HCI uitbrengt;

    i) de instanties die de HCI controleert.

49. De volgende zaken kunnen de HCI helpen bij het inschatten van de mate waarin een risico, afzonderlijk of in combinatie met andere risico's, een negatieve invloed kan hebben op de verwezenlijking van kwaliteitsdoelstellingen:

    a) hoe de voorwaarde, de gebeurtenis, de omstandigheid, de handeling of het uitblijven van een handeling invloed zou hebben op het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen;

    b) hoe vaak de voorwaarde, de gebeurtenis, de omstandigheid, de handeling of het uitblijven van een handeling zich naar verwachting zal voordoen;

    c) hoelang het duurt vooraleer de voorwaarde, de gebeurtenis, de omstandigheid, de handeling of het uitblijven van een handeling effect sorteert, en of de HCI binnen die tijd de gelegenheid zou hebben om te reageren teneinde het effect te beperken;

    d) hoelang de voorwaarde, de gebeurtenis, de omstandigheid, de handeling of het uitblijven van een handeling invloed zou hebben op het bereiken van de kwaliteitsdoelstelling, zodra deze zich heeft voorgedaan.

50. De HCI kan waarderingen of scores gebruiken om de risico's te classificeren.

## DE OPZET EN IMPLEMENTATIE VAN REACTIES

### Organisatorische vereiste 4

**51. De HCI dient reacties op te zetten en te implementeren om kwaliteitsrisico's aan te pakken op een wijze die gebaseerd is op en een antwoord biedt op de inschattingen van die risico's.**

**52. De HCI dient in te schatten of reacties moeten worden gewijzigd als gevolg van wijzigingen in de aard en omstandigheden van de HCI of in haar opdrachten. Indien dergelijke wijzigingen nodig zijn, dient de HCI aanvullende reacties op te zetten en te implementeren of reeds geïmplementeerde reacties te wijzigen.**

### Praktijkadviezen

53. De HCI beslist hoe vaak moet worden ingeschat of wijzigingen in de reacties nodig zijn.

54. Passende reacties om kwaliteitsrisico's aan te pakken staan in verhouding tot de inschatting van die risico's. Professionele oordeelsvorming is een hulpmiddel voor de HCI om te bepalen of de reacties in verhouding staan tot de wijze waarop de voorwaarden, de gebeurtenissen, de omstandigheden, de handelingen of het uitblijven van handelingen een negatieve invloed hebben op het bereiken van een of meer kwaliteitsdoelstellingen.

55. Bij de opzet en implementatie van reacties om kwaliteitsrisico's aan te pakken, kan de HCI de volgende zaken in overweging nemen:

    a) de aard, timing en omvang van de reacties;

    b) het passende niveau waarop de reacties moeten worden geïmplementeerd (bijv. op instellingsniveau, op opdrachtniveau of een combinatie van beide);

    c) de noodzaak om de reactie te documenteren en te communiceren om een consistente implementatie te waarborgen.

56. Hieronder volgen voorbeelden van reacties op kwaliteitsrisico's die de HCI kan opzetten en implementeren om kwaliteitsrisico's aan te pakken:

    a) de HCI stelt beleidslijnen en procedures vast voor:

        i. het onderkennen, evalueren en aanpakken van risico's ten aanzien van de naleving van de relevante ethische voorschriften;

        ii. het onderkennen, communiceren, evalueren en rapporteren van schendingen, zo die voorkomen, van de relevante ethische voorschriften, en het op passende wijze en tijdig reageren op de oorzaken en gevolgen van de schendingen;

    b) de HCI verkrijgt, ten minste jaarlijks, een gedocumenteerde bevestiging van de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften vanwege alle personeelsleden die op grond van relevante ethische voorschriften onafhankelijk moeten zijn;

    c) de HCI stelt beleidslijnen en procedures vast voor het ontvangen, onderzoeken en oplossen van klachten en aantijgingen over het niet uitvoeren van haar opdrachten overeenkomstig relevante voorschriften.

    d) de HCI stelt beleidslijnen en procedures vast die betrekking hebben op situaties waarin de HCI op grond van een wettelijk mandaat verplicht is een opdracht te aanvaarden;

    e) de HCI stelt beleidslijnen en procedures vast die bepalen of en wanneer een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling een passende reactie is om een of meer kwaliteitsrisico's aan te pakken[4]. Die beleidslijnen en procedures kunnen betrekking hebben op kwesties als, maar zijn niet beperkt tot:

        i. de vaststelling van specifieke opdrachten of types opdrachten waarvoor opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen nodig zijn;

        ii. de geschiktheid om als opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar op te treden;

        iii. de ondermijning van de geschiktheid van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar om de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling uit te voeren;

        iv. de uitvoering van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling.

---

[4] Meer informatie hierover is te vinden in ISQM 2, *Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling,* International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

## DE MONITORING VAN HET KWALITEITSMANAGEMENT-SYSTEEM EN HET VERHELPEN VAN GEÏDENTIFICEERDE TEKORTKOMINGEN

**Organisatorische vereiste 5**

**57. De HCI dient een proces van monitoren en probleemoplossing vast te stellen om:**

**a) relevante, betrouwbare en tijdige informatie te verstrekken over de opzet, implementatie en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem;**

**b) potentiële sterke punten en tekortkomingen in de opzet, implementatie en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem vast te stellen;**

**c) passende maatregelen te nemen om te reageren op geïdentificeerde tekortkomingen, zodat ze tijdig worden verholpen;**

**d) te kunnen inschatten of de ISSAI's en de door wet- of regelgeving gestelde toepasselijke vereisten worden nageleefd en of de beleidslijnen en procedures die ze heeft vastgesteld om kwaliteitsrisico's aan te pakken, worden nageleefd.**

**58. Het proces van monitoren en probleemoplossing dient het volgende te omvatten::**

**a) het evalueren van de bevindingen om te bepalen of er tekortkomingen zijn;**

**b) het evalueren van de ernst, de diepgaande invloed en de onderliggende oorzaak van de geïdentificeerde tekortkomingen;**

**c) het opzetten en implementeren van passende maatregelen om die tekortkomingen aan te pakken;**

**d) het evalueren of de corrigerende maatregelen op passende wijze zijn opgezet, geïmplementeerd en doeltreffend zijn.**

**59. De HCI dient te reageren op omstandigheden waarin de bevindingen over het kwaliteitsmanagement erop wijzen dat er tijdens de uitvoering van een opdracht vereiste procedures zijn weggelaten, dan wel dat het uitgebrachte rapport de ISSAI's en de toepasselijke wet- of regelgeving wellicht niet naleeft.**

**60. Het proces van monitoren en probleemoplossing dient beoordelingen van voltooide opdrachten te omvatten. Op basis van de vastgestelde kwaliteitsrisico's dient de HCI normen vast te stellen voor de selectie van voltooide opdrachten die moeten worden beoordeeld.**

**61. De HCI dient beleidslijnen en procedures vast te stellen met betrekking tot de objectiviteit van de personen die de monitoringactiviteiten uitvoeren.**

**Praktijkadviezen**

62. Het proces van monitoren en probleemoplossing maakt niet alleen de evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem mogelijk, maar vergemakkelijkt ook een proactieve en continue verbetering van de kwaliteit op opdrachtniveau en van het kwaliteitsmanagementsysteem.

63. De opzet van een proces van monitoren en probleemoplossing kan het volgende omvatten:

a) het opzetten van monitoringactiviteiten om sterke punten in de opzet en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem vast te stellen;

b) het opzetten van monitoringactiviteiten om tekortkomingen in de opzet en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem vast te stellen, te evalueren en te verhelpen;

c) het vaststellen van criteria voor de selectie van opdrachten die moeten worden beoordeeld, de frequentie van beoordelingen en wie die beoordelingen moet uitvoeren.

64. Bij het bepalen van de aard, timing en omvang van de monitoringactiviteiten dient de HCI rekening te houden met:

a) de omvang, structuur en organisatie van de HCI;

b) de redenen voor de inschattingen van de kwaliteitsrisico's;

c) de opzet van de reacties om de kwaliteitsrisico's aan te pakken;

d) de opzet van het risico-inschattingsproces van de HCI;

e) de wijzigingen in het kwaliteitsmanagementsysteem;

f) de resultaten van eerdere monitoringactiviteiten.

65. Wijzigingen in het kwaliteitsmanagementsysteem kunnen het volgende omvatten:

a) wijzigingen om een geïdentificeerde tekortkoming in het kwaliteitsmanagementsysteem aan te pakken;

b) wijzigingen in kwaliteitsdoelstellingen, kwaliteitsrisico's of reacties om de kwaliteitsrisico's aan te pakken die het gevolg zijn van wijzigingen in de aard en omstandigheden van de HCI en in haar opdrachten.

66. Wanneer zich wijzigingen in het kwaliteitsmanagementsysteem voordoen, is het mogelijk dat eerdere door de HCI ondernomen monitoringactiviteiten de HCI niet langer de informatie verschaffen voor de evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het is daarom raadzaam om het monitoren van die veranderingen op te nemen in de monitoringactiviteiten van de HCI.

67. Monitoringactiviteiten kunnen een combinatie van doorlopende en periodieke monitoringactiviteiten omvatten. Doorlopende monitoringactiviteiten zijn over het algemeen routineactiviteiten die in de processen van de HCI zijn geïntegreerd en in real time worden uitgevoerd in reactie op veranderende omstandigheden. Periodieke monitoringactiviteiten worden met regelmatige tussenpozen door de HCI uitgevoerd.

68. Ter ondersteuning van haar proces van monitoren en probleemoplossing kan de HCI regelmatig of meer incidenteel feedback inwinnen die de HCI kan helpen de kwaliteit en het kwaliteitsmanagement in de loop der tijd te ontwikkelen. Dergelijke feedback kan afkomstig zijn van belanghebbenden, peer reviews of hulpmiddelen van INTOSAI, zoals het SAI Performance Measurement Framework.

69. Als degenen die verantwoordelijk zijn voor specifieke componenten van het kwaliteitsmanagementsysteem tijdig communiceren over de geïdentificeerde tekortkomingen en het verhelpen hiervan, kan het personeel actie ondernemen om de tekortkomingen aan te pakken al naargelang hun verantwoordelijkheden.

## DE EVALUATIE VAN EN HET TREKKEN VAN CONCLUSIES OVER DE DOELTREFFENDHEID VAN HET KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

### Organisatorische vereiste 6

70. **Degene(n) aan wie de verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht voor het kwaliteitsmanagementsysteem zijn toegewezen, dient (dienen) het kwaliteitsmanagementsysteem te evalueren en hierover conclusies te trekken. De evaluatie dient een bepaalde periode te bestrijken en minstens jaarlijks te worden uitgevoerd.**

**Praktijkadviezen**

71. Degene(n) aan wie de verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht voor het kwaliteitsmanagementsysteem zijn toegewezen, kan (kunnen) bij de uitvoering van de evaluatie worden bijgestaan door andere personen. Niettemin zullen zij verantwoordelijk blijven en verantwoording moeten afleggen voor de evaluatie.

72. De conclusie kan de vorm aannemen die de HCI zelf bepaalt. De verantwoordelijke perso(o)n(en) kan (kunnen) zekerheid verschaffen door expliciet uit te leggen welke informatie werd verkregen, hoe die werd gebruikt bij de evaluatie en waarom de daaruit voortvloeiende conclusies werden getrokken. De conclusie kan bevindingen en aanbevelingen bevatten of kan daarmee worden aangevuld.

73. Als de conclusie in een meer gestandaardiseerde vorm wordt gegeven, kan (kunnen) de verantwoordelijke perso(o)n(en) tot een van de volgende conclusies komen:

    a) het kwaliteitsmanagementsysteem verschaft de HCI een redelijke mate van zekerheid dat de doelstelling van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt bereikt;

    b) behoudens kwesties die verband houden met geïdentificeerde tekortkomingen die een ernstig maar geen diepgaand effect hebben op de opzet, implementatie en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem, verschaft het kwaliteitsmanagementsysteem de HCI een redelijke mate van zekerheid dat de doelstelling van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt bereikt;

    c) het kwaliteitsmanagementsysteem verschaft de HCI geen redelijke mate van zekerheid dat de doelstelling van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt bereikt.

74. De informatie die de basis vormt voor de evaluatie van de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem, kan op verschillende manieren worden verkregen. Bij het definiëren van die processen houdt de HCI rekening met de complexiteit van haar organisatie, haar operationele omgeving en de types uitgevoerde opdrachten. In kleinere HCI's kan (kunnen) degene(n) die de evaluatie uitvoert (uitvoeren), rechtstreeks bij het monitoren en de probleemoplossing betrokken zijn en daardoor op de hoogte zijn van de informatie die de evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem ondersteunt. In grotere HCI's kan het nodig zijn dat de perso(o)n(en) die de evaluatie uitvoert (uitvoeren), processen vaststelt (vaststellen) voor het verzamelen, samenvatten en communiceren van de informatie die nodig is om het kwaliteitsmanagementsysteem te evalueren.

75. Bij het formuleren van conclusies over het kwaliteitsmanagementsysteem kan (kunnen) degene(n) aan wie de verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht voor het kwaliteitsmanagementsysteem zijn toegewezen, het volgende in overweging nemen:

    a) het risico-inschattingsproces voor het kwaliteitsmanagement van de HCI, met inbegrip van haar kwaliteitsdoelstellingen, haar kwaliteitsrisico's en een beschrijving van de reacties en van de mate waarin de reacties van de HCI de kwaliteitsrisico's aanpakken;
    b) de resultaten van het proces van monitoren en probleemoplossing, waaronder:

        i. de vastgestelde sterke punten in de opzet en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem;
        ii. de ernst en diepgaande invloed van de geïdentificeerde tekortkomingen, alsmede het effect op het bereiken van de doelstelling van het kwaliteitsmanagementsysteem;

iii. of de HCI maatregelen heeft ontworpen om deze te verhelpen en geïmplementeerd, en of deze maatregelen die tot op het tijdstip van de evaluatie zijn genomen, doeltreffend zijn;

iv. of het effect van de geïdentificeerde tekortkomingen op het kwaliteitsmanagementsysteem op passende wijze is gecorrigeerd, bijvoorbeeld of er waar nodig verdere maatregelen zijn genomen.

76. Door toepasselijke wet- of regelgeving of andere factoren kunnen omstandigheden ontstaan waarin het passend is om de conclusie over de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem aan externe partijen mee te delen. In dergelijke omstandigheden is het raadzaam dat de HCI procedures vaststelt voor de wijze waarop dergelijke conclusies worden gerapporteerd.

## DE DOCUMENTATIE OVER HET KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

### Organisatorische vereiste 7

**77. De HCI dient documentatie op te stellen over haar kwaliteitsmanagementsysteem die voldoende is om:**

**a) het bewijs te leveren van de opzet, implementatie en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem;**

**b) een samenhangend inzicht in het kwaliteitsmanagementsysteem bij het personeel te bevorderen, ook inzicht in hun taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem en de uitvoering van de opdrachten;**

**c) de consistente implementatie en werking van het kwaliteitsmanagement te ondersteunen;**

**d) de monitoring en evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem te ondersteunen.**

**78. De HCI dient voor het bewaren van de documentatie over het kwaliteitsmanagementsysteem een bewaarperiode vast te stellen, rekening houdend met relevante standaarden en wet- of regelgeving.**

### Praktijkadviezen

79. De oordeelsvorming van de HCI over de vorm, inhoud en omvang van documentatie kan worden beïnvloed door factoren met betrekking tot de aard en complexiteit van de HCI en de uitgevoerde opdrachten. Gebieden met een groter kwaliteitsrisico, kwesties die complexere oordeelsvorming vereisen en wijzigingen in aspecten van het kwaliteitsmanagementsysteem kunnen een groter effect hebben op de vorm, inhoud en omvang van documentatie.

80. De HCI kan in documentatie over haar kwaliteitsmanagementsysteem het volgende opnemen:

a) de kwaliteitsdoelstellingen en kwaliteitsrisico's van de HCI;

b) een beschrijving van de reacties en hoe door middel van de reacties van de HCI de kwaliteitsrisico's worden aangepakt;

c) informatie met betrekking tot het proces van monitoren en problemen verhelpen, met inbegrip van bewijs van de uitgevoerde monitoringactiviteiten; de evaluatie van bevindingen, geïdentificeerde tekortkomingen en de onderliggende oorzaken daarvan; corrigerende maatregelen om geïdentificeerde tekortkomingen aan te pakken en de evaluatie van de opzet en implementatie van die maatregelen; en communicatie over het monitoren en de probleemoplossing;

d) de grondslag voor de conclusies met betrekking tot de evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem.