



International Professional
Practices Framework

Aanvullende richtlijnen
Praktijkgids

Blijk geven van de
Grondbeginselen van de beroepsuitoefening
van internal auditing
Instrumenten en Indicatoren



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

Blijk geven van de
Grondbeginselen van de beroepsuitoefening
van internal auditing
Instrumenten en Indicatoren

Colofon

Titel

Blijk geven van de
Grondbeginselen van de beroepsuitoefening
van internal auditing
Instrumenten en Indicatoren



**Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

©Vertaling IIA Nederland, 2019

Gebruik van de tekst is toegestaan onder bronvermelding.

Inhoudsopgave

Over het IPPF	4
Samenvatting	5
Inleiding	6
Betekenis voor het bedrijf: risico's en kansen	7
Grondbeginsel 1: geeft blijk van integriteit.	8
Grondbeginsel 2: geeft blijk van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid.	10
Grondbeginsel 3: is objectief en vrij van ongepaste beïnvloeding.	14
Grondbeginsel 4: past zich aan de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie aan.	18
Grondbeginsel 5: is juist gepositioneerd en beschikt over de juiste middelen.	21
Grondbeginsel 6: geeft blijk van kwaliteit en voortdurende ontwikkeling.	24
Grondbeginsel 7: communiceert effectief.	26
Grondbeginsel 8: biedt op risico's gebaseerde zekerheid.	29
Grondbeginsel 9: heeft inzicht en is proactief en op de toekomst gericht.	31
Grondbeginsel 10: bevordert organisatorische verbetering.	34
Bijlage A. Relevante richtlijnen van het IIA	37
Bijlage B. Verklarende woordenlijst	38
Bijlage C. Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen	41
Dankwoord	47

Over het IPPF

Het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening (International Professional Practices Framework® (IPPF®)) is het conceptuele raamwerk dat de gezaghebbende richtlijnen organiseert die het IIA wereldwijd voor de beroepsbeoefenaren van internal auditing uitvaardigt.

Verplichte richtlijnen worden ontwikkeld op basis van een vast due-diligenceproces, dat een periode omvat waarin inbreng kan worden gegeven door stakeholders. De verplichte elementen van het IPPF zijn:

- Grondbeginselen van de beroepsuitoefening van internal auditing;
- Definitie van internal auditing;
- Gedragscode;
- *Internationale standaarden voor de beroepsuitoefening van internal auditing.*



Aanbevolen richtlijnen omvatten implementatie- en aanvullende richtlijnen. De implementatierichtlijnen zijn bedoeld om internal auditors inzicht te geven in het toepassen en voldoen aan de eisen van de verplichte richtlijnen.

Over aanvullende richtlijnen

Aanvullende richtlijnen geven extra informatie, advies en best practices voor het verrichten van internal audits. Deze richtlijnen ondersteunen de *Standaarden* door dieper in te gaan op actuele thema's en sectorspecifieke problemen dan de uitvoeringsrichtlijnen. Het IIA onderschrijft de aanvullende richtlijnen via formele onderzoeks- en goedkeuringsprocessen.

Praktijkguiden

Praktijkguiden zijn een soort aanvullende richtlijnen die uitgebreide benaderingen, stapsgewijze processen en voorbeelden bieden ter ondersteuning van alle internal auditors. Speciale praktijkguiden concentreren zich op:

- Financiële dienstverlening;
- De publieke sector;
- Informatietechnologie (GTAG®).

Ga naar www.globaliia.org/standards-guidance voor een overzicht van gezaghebbende richtlijnen die worden aangeboden door het IIA.

Samenvatting

De grondbeginselen van de beroepsuitoefening van internal auditing van het IIA maken deel uit van de verplichte richtlijnen van het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening (International Professional Practices Framework (IPPF)). Blijk

NB: vetgedrukte termen worden gedefinieerd in de verklarende woordenlijst in bijlage B.

geven van de grondbeginselen bevestigt de effectiviteit, geloofwaardigheid en waarde van de internal auditfunctie binnen de bestuursstructuur van de organisatie. Door de grondbeginselen te verwezenlijken, realiseert de internal auditfunctie ook de missie van internal auditing: 'het verbeteren en beschermen van de waarde van een organisatie door op risico's gebaseerde en objectieve assurance, adviezen en inzichten te bieden.'

Deze praktijkgids belicht de concepten die in de grondbeginselen zijn vastgelegd en beschrijft instrumenten of specifieke manieren om deze beginselen in praktijk te brengen en daarvan blijk te geven. Ook vermeldt de gids meetbare sleutelindicatoren waarmee de internal auditfunctie het blijk geven van de grondbeginselen kan bepalen, meten, beoordelen en bewaken. Het hoofd van de internal auditfunctie (Chief Audit Executive, CAE) dient deze instrumenten en indicatoren te gebruiken om het blijk geven van de grondbeginselen te benaderen op een manier die het beste aansluit op zijn of haar internal auditteam. Deze toegespitste aanpak kan als basis dienen voor een zelfevaluatie-instrument ter aanvulling op het programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering (Quality Assurance and Improvement Program, QAIP) van de internal auditfunctie. Ook kan deze aanpak de waarde en effectiviteit van de internal auditfunctie op inzichtelijke wijze en op hoog niveau communiceren naar belangrijke stakeholders, zoals het senior management en het bestuur.

Inleiding

De **Grondbeginselen van de beroepsuitoefening van internal auditing** van het IIA omschrijven over het geheel genomen de effectiviteit van de **internal auditfunctie**. Deze praktijkgids licht toe hoe het voldoen aan de verplichte richtlijnen van het IPPF de verwezenlijking van de bredere, meer omvattende grondbeginselen ondersteunt.

Elk grondbeginsel wordt in een apart hoofdstuk besproken, waarbij de gevolgen van het niet verwezenlijken van dit beginsel de revue passeren en praktische toepassingen van de IPPF-richtlijnen worden aangereikt om blijk te geven van het beginsel. In elk hoofdstuk geeft een overzichtelijke tabel voorbeelden van instrumenten of manieren om het beginsel te realiseren en voorbeelden van indicatoren die het **hoofd van de internal auditfunctie** ondersteunen bij zijn of haar evaluatie van het blijk geven een beginsel. Deze tabellen bieden talloze mogelijkheden. De aanpak van de beoordeling of de internal auditfunctie blijk geeft van de grondbeginselen, dient te worden toegespitst op de omvang en volwassenheid van de internal auditfunctie.

In al hun beknoptheid geven de grondbeginselen snel een duidelijk idee van de rol, het doel en de effectiviteit van de internal auditfunctie, waardoor de CAE gemakkelijker met het senior management en het **bestuur**, met name de voorzitter van de auditcommissie, kan communiceren. Deze zelfevaluatie en communicatie bevordert de waardepropositie van de internal auditfunctie om haar missie waar te maken. Bijlage C geeft een voorbeeld van een evaluatie- en communicatie-instrument.

Betekenis voor het bedrijf: risico's en kansen

Blijk geven van de grondbeginselen is van essentieel belang voor de cultuur van de internal auditfunctie. Net zoals de cultuur van een organisatie de toon zet voor de **governance**, het **risicomanagement** en de **beheersomgeving**, zijn de grondbeginselen en de andere verplichte richtlijnen van het IPPF bedoeld als richtsnoer voor het effectief realiseren van de missie van de internal auditfunctie: de waarde van een organisatie beschermen en verbeteren door op risico's gebaseerde en objectieve assurance, adviezen en inzichten te bieden. Naast naleving van de **Gedragscode** en de *Internationale standaarden voor de beroepsuitoefening van internal auditing* van het IIA, dient het doel van de internal auditfunctie ook een voortdurende kwaliteitsverbetering te zijn door het blijk geven van de grondbeginselen.

Wanneer de internal auditfunctie geen blijk geeft van de grondbeginselen, verliest zij haar geloofwaardigheid als betrouwbare adviseur en assuranceverstrekker voor stakeholders. Het niet uitdragen van beginselen brengt het geloof en vertrouwen van stakeholders in de resultaten en conclusies van internal auditwerkzaamheden in gevaar. Uiteindelijk lopen ineffectieve internal auditors het risico buitenspel te worden gezet en hun functie te verliezen.

Grondbeginsel 1: geeft blijk van integriteit.

Integriteit is behalve het eerste grondbeginsel ook een van de vier beginselen van de gedragscode van het IIA. Samen met de betreffende IPPF-richtlijnen stellen de gedragsregels voor het beginsel integriteit uit de gedragscode de minimale gedragseisen vast en de criteria waaraan integriteit wordt afgemeten. Vandaar dat de CAE in het internal audit charter dient te verwijzen naar de gedragscode van het IIA en de beginselen en gedragsregels moet opnemen in het beleid, de training en het programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering van de internal auditfunctie.

Gerelateerde IPPF-elementen

Beginsel van de gedragscode:
integriteit

Standaardseries:

- 1000 - Doel, bevoegdheid en verantwoordelijkheid
- 1300 - Programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering
- 2000 - Management van de internal auditfunctie

Integriteit is het fundament van de andere beginselen in de gedragscode: **objectiviteit**, vertrouwelijkheid en competentie zijn afhankelijk van integriteit. Internal auditors **moeten** de gedragsregels volgen die verband houden met integriteit in de gedragscode. Volgens deze regels moeten internal auditors zich houden aan de wet en zijn ze niet bewust partij in enige onwettelijke activiteit en nemen ze niet deel aan handelingen die het beroep in diskrediet kunnen brengen. Voorbeelden van mogelijk verwerpelijke handelingen worden beschreven in de implementatierichtlijn 'Gedragscode: integriteit' van het IIA.

Ook verplichten de regels van gedragscode internal auditors hun werkzaamheden te verrichten op basis van eerlijkheid, toewijding en verantwoordelijkheid, en om bij te dragen aan de wettelijke en ethische doelstellingen van de organisatie. Internal auditors bereiken dit door de systematische, gedisciplineerde aanpak te volgen als bedoeld in de *Standaarden* en het beleid en procedures zoals vastgesteld door de CAE, alsmede ethisch beleid of gedragscodes van de organisatie.

Een van de belangrijkste manieren waarop internal auditors blijk geven van integriteit is in hun rapportage van de **auditverklaringen**, conclusies en aanbevelingen. Eenvoudig gezegd betekent integriteit juist handelen en eerlijke, objectieve assurance en adviezen geven, ook wanneer dat onprettig of lastig is en een kwestie uit de weg gaan gemakkelijker is (bijv. opdrachtbevindingen beperken of weglaten uit een opdracht rapport).

Gevolgen van het niet blijk geven van grondbeginsel 1: indien geen blijk wordt gegeven van integriteit, verliest de internal auditfunctie het in haar gestelde vertrouwen en daardoor haar geloofwaardigheid om onafhankelijke, objectieve assurance- en adviesdiensten te bieden. Integriteit is daarom onlosmakelijk verbonden met het tweede grondbeginsel - Geeft blijk van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid - en het derde grondbeginsel - Is objectief en vrij van ongepaste beïnvloeding (onafhankelijk). Om haar taken effectief uit te voeren en haar rol als betrouwbare bron van assurance en advies te vervullen, moet de internal auditfunctie vormgeven aan deze nauw met elkaar verbonden beginselen, die ook in de gedragscode van het IIA zijn opgenomen. Een direct resultaat van een gebrek aan

integriteit is ondermijning van het vertrouwen, de reputatie binnen de organisatie en de geloofwaardigheid van de functie en de betrokken medewerkers. Hierdoor kan de internal auditfunctie geen meerwaarde leveren aan de organisatie. In deze situatie zal de organisatie op zoek gaan naar alternatieve vormen van assurance.

Figuur 1 geeft in de eerste kolom voorbeelden van instrumenten. Dit betreft acties die de CAE en internal auditors kunnen ondernemen om blijk te geven van grondbeginsel 1: geeft blijk van integriteit. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren, ofwel maatstaven om te bepalen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 1. Voorbeelden van grondbeginsel 1: Geeft blijk van integriteit.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<ul style="list-style-type: none"> • De gedragscode van het IIA wordt genoemd in het internal auditcharter en is opgenomen in het QAIP. • Het interne beleid en/of de internal audittraining omvat ethische scenario's/ casestudies die van specifiek belang zijn voor internal auditors. • De CAE heeft de internal auditfunctie geïnformeerd over haar ethische verantwoordelijkheden. • Er vindt training plaats voor de gedragscode van het IIA en de gedragscode/ethische normen van de organisatie. • Internal auditors moeten jaarlijks de naleving van de gedragscode van het IIA en de gedragscode/ethische normen van de organisatie bevestigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen gevallen van disciplinaire maatregelen tegen internal auditors met betrekking tot overtredingen van de gedragscode van het IIA of de gedragscode/ethische normen van de organisatie. • De resultaten van het onderzoek onder leden van het internal auditteam geven aan dat medewerkers vinden dat de afdeling integer werkt en dat aangekaarte zorgen van medewerkers goed worden aangepakt. • Uit feedback van onderzoeken of gesprekken over te onderzoeken gebieden komt naar voren dat teamleden blijk geven van integriteit. • Het internal auditteam heeft voldaan aan ethiekgerelateerde CPE/CPD-vereisten.

Grondbeginsel 2: geeft blijk van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid.

De gedragscode en verschillende standaarden geven aan dat internal auditors alleen diensten mogen uitvoeren wanneer zij beschikken over de daarvoor benodigde kennis, vaardigheden en ervaring, en dat zij hun vakbekwaamheid en de effectiviteit en kwaliteit van hun dienstverlening voortdurend moeten verbeteren. In verschillende standaarden en implementatierichtlijnen worden de bijbehorende verwachtingen voor internal auditors, de internal auditfunctie en de CAE nader uitgewerkt.

Gerelateerde IPPF-elementen

Beginsel van de gedragscode:
competentie

Standaardseries:

- 1200 - Vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid
- 2000 - Management van de internal auditfunctie
- 2200 - Planning van de opdracht
- 2300 - Uitvoering van de opdracht
- 2600 - Communicatie van de risicoacceptatie

Vakbekwaamheid

De CAE ondersteunt het blijk geven van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid door op de juiste wijze personeel en andere medewerkers toe te wijzen om het internal auditplan te realiseren en te zorgen voor voldoende personeel en toezicht bij opdrachten. Hiervoor is het volgende nodig: structureren van de internal auditfunctie en het formuleren van functiebeschrijvingen, de vereiste vaardigheden voor het realiseren van het internal auditplan inventariseren en een strategie ontwikkelen om internal auditors met specifieke competenties te werven en/of te trainen. De CAE moet deskundig advies en bijstand inhuren, indien het de internal auditors ontbreekt aan de kennis, vaardigheden of overige competenties die benodigd zijn om de gehele opdracht of een gedeelte daarvan uit te voeren. Dit kan door afstemming met andere aanbieders van assurance, samenwerking met vakspecialisten als gastauditor of het inhuren van externe consultants (co-sourcing/outsourcing).

Een uitdaging waar internal auditfuncties voor staan, is de toestroom van internal auditberoepsbeoefenaren die geen traditionele internal auditors zijn en de verbreding van werkzaamheden van traditionele auditors naar audits van technische terreinen (bijv. techniek, de medische sector of IT). De CAE dient ervoor te zorgen dat alle internal auditors die onder hun beroepsverantwoordelijkheid vallen goed zijn opgeleid en over voldoende vaardigheden beschikken om hun taken in deze veranderende omgeving uit te voeren.

De CAE dient maatstaven vast te stellen om competenties van internal auditors te meten bij personeel en andere dienstverleners waartoe de internal auditfunctie toegang heeft. De vakbekwaamheid van internal auditors kan worden gemeten aan de hand van instrumenten als de Audit Intelligence Suite - Benchmarking Report van het IIA en het Internal Audit

Competency Framework van het IIA, dat een overzicht geeft van de tien aanbevolen kerncompetenties voor internal auditmedewerkers, internal auditmanagement en de CAE. De CAE kan informatie uit deze instrumenten aanpassen voor het opstellen van een competentiemodel, een programma voor personeelsontwikkeling en een trainingsplan.

De CAE kan internal auditors stimuleren hun competenties aan te tonen door blij te geven van een bepaalde mate van vakbekwaamheid in opdrachtgerelateerde vaardigheden, zoals het uitvoeren van tests en software gebruiken om gegevens te analyseren. Internal auditors kunnen worden verplicht specifieke certificaten, zoals de titel Certified Internal Auditor van het IIA of andere titels, te behalen of te bezitten voordat ze doorstromen naar hogere internal auditfuncties en/of zich specialiseren in een bepaald gebied, zoals fraude, gegevensanalyse of IT.

Als internal auditors vinden dat ze niet beschikken over de competenties om een deel van een opdracht uit te voeren, dienen ze dit te bespreken met de CAE of iemand anders van het internal auditmanagement. Vaak biedt de CAE internal auditors mogelijkheden om hun competenties uit te breiden via mentoring door meer ervaren auditors of samenwerking met vakspecialisten.

Om blij te geven van het grondbeginsel kunnen internal auditors zelfevaluaties van hun vaardigheden en plannen voor vaktechnische ontwikkeling documenteren, evenals bewijzen van vakinhoudelijke bijscholingscursussen, ontwikkelingswerk en ervaringen op het gebied van vrijwilligerswerk. Internal auditors die beschikken over certificaten of soortgelijke titels zijn vaak verplicht relevant beroepsonderwijs te blijven volgen om hun kennis up-to-date te houden.

Beroepsmatige zorgvuldigheid

Terwijl vakbekwaamheid te maken heeft met kennis en vaardigheden, gaat het bij beroepsmatige zorgvuldigheid om de wijze waarop deze kennis en vaardigheden worden toegepast. Van de internal auditfunctie en individuele auditors wordt verwacht dat ze een systematische en gedisciplineerde aanpak (processen en procedures) voor internal auditwerkzaamheden hanteren. Deze aanpak wordt geboden door de verplichte richtlijnen van het IPPF en door de internal auditbeleidsregels en procedures die door de CAE zijn vastgesteld (Standaard 2040). Middels beleid en procedures stelt het de CAE beheersmaatregelen vast om de risico's te beperken dat de internal auditfunctie haar missie en doelen niet kan realiseren. De CAE kan individuele auditors verplichten formulieren te tekenen ter bevestiging dat ze de beleidsregels en procedures van internal audit en de organisatie hebben gelezen, waarin de eisen van het IPPF dienen te zijn opgenomen.

Wanneer internal auditors het protocol volgen voor het plannen en uitvoeren van opdrachten, het documenteren van hun werkzaamheden en het communiceren van de resultaten, hanteren ze een gestructureerde, gedisciplineerde aanpak. Deze consequentheid zorgt ervoor dat de internal auditwerkzaamheden met beroepsmatige zorgvuldigheid worden uitgevoerd. Bij de planning van een opdracht dient deze aanpak ertoe te leiden dat internal auditors voldoende achtergrondonderzoek verrichten en een voorlopige risico-evaluatie uitvoeren om hun gesprekken met het management van het te onderzoeken gebied of proces te onderbouwen (Standaard 2200).

Om de doelstellingen van assuranceopdrachten te bepalen, moeten internal auditors een voorlopige evaluatie maken van de risico's die van belang zijn voor de te onderzoeken activiteit en rekening houden met de resultaten van deze evaluatie. (Standaard 2210. A1). Bij de uitvoering van de opdracht moeten internal auditors voldoende, betrouwbare, relevante en nuttige informatie identificeren, analyseren, evalueren en documenteren om de doelstellingen van de opdracht te verwezenlijken (Standaard 2300). Een dergelijk proces stelt een verstandig, zorgvuldig handelend en goedgeïnformeerde persoon, zoals degene die belast is met het toezicht op de opdracht, in staat tot dezelfde conclusies en aanbevelingen te komen als de auditors die de opdracht hebben uitgevoerd.

Daarnaast moeten internal auditors beschikken over bepaalde persoonlijke eigenschappen om hun werk met beroepsmatige zorgvuldigheid uit te voeren. Internal auditors dienen voldoende intellectuele nieuwsgierigheid en professionele scepsis aan de dag te leggen om hen een algemeen inzicht in de gehele organisatie te geven, kritisch na te denken om de kernoorzaken van tekortkomingen in de beheersing te achterhalen en om inzichten te verschaffen die de organisatie helpen.

De *Standaarden* vereisen ook dat er tijdens de opdracht naar behoren supervisie wordt gegeven en onderzoek wordt gedaan naar het veldwerk en de werkdocumenten van internal audit; bewijs van dit toezicht moet worden gedocumenteerd en bewaard (Standaard 2340). Supervisie van de opdracht biedt kansen voor de mentoring van nieuwe internal auditors om te waarborgen dat de werkzaamheden zorgvuldig zijn verricht en om hun competenties te ontwikkelen. Ook kan gevraagd worden naar feedback van het management. Goede communicatie met het management tijdens de opdracht verkleint de kans op meningsverschillen nadat de eindrapportages van de opdracht zijn afgegeven.

Indicatoren voor het betrachten van beroepsmatige zorgvuldigheid zijn: de internal auditfunctie heeft weinig of geen meningsverschillen met het management nadat het eindrapport is opgesteld en in de eindrapportages is geen sprake van belangrijke fouten of omissies. Passende supervisie van de opdracht kan worden aangetoond door het percentage uren toezicht in verhouding tot het totale aantal gebudgetteerde uren om de opdracht uit te voeren.

Gevolgen van het niet blijk geven van grondbeginsel 2: als de internal auditfunctie geen blijkt geeft van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid, zijn de risico-evaluaties van internal audit, de opdrachtenplanning van de internal auditfunctie en de reikwijdte en doelstellingen van internal auditopdrachten mogelijk onvoldoende, onnauwkeurig of onvolledig. De resultaten van de internal auditfunctie, waaronder auditrapporten en andere mededelingen, kunnen te laat, onnauwkeurig of van geringe kwaliteit of beperkte waarde zijn.

Figuur 2 geeft voorbeelden van instrumenten die de CAE en internal auditors kunnen hanteren om blijk te geven van grondbeginsel 2: geeft blijk van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid. De tweede kolom vermeldt voorbeelden van indicatoren om te kunnen vaststellen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 2. Voorbeelden van grondbeginsel 2: Geeft blijk van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<p>Vakbekwaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • De structuur van de internal auditfunctie is vastgelegd en wordt ondersteund met functiebeschrijvingen. • Bij het competentiemodel van de internal auditfunctie hoort een programma voor personeelsontwikkeling. • Het jaarlijkse trainingsplan van de internal auditfunctie, dat gekoppeld is aan ontwikkelingsbehoeften, is opgesteld en wordt uitgevoerd. • Er is een beleid ontwikkeld om het behalen van certificaten of titels te stimuleren. • Het performance management-systeem met belangrijke doelstellingen voor de internal auditfunctie is gekoppeld aan doelstellingen van afdelingen. • Er zijn procedures voor gastauditors/contracten voor co-sourcing. 	<p>Vakbekwaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • De benodigde vaardigheden om belangrijke risicogebieden van de organisatie te controleren kunnen worden geleverd door een intern team en/of in samenwerking met een externe dienstverlener. • Percentage internal auditors met 40+ uur training per jaar. • Percentage internal auditors met een bovengemiddelde prestatiebeoordeling. • Percentage teamleden dat certificaten of titels heeft behaald.
<p>Beroepsmatige zorgvuldigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het auditrisico (risico dat internal audit belangrijke kwesties in een gecontroleerd gebied niet identificeert) wordt actief aangepakt in het QAIP. • Internal auditors verrichten in het kader van de opdrachtplanning voldoende achtergrondonderzoek om gesprekken met de opdrachtgever te onderbouwen. • De supervisie en beoordeling van werkprogramma's en opdrachtactiviteiten wordt uitgevoerd door goed opgeleide personen. • De prestaties van de internal auditfunctie worden na elke opdracht geëvalueerd. • Assuranceprocedures veranderen op basis van het risiconiveau van de opdracht. • Internal auditors werken samen met en bevestigen veldwerk- en opdrachtbevindingen door voortdurende communicatie met het management over te onderzoeken gebieden. • De bevindingen zijn passend en relevant voor het functiegebied/onderwerp van de audit. 	<p>Beroepsmatige zorgvuldigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beperkt aantal of geen meningsverschillen met de opdrachtgever na afgifte van eindrapportages (rapport is overeengekomen met de opdrachtgever of meningsverschillen worden in de rapportage aangegeven). • Geen gevallen van belangrijke fouten of omissies in rapportages na afgifte van eindrapportages. • Percentage toezicht en beoordeling van auditopdrachten door het internal auditmanagement ten opzichte van het totale aantal uren. • Geen gevallen waarbij de internal auditfunctie een trage afwikkeling van auditbevindingen met een hoog risico niet escaleert.

Grondbeginsel 3: is objectief en vrij van ongepaste beïnvloeding.

Beginsel 3 hangt nauw samen met het eerste beginsel, 'Geeft blijk van integriteit', in die zin dat volgens beide beginselen internal auditors moeten handelen in het belang van de organisatie, ongeacht of het management hun opvattingen al dan niet ondersteunen. Objectiviteit is een onbevooroordeelde instelling die vereist dat internal auditors hun oordeel betreffende auditkwesties niet ondergeschikt maken aan anderen en **onafhankelijkheid** is de afwezigheid

van omstandigheden die een bedreiging vormen voor het vermogen van de internal auditfunctie om de taken met betrekking tot internal auditing op onbevooroordeelde wijze te verrichten. De implicaties van dit grondbeginsel lopen uiteen van bevindingen evenwichtig presenteren en tijdens **adviesdiensten** (adviesopdrachten) niet de rol van het management aannemen tot waarborgen dat externe bureaus geen belangenverstrengeling hebben.

De directe en consistente functionele rapportage van de CAE en/of de internal auditfunctie aan het bestuur is een belangrijke manier om de onafhankelijkheid te bewaren. Deze rapportageverhouding wordt omschreven in het internal auditcharter en dient aan te geven dat de CAE directe en onbeperkte toegang heeft tot het senior management en het bestuur, en dat de CAE rechtstreeks met het bestuur moet communiceren en samenwerken. De onafhankelijke rapportage van de CAE aan het bestuur wordt ondersteund door een bijeenkomst van het bestuur en de CAE. Deze bijeenkomst wordt minstens eenmaal per jaar gehouden, zonder dat het management daarbij aanwezig is. Daarnaast wordt de onafhankelijkheid van de CAE en de internal auditfunctie ondersteund wanneer het bestuur verantwoordelijk is voor de beloning, benoeming en het ontslag van de CAE; en het plan van de internal auditfunctie, waaronder het budget en middelenplan.

Het bestuur kan ook toezicht implementeren als bescherming tegen mogelijke **aantasting** van de onafhankelijkheid en/of objectiviteit, in geval de CAE rollen of verantwoordelijkheden krijgt toegewezen die buiten internal auditing vallen (Standaard 1112 - Rollen van het hoofd internal audit anders dan internal auditing en Standaard 1130 - Aantasting van onafhankelijkheid of objectiviteit). Notulen van bestuursvergaderingen kunnen dienen als bewijs dat het bestuur de rollen en verantwoordelijkheden van de CAE, zijn of haar prestaties en/of de gepastheid van zijn of haar beloning heeft geëvalueerd.

Eenmaal gedefinieerd, wordt de onafhankelijke relatie geïmplementeerd via beleid, procedures en praktijken. Zo kan rapporteren over objectiviteit en onafhankelijkheid met zich meebrengen dat het bestuur minstens eenmaal per jaar wordt geïnformeerd of er sprake is geweest van aantasting van de objectiviteit van de internal auditfunctie

Gerelateerde IPPF-elementen

Beginsel van de gedragscode:
objectiviteit

Standaardseries:

- 1000 - Doel, bevoegdheid en verantwoordelijkheid
- 1100 - Onafhankelijkheid en objectiviteit
- 2000 - Management van de internal auditfunctie

(bijv. belangenverstrengelingen) of van haar onafhankelijkheid (bijv. beïnvloeding vanuit het management). Naleving kan worden aangetoond middels ingevulde en ondertekende bevestigingen van het betreffende beleid en schriftelijke verklaringen inzake belangenverstrengeling of andere mogelijke aantasting van de onafhankelijkheid. Het bestuur dient de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie te beoordelen door te kijken of de internal auditfunctie beperkingen kent wat betreft haar reikwijdte, middelen en toegang tot benodigde informatie om haar werkzaamheden uit te voeren.

Bij de uitvoering van opdrachten geven internal auditors blijk van objectiviteit en onafhankelijkheid wanneer ze voldoende informatie identificeren, analyseren, evalueren en documenteren om de doelstellingen van de opdracht te verwezenlijken. Objectieve, competente internal auditors analyseren en evalueren alle relevante feiten om hun onpartijdige, evenwichtige evaluaties te onderbouwen. Nogmaals, professionele sceptis helpt internal auditors objectief te blijven.

Bij het communiceren van de resultaten van een opdracht dienen internal auditors volgens de gedragscode alle hen bekende belangrijke feiten te vermelden die, als ze niet worden vermeld, de rapportage van de te onderzoeken activiteiten zou verdraaien. Standaard 2410.A1 voegt hieraan toe dat de communicatie van de uiteindelijke resultaten van de opdracht conclusies, auditverklaringen en aanbevelingen en/of actieplannen moet omvatten, die door betrouwbare, relevante en nuttige informatie dienen te worden onderbouwd. De communicatie van de resultaten van de opdracht dient helder, beknopt, opbouwend, volledig en tijdig te zijn. Hoewel internal auditors worden aangemoedigd om bevredigende resultaten te onderkennen (Standaard 2410.A2), dienen ze ook geen lacunes met betrekking tot governance, risicomanagement en interne beheersmaatregelen te bagatelliseren.

Wanneer de CAE op basis van de resultaten van een of meer opdrachten of andere bevindingen en toezichtcontroles tot de conclusie komt dat het management een risiconiveau heeft aanvaard dat ontoelaatbaar is voor de organisatie, moet de CAE dit bespreken met het senior management. Als deze kwestie niet wordt opgelost, moet de CAE deze kwestie communiceren aan het bestuur (Standaard 2600 - Communicatie van de risicoacceptatie). Externe partijen die internal auditverantwoordelijkheden op zich nemen, dienen aan dezelfde standaarden voor integriteit, onafhankelijkheid en objectiviteit te voldoen. De CAE moet zorgen voor adequate ondersteuning voor de conclusies en auditverklaringen die worden geformuleerd door de internal auditfunctie, ook indien wordt vertrouwd op het werk van andere dienstverleners (Standaard 2050 - Coördinatie en vertrouwen).

Feedback van enquêtes of gesprekken na de opdracht kan als bewijs dienen dat het team blijk heeft gegeven van objectiviteit, vrij van ongepaste beïnvloeding. Mogelijk geeft de feedback ook verbeterpunten voor de internal auditfunctie aan. De feedback van het management kan echter bevooroordeeld zijn op gebieden waar onbevredigende bevindingen of classificaties zijn gerapporteerd. Daarom dient dergelijke feedback met bewijsmateriaal te worden gestaafd. Zo dient een onderzoek naar internal auditbevindingen en rapportages uit te wijzen dat de internal auditfunctie niet stelselmatig nalaat negatieve/ onbevredigende bevindingen en resultaten van een opdracht te melden. Gerapporteerde bevindingen die vrijwel uitsluitend bevredigend zijn, doen vermoeden dat internal auditors onvoldoende onafhankelijk zijn en onder druk staan om onbevredigende bevindingen achter te houden. Internal auditwerkzaamheden die onafhankelijk worden uitgevoerd door

objectieve professionals worden onderbouwd door adequaat en passend bewijs zodat de toetser tot dezelfde conclusies kan komen als de internal auditors.

Gevolgen van het niet blijk geven van grondbeginsel 3: indien internal auditors niet objectief zijn, of niet als objectief worden gezien, zullen het management en het bestuur er waarschijnlijk niet op vertrouwen dat de internal auditbevindingen nauwkeurig en volledig zijn. Als de internal auditfunctie niet onafhankelijk is, kan zij onder druk komen te staan om de reikwijdte van haar opdracht te beperken, bevindingen achter te houden of auditverklaringen te wijzigen. Aantasting van de objectiviteit en/of onafhankelijkheid beperken de bruikbaarheid van assurance en adviezen van internal audit. Naast het ondermijnen van vertrouwen in internal auditwerkzaamheden, maken conclusies en auditverklaringen die het belang van blootstelling aan risico's afzwakken of verbergen de organisatie kwetsbaar voor risico's en de gevolgen daarvan, zoals overheidsboetes, sancties, reputatieschade en andere schade voor stakeholders.

Figuur 3 vermeldt in de eerste kolom voorbeelden van instrumenten die de CAE en internal auditors kunnen toepassen om blijk te geven van grondbeginsel 3: is objectief en vrij van ongepaste beïnvloeding (onafhankelijk). De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren om vast te kunnen stellen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 3. Voorbeelden van grondbeginsel 3: Is objectief en vrij van ongepaste beïnvloeding.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<p>Objectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks wordt er een verklaring van objectiviteit (inclusief belangenverstrengeling met familieleden, klanten en/of leveranciers, etc.) ingediend bij het bestuur. • Er is een proces om te controleren of andere aanbieders van assurance (bijv. externe professionele dienstverleners) werkzaamheden voor het management hebben verricht die een belangenverstrengeling vormen. • Internal auditors geven geen assurance op gebieden waarvoor zij de afgelopen twaalf maanden verantwoordelijk waren. • De communicatie van internal audit is helder, feitelijk, betrouwbaar en relevant. 	<p>Objectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback van enquêtes of gesprekken met opdrachtgevers waaruit blijkt dat internal auditors onpartijdig en objectief lijken te zijn. • Internal auditors (en assuranceverstrekkers op wie zij vertrouwen) hebben formulieren ingevuld waarin ze verklaren dat ze geen belangenverstrengeling hebben of mogelijke verstrengeling melden. • Uit trends in bevindingen/classificaties in rapportages blijkt dat internal auditors negatieve/onbevredigende classificaties in opdrachten of bevindingen niet uit de weg gaan. • Conclusies en auditverklaringen geven aan dat internal auditors bekende belangrijke feiten melden. • Evaluaties in het kader van het QAIP van de internal auditfunctie bevestigen dat conclusies en auditverklaringen objectief tot stand zijn gekomen (betrouwbaar zijn en onderbouwd met feiten).
<p>Onafhankelijkheid/vrij van ongepaste beïnvloeding</p> <ul style="list-style-type: none"> • De functionele rapportage aan het bestuur wordt omschreven in het internal auditcharter. • Periodiek beoordeelt het bestuur/ de auditcommissie formeel de onafhankelijkheid en objectiviteit van de CAE in relatie tot het lopende arbeidscontract. • De CAE heeft direct toegang tot het bestuur als omschreven in het internal auditcharter. • Bij rapportages aan het bestuur zijn er waarborgen voor rollen anders dan internal auditing waarvoor de CAE verantwoordelijk is. 	<p>Onafhankelijkheid/vrij van ongepaste beïnvloeding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur beoordeelt de prestaties van de CAE en keurt de benoeming, beloning en het ontslag goed. • Geringe aantal belemmeringen/ beperkingen voor de reikwijdte van de werkzaamheden die de internal auditafdeling heeft ondervonden (bijv. toegang, ernstige vertraging). • Regelmatige vertrouwelijke bijeenkomsten (bijv. driemaandelijks of minstens eenmaal per jaar) met het bestuur zonder dat het management aanwezig is.

Grondbeginsel 4: past zich aan de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie aan.

Internal auditors hebben een verantwoordelijkheid om de organisatie waarvoor zij werken **meerwaarde** te bieden. Een van de beste manieren om deze waarde te bieden is internal auditopdrachten te verbinden aan de risico's die de grootste impact hebben op het vermogen van de organisatie om haar doelstellingen te bereiken. Om op deze manier inzicht te krijgen in de organisatie zijn top-down en bottom-up acties nodig.

Gerelateerde IPPF-elementen

Beginsel van de gedragscode:
objectiviteit

Standaardseries:

- 2000 - Management van de internal auditfunctie
- 2200 - Planning van de opdracht

Voor een overzicht op het hoogste niveau communiceert de CAE met het senior management en het bestuur om een duidelijk inzicht te krijgen in de belangrijkste doelstellingen van de organisatie, de strategieën om deze doelstellingen te realiseren en de risico's die de organisatie daarbij parten kunnen spelen. Om de internal auditfunctie te sturen, stemt de CAE de strategie van de internal auditfunctie af op die van organisatie en stelt hij of zij een strategisch plan vast met een helder geformuleerde visie, afbakende doelstellingen en duidelijke maatstaven voor succes. De CAE of aangewezen internal auditors kunnen bijeenkomen met belangrijke leden van het senior management en strategievergaderingen bijwonen van senior managementcommissies op verschillende terreinen (bijv. bedrijfsactiviteiten, activa en passiva, beheer van bedrijfsrisico's).

Daarnaast dient de CAE rekening te houden met de risico's voor het verwezenlijken van de strategische doelstellingen van de organisatie. Volgens Standaard 2010.A1 moet de planning van opdrachten van de internal auditfunctie gebaseerd zijn op een gedocumenteerde risico-evaluatie, die minstens eenmaal per jaar wordt uitgevoerd. Hierin moet ook de inbreng van het senior management en het bestuur worden meegenomen. De CAE kan de organisatiebrede (of ondernemingsbrede) risico-evaluatie van het management, indien aanwezig, als startpunt nemen en de belangrijkste risico's die het senior management heeft vastgesteld onafhankelijk beoordelen en bevestigen. Ook kan de internal auditfunctie haar eigen organisatiebrede risico-evaluatie uitvoeren.

Op basis van deze inbreng en in overeenstemming met de prioriteiten van de organisatie stelt de CAE de planning van opdrachten van de internal auditfunctie op of brengt deze planning up-to-date. De CAE moet de planning minstens eenmaal per jaar met het bestuur bespreken. Het bestuur dient ervoor te zorgen dat de planning aansluit bij de strategische doelstellingen en risico's van de organisatie. Om in te spelen op veranderingen in de bedrijfsvoering, risico's, operationele activiteiten, programma's, systemen en/of beheersmaatregelen van de organisatie, moet de CAE de planning indien nodig vaker dan eenmaal per jaar bekijken en aanpassen.

Vanuit bottom-up oogpunt kan de CAE, om inzicht te krijgen in de uitvoering van de strategie op business unit/operationeel niveau, individuele internal auditors aanwijzen om verschillende gebieden binnen de organisatie te beoordelen. In het kader van de evaluatie kunnen internal auditors bij stakeholders, zoals het lijn-/operationeel management en proceseigenaren, een onderzoek instellen naar hun risicoprioriteiten.

Gelet op wat ze van het senior management en de stakeholders op afzonderlijke activiteitengebieden hebben vernomen, zouden internal auditors over voldoende informatie moeten beschikken om de organisatiebrede risico-evaluatie van de internal auditfunctie regelmatig up-to-date te brengen. Ook de resultaten van de risico-evaluaties die in het kader van de afzonderlijke auditopdrachten worden uitgevoerd dienen in ogenschouw te worden genomen. Dit stelt de internal auditfunctie in staat het internal auditplan dynamisch aan te passen, waardoor de functie snel kan inspelen op nieuwe risicoprioriteiten. Dankzij voortdurende gegevensanalyse op basis van technologie kan nog sneller worden gereageerd. Door de meest actuele risico-informatie op te nemen in de organisatiebrede risico-evaluatie, geeft de internal auditfunctie er blijk van het grondbeginsel 4 na te leven. De CAE kan enquêtes gebruiken om van stakeholders het bewijs te verkrijgen dat de internal auditfunctie voldoende ingaat op de strategische doelstellingen van de organisatie.

Gevolgen van het niet blijk geven van grondbeginsel 4: als de internal auditfunctie zich niet aanpast aan de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie, loopt zij het risico middelen te verspillen aan het beoordelen van gebieden, processen of kwesties die de organisatie niet helpen haar belangrijkste risico's te beheersen en haar doelstellingen te realiseren. Daarmee biedt de internal auditfunctie weinig waarde en is zij niet langer relevant in de organisatie; het management en het bestuur hebben geen behoefte meer aan assurance en advies van internal audit. Zonder sturing en assurance heeft de organisatie mogelijk geen helder beeld van de risico's die haar beletten doelstellingen te realiseren.

De eerste kolom in Figuur 4 geeft voorbeelden van instrumenten of acties die de CAE en internal auditors kunnen ondernemen om blijk te geven van grondbeginsel 4: past zich aan de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie aan. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren, ofwel maatstaven om te bepalen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 4. Voorbeelden van grondbeginsel 4: Past zich aan de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie aan.

Instrumenten	Indicatoren
<p>Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het strategisch plan van de internal auditfunctie, dat aansluit bij de strategie van de organisatie, is opgesteld met een helder geformuleerde visie, afgebakende doelstellingen en duidelijke maatstaven voor succes. • De strategie van de internal auditfunctie wordt up-to-date gebracht naar aanleiding van veranderingen in de interne en externe omgeving. • Het jaarlijkse auditplan van de internal auditfunctie wordt up-to-date gebracht naar aanleiding van veranderingen in de strategieën en/of doelstellingen van de organisatie. • Het internal auditplan koppelt opdrachten aan (een) strategische doelstelling(en) en/of risico('s). • Toprisico's van de organisatie worden gebruikt als de basis van het jaarplan. Toprisico's die in het internal auditplan niet aan bod komen, worden meegedeeld aan het bestuur. • De internal auditfunctie stelt prioriteiten vast voor vervolgactiviteiten voor bevindingen of aanbevelingen die verband houden met strategische risico's en neemt deze informatie op in de risico-evaluatie. 	<p>Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit feedback van onderzoeken onder stakeholders blijkt dat de internal auditfunctie werkt aan punten die volgens stakeholders prioriteit hebben. • De CAE woont strategiebesprekingen bij. • Percentage van het internal auditplan dat betrekking heeft op strategische projecten en/of initiatieven. • In het internal auditplan worden strategische risico's in kaart gebracht. • De strategische planning is onderwerp van audit. • Het percentage internal auditmedewerkers dat is opgeleid en toegewezen in overeenstemming met de structuur en belangrijkste risico's van de organisatie (soort vaardigheid, locatie, etc.).

Grondbeginsel 5: is juist gepositioneerd en beschikt over de juiste middelen.

De internal auditfunctie kan de organisatie effectief meerwaarde leveren wanneer zij juist is gepositioneerd en over de juiste middelen beschikt. Zonder de juiste positionering en bevoegdheden is het voor de CAE en de internal auditfunctie als geheel lastig de integriteit, onafhankelijkheid en objectiviteit te behouden en blijf te geven van de grondbeginselen. De *Standaarden* beginnen met Standaard 1000, die luidt als volgt: 'het doel, de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van de internal auditfunctie moeten formeel in een internal auditcharter worden vastgelegd.'

Gerelateerde IPPF-elementen

Beginsel van de gedragscode:
competentie

Standaardseries:

- 1000 - Doel, bevoegdheid en verantwoordelijkheid
- 1100 - Onafhankelijkheid en objectiviteit
- 1200 - Vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid
- 2000 - Management van de internal auditfunctie

Indien de CAE direct, zonder toezicht van het bestuur, rapporteert aan de Chief Executive Officer (CEO), de Chief Financial Officer (CFO) of een andere senior manager, kan deze regeling het vermogen van de CAE aantasten om onbevredigende of kritische internal auditbevindingen voor te leggen aan die manager. Ook in een situatie waarin de CAE direct aan het bestuur rapporteert - bijvoorbeeld aan de voorzitter van de auditcommissie - maar waarbij de senior manager de prestaties, het budget en de planningsprocessen van de CAE beoordeelt, kan de senior manager de onafhankelijkheid van de CAE onder druk zetten door de internal auditmiddelen te beperken of represaillemaatregelen te nemen in de vorm van negatieve functioneringsgesprekken.

Bij voorkeur rapporteert de CAE direct aan het bestuur (het hoogste bestuursniveau in de organisatie), dat de onafhankelijkheid beschermt door de CAE onbeperkt toegang te verlenen om gevoelige zaken aan de orde te stellen, met name zaken waarbij het management of het senior management is betrokken. Vanuit administratief oogpunt dient de CAE te rapporteren aan het hoogste managementniveau, over het algemeen de CEO, of minstens aan een niveau dat de internal auditfunctie in staat stelt haar taken uit te voeren. Dat is echter niet in alle organisaties haalbaar. Het bestuur kan daarom de rapportageverhouding tegen het licht houden om te bepalen wat passend is voor de governancestructuur. De CAE dient op de hoogte te zijn van de wettelijke regels voor rapportageverhoudingen. Zodra de aangepaste rapportagestructuur is vastgesteld, dient deze in het internal auditcharter te worden gedocumenteerd.

Het functionele toezicht van het bestuur omvat doorgaans het opstellen, ondersteunen en waarborgen van werkomstandigheden waardoor de CAE en de internal auditfunctie onafhankelijk, effectief en efficiënt kunnen opereren. Tot de verantwoordelijkheden van het bestuur behoren onder meer:

- De benoeming en het ontslag van de CAE goedkeuren.
- Het charter en de planning van de internal auditfunctie, inclusief het budget en middelplan, goedkeuren.
- De CAE evalueren en belonen.
- Evalueren in hoeverre de internal auditfunctie onafhankelijk opereert (bijv. beperkingen voor de reikwijdte of middelen van de internal auditfunctie of andere drukmiddelen of belemmeringen).

Naast opgelegde beperkingen dienen het bestuur en de CAE de resultaten van het QAIP en de middelen voor internal auditing periodiek te bespreken. Het bestuur moet bevestigen dat het werkbudget en de overige middelen van de internal auditfunctie voor de internal auditfunctie voldoende zijn om haar doelstellingen te verwezenlijken. Om de evaluatie te vergemakkelijken kunnen de CAE en het bestuur de middelen van de internal auditfunctie periodiek vergelijken met die van soortgelijke organisaties.

De internal auditmiddelen kunnen worden aangevuld door samen te werken met vakspecialisten, binnen de organisatie zelf (bijv. via gastauditorprogramma's) of via co-sourcing. Om het behoud van onafhankelijkheid en objectiviteit te waarborgen, dient het bestuur regelingen voor co-sourcing of outsourcing en dienstverleners goed te keuren. Het toezicht en de verantwoordelijkheid met betrekking tot de internal auditfunctie kunnen niet worden uitbesteed. Ook de verantwoordelijkheid voor het opstellen en in stand houden van een QAIP blijft binnen de organisatie berusten en ligt niet bij de dienstverlener. Bovendien kunnen dergelijke regelingen onderworpen zijn aan wet- en regelgeving.

Gevolgen van het niet blij geven van grondbeginsel 5: als de internal auditfunctie niet juist is gepositioneerd, wordt aan de resultaten en conclusies van internal auditwerkzaamheden mogelijk onvoldoende belang gehecht om het management tot actie te bewegen. Daarnaast heeft de CAE mogelijk niet direct toegang tot het bestuur, waardoor het lastig wordt onafhankelijk te rapporteren. Zonder toegang tot het bestuur kan de internal auditfunctie niet vrijuit communiceren over gevoelige zaken waar het management bij betrokken is. Als internal audit onvoldoende middelen ter beschikking heeft, beschikt zij wellicht niet over de instrumenten of medewerkers om het internal auditplan goed uit te voeren en is zij mogelijk niet in staat bij alle belangrijke risico's voor de organisatie assurance te bieden.

Figuur 5 geeft voorbeelden van instrumenten of acties die de CAE en internal auditors kunnen ondernemen om blij te geven van grondbeginsel 5: is juist gepositioneerd en beschikt over de juiste middelen. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren om vast te kunnen stellen hoe goed de internal auditfunctie blij heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 5. Voorbeelden van grondbeginsel 5: Is juist gepositioneerd en beschikt over de juiste middelen.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<p>Is juist gepositioneerd</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een gedocumenteerd en aangepast internal audit charter dat aansluit bij het IPPF. • De functionele rapportage aan het bestuursniveau en de administratieve rapportering aan het hoogste niveau in de organisatie worden in het charter omschreven. • Het mandaat van de internal auditfunctie is breed en sluit aan bij de behoeften van de organisatie (is gepositioneerd om meerwaarde te leveren). 	<p>Is juist gepositioneerd</p> <ul style="list-style-type: none"> • De CAE wordt gezien als deel uitmakend de leiding en neemt deel aan belangrijke management-, bestuurs-, projectmanagement- en functionele leiderschapsvergaderingen. • Aantoonbaar is dat de CAE het management indien nodig aanspreekt. • Met de resultaten van auditopdrachten wordt voldoende rekening gehouden.
<p>Beschikken over middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur heeft een toereikend werkbudget goedgekeurd. • Met het bestuur vinden periodiek gesprekken plaats over het QAIP, de beschikbaarheid van middelen (mogelijkheden en capaciteit) en eventuele beperkingen. • Middelen worden periodiek vergeleken met organisaties van dezelfde omvang/met eenzelfde profiel. • Internal audit wordt van personeel, technologie en instrumenten voorzien om de opdrachten effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. • Via interne rollen, gastauditorprogramma's en/of co-sourcingregelingen heeft de internal auditfunctie voldoende toegang tot vakspecialisten. • Bij de belangrijkste werkzaamheden bevinden de internal auditmiddelen zich binnen het bedrijf en/of is er voldoende reisbudget voor periodieke bezoeken aan cruciale bedrijfsactiviteiten. 	<p>Beschikken over middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percentage voltooiing van het internal auditplan. • Het percentage internal audits dat als gevolg van beperkte middelen uit het internal auditplan is geschapt. • Percentage van het internal auditplan dat beschikbaar is voor aanvragen van het management. • Het percentage internal audits dat aan essentiële internal audits is toegewezen ten opzichte van administratieve activiteiten. • Percentage van het internal auditplan dat gewijd is aan processen en entiteiten met een verhoogd risico.

Grondbeginsel 6: geeft blijk van kwaliteit en voortdurende ontwikkeling.

Om de internal auditfunctie te sturen, moet de CAE beleid en procedures implementeren die zijn toegesneden op de aard van de organisatie en haar behoefte aan assurance- en adviesdiensten. Het beleid en de procedures dienen te voldoen aan IPPF-eisen en internal auditors in staat stellen assurance- en adviesopdrachten effectief te plannen, uit te voeren en te documenteren, en de resultaten te communiceren aan de betreffende partijen. De CAE dient kritieke prestatie-indicatoren te bepalen en te bewaken, en voldoende middelen toe te wijzen voor niet alleen de uitvoering van de opdracht, maar ook het toezicht daarop, waaronder regelmatig werkdocumenten tegen het licht houden. De internal auditmethodologie dient periodiek te worden getoetst en up-to-date te worden gebracht.

Gerelateerde IPPF-elementen

Beginsel van de gedragscode:
competentie

Standaardseries:

- 1300 - Programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering
- 2000 - Management van de internal auditfunctie

Daarnaast dient de CAE een uitgebreid programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering (QAIP) vast te stellen aan de hand waarvan de kwaliteit van de werkzaamheden van de internal auditfunctie kan worden geëvalueerd. Volgens de 1300-standaardseries moet het QAIP het volgende omvatten: voortdurende bewaking, gestructureerde, interne zelfevaluaties die periodiek worden uitgevoerd en externe evaluaties die minstens eenmaal in de vijf jaar worden verricht. Deze elementen samen maken het mogelijk de efficiëntie en effectiviteit van de internal auditfunctie en de naleving van de *Standaarden* en de gedragscode te evalueren. Het QAIP geeft ook verbeterpunten aan.

Om de kwaliteit van de werkzaamheden van de internal auditfunctie voortdurend te bewaken, kan de CAE onderzoek verrichten of gebruikmaken van andere mechanismen om van belangrijke stakeholders in het internal auditproces feedback te vragen (bijv. het senior management en het operationeel management op gebieden die recentelijk zijn gecontroleerd). De feedback kan worden gebruikt om de methodologie aan te passen en de dienstverlening te verbeteren.

De CAE dient een methode vast te stellen om actiepunten van het QAIP te volgen. Voorbeelden van actiepunten zijn: regelmatig geplande toezichthoudende toetsingen van internal auditopdrachten door het internal auditmanagement, zelfevaluaties van de internal auditfunctie en kansen voor innovatie en verbetering die tijdens toetsingen zijn vastgesteld. Door bewijs dat dergelijke punten worden gevolgd en op tijd worden uitgevoerd, geeft de internal auditfunctie er blijk van te hechten aan dit grondbeginsel.

De interne en externe evaluaties die volgens het QAIP vereist zijn, dienen aan te geven dat de *Standaarden* en de gedragscode over het algemeen worden nageleefd en dat er ten opzichte van eerdere evaluaties sprake is van algehele verbetering en innovatie. De CAE is

ook verantwoordelijk voor het toezicht op externe of ingehuurde internal auditdienstverleners om te waarborgen dat zij zich houden aan de verplichte richtlijnen van het IIA.

De resultaten van het QAIP dienen te worden gedeeld met het senior management en het bestuur. De CAE dient het bestuur te stimuleren toezicht op het programma te houden. Wanneer de niet-naleving van de gedragscode of de *Standaarden* de reikwijdte of de werking van de internal auditfunctie beïnvloedt, moet de CAE de niet-naleving en de gevolgen daarvan melden aan het senior management en het bestuur (Standaard 1322 - Melding van niet-naleving).

Gevolgen van het niet blijk geven van grondbeginsel 6: indien de internal auditfunctie geen blijk geeft van kwaliteit en voortdurende ontwikkeling, voldoet zij niet aan de *Standaarden*, met name de 1300-standaardseries, die vereisen dat de internal auditfunctie een programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering heeft. Geen blijk geven van kwaliteit zal waarschijnlijk leiden tot fouten in internal auditwerkzaamheden of de perceptie dat internal auditwerkzaamheden niet betrouwbaar zijn, waardoor het management en het bestuur het vertrouwen in de internal auditfunctie verliezen. Als de internal auditfunctie geen blijk geeft van voortdurende ontwikkeling, kan zij innovaties in technologie, methodologie en audittechnieken mogelijk niet meer bijbenen. Binnen een internal auditfunctie die kwaliteit en voortdurende ontwikkeling niet als uitgangspunt neemt, kunnen zwakke punten met betrekking tot personeel, processen en methodologie onopgemerkt en onopgelost blijven. Dit leidt tot ondoelmatigheid en het niet kunnen bieden van betrouwbare assurance en adviezen.

De eerste kolom in Figuur 6 geeft voorbeelden van instrumenten of acties voor het blijk geven van grondbeginsel 6: geeft blijk van kwaliteit en voortdurende ontwikkeling. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren om vast te kunnen stellen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 6. Voorbeelden van grondbeginsel 6: Geeft blijk van kwaliteit en voortdurende ontwikkeling.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<ul style="list-style-type: none"> • QAIP-elementen zijn operationeel. • Actiepunten van het QAIP worden gevolgd en op tijd afgesloten. • Er zijn mechanismen om feedback te vragen van opdrachtgevers en belangrijke stakeholders. • Er zijn operationele KPI's geformuleerd en deze worden bewaakt, inclusief KPI's om verbeteringen en innovaties binnen de internal auditfunctie te stimuleren. • Er is een geschikte internal auditmethodologie en deze wordt periodiek vernieuwd. • Uitbestede internal auditactiviteiten zijn nodig om te voldoen aan de <i>Standaarden</i> en de gedragscode van het IIA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne evaluaties omvatten voortdurende bewaking van internal auditprestaties en periodieke zelfevaluaties of evaluaties door anderen binnen de organisatie die voldoende kennis hebben van internal auditing en het IPPF. • Externe evaluaties vinden minstens om de vijf jaar plaats en de resultaten geven aan dat de <i>Standaarden</i> en de gedragscode over het algemeen worden nageleefd. • Interne en externe evaluaties wijzen op een algehele verbetering ten opzichte van eerdere evaluaties. • Het senior management en het bestuur ontvangen de resultaten van het QAIP. • De internal auditfunctie heeft een actieplan, adresseert de actiepunten van het QAIP en wikkelt deze tijdig af.

Grondbeginsel 7: communiceert effectief.

Effectieve internal auditing vereist effectieve communicatie. Veel standaarden betreffen de communicatie van de CAE; andere hebben betrekking op de communicatie van internal auditors bij opdrachten. De *Standaarden* verplichten de CAE met het senior management en het bestuur te communiceren over het charter van de internal auditfunctie, de risico-evaluatie in het algemeen, plannen, vereiste middelen (en mogelijke gevolgen van middelenbeperkingen), de prestaties afgezet tegen het plan en de resultaten van evaluaties van het QAIP. Ook dient de CAE een goed inzicht te krijgen in de verwachtingen van het senior management en het bestuur ten aanzien van communicatie.

Gerelateerde IPPF-elementen

Beginsel van de gedragscode:
vertrouwelijkheid

Standaardseries:

- 1300 - Programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering
- 2000 - Management van de internal auditfunctie
- 2200 - Planning van de opdracht
- 2300 - Uitvoering van de opdracht
- 2400 - Communicatie van resultaten
- 2600 - Communicatie van de risicoacceptatie

Een belangrijk aspect van communicatie is het actief bevorderen van de missie, rol, waarde en effectiviteit van de internal auditfunctie. Het uitdragen van deze punten behelst rapportering over het QAIP met betrekking tot de conclusies van evaluaties van de internal auditfunctie en het uitvoeren van actieplannen met corrigerende maatregelen om tekortkomingen aan te pakken. Het QAIP bepaalt specifiek dat voldaan moet worden aan de gedragscode en de *Standaarden*. De CAE mag echter ook een rapportage-instrument ontwikkelen waarin de indicatoren uit de tabellen van deze praktijkgids zijn verwerkt om het blijk geven van de grondbeginselen te communiceren. Een dergelijk instrument kan de CAE helpen op een eenvoudige, heldere wijze met het senior management en het bestuur te communiceren over de effectiviteit van de internal auditfunctie. Om deze boodschap over te brengen is het misschien alleen nodig een slide aan een presentatie of een discussiepunt tijdens een rapportage over het QAIP toe te voegen. Een voorbeeld hiervan is te vinden in Bijlage C.

Om intern de bewustmaking te bevorderen van de waarde die de internal auditfunctie levert bij de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie, kunnen internal auditors planningssessies organiseren en informatie verstrekken in interne nieuwsbrieven en posts op het intranet en/of een interne auditwebpagina. Het benutten van kansen om zaken bij een breed publiek binnen de organisatie onder de aandacht te brengen, helpt de verspreiding van de informatie in de gehele organisatie. Een multimedia-aanpak is bijvoorbeeld het maken van een diapresentatie of een korte film om de rollen en verantwoordelijkheden van de internal auditfunctie toe te lichten en te laten zien welke meerwaarde de functie kan leveren aan de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Deze inspanningen geven blijk van de communicatie van de waarde en rol van de internal auditactiviteit.

Om te zorgen dat de medewerkers van de internal auditfunctie op een consistente wijze blijk geven van het communicatiebeginsel, kan de CAE in het kader van internal auditbeleid en procedures een communicatieplan opnemen. Het communicatieplan dient aan te sluiten op communicatiegerelateerde standaarden en kan aangeven hoe internal auditors informatie

uitwisselen over individuele opdrachten - van de planning en werkprogramma's tot de resultaten en bewaking. Een ander aspect van effectieve communicatie is het waarborgen van gepaste vertrouwelijkheid, een van de vier beginselen zoals beschreven in de gedragscode van het IIA. De internal auditfunctie dient beheersmaatregelen te hebben om de informatie die zij ontvangt, opvraagt en verspreidt te beschermen. De implementatierichtlijn van het IIA voor het vertrouwelijkheidsbeginsel van de gedragscode licht toe hoe aan de betreffende standaarden en gedragsregels van de gedragscode kan worden voldaan. De internal auditfunctie dient vertrouwelijke informatie niet op ongeoorloofde wijze bekend te maken of op ongepaste wijze te gebruiken.

Voor individuele opdrachten kunnen internal auditors een communicatieplan voor opdrachten gebruiken om vast te stellen hoe risico-evaluaties, plannen en bevindingen op opdrachtniveau tijdens de opdracht worden gecommuniceerd, inclusief de communicatie van de eindresultaten van de opdracht. Tijdens de opdracht dient de communicatie gestructureerd en actief te zijn, en de dialoog stimuleren tussen internal auditors en het management van het te onderzoeken gebied of proces. De communicatie van opdrachtresultaten moet nauwkeurig, objectief, helder, beknopt, opbouwend, volledig en tijdig zijn en dient alle belangrijke en relevante informatie en bevindingen te bevatten ter ondersteuning van de aanbevelingen en conclusies (Standaard 2420 - Kwaliteit van de communicatie).

Schriftelijke opdrachtrapportages dienen bondig te zijn en afgestemd op de ontvangers. Rapportages dienen een consistente opmaak te hebben en beknopt en gemakkelijk leesbaar te zijn. Er kunnen verschillende versies van dezelfde rapportage worden aangeboden omdat de hoeveelheid en het soort technische details die relevant en noodzakelijk zijn, verschillen naar gelang het type stakeholder. Afbeeldingen maken de kwesties en criteria vaak begrijpelijker.

Volgens Standaard 2240 - Werkprogramma van de opdracht en Standaard 2330 - Documenteren van de informatie, dienen de werkprogramma's/werkdocumenten documentatie te omvatten over toetsing, analyses, evaluaties, bevindingen en conclusies - dit alles gekoppeld aan eerder geïdentificeerde risico's. Bevindingen dienen objectief te zijn, dat wil zeggen onderbouwd met feitelijk, nauwkeurig bewijs. Rapportages en andere mededelingen dienen vanuit een allesomvattend perspectief assurance te bieden, waarbij positieve prestaties worden erkend en de kernoorzaken van onacceptabele bevindingen aan komen aan bod. Internal auditors dienen het management aan te moedigen een ontoelaatbaar risiconiveau en de kernoorzaken daarvan te erkennen en actie te ondernemen om dit op te lossen. Als het operationeel en senior management er niet in slagen ontoelaatbare risico's op te lossen, moet de CAE de kwestie aan het bestuur communiceren (Standaard 2600 - Communicatie van de risicoacceptatie).

Gevolgen van het niet blijik geven van grondbeginsel 7: ineffectieve communicatie is van invloed op alle aspecten van de prestaties van de internal auditfunctie. Zonder effectieve communicatie kan de internal auditfunctie niet de positie, middelen en informatie verkrijgen die zij nodig heeft om opdrachten uit te voeren en haar resultaten, conclusies en auditverklaringen effectief kenbaar te maken aan het management en het bestuur. In feite worden de internal auditwerkzaamheden hierdoor ineffectief en van weinig waarde voor het management en het bestuur.

De eerste kolom in Figuur 7 geeft voorbeelden van instrumenten of acties die de CAE en internal auditors kunnen ondernemen om blijk te geven van grondbeginsel 7: communiceert effectief. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren om vast te kunnen stellen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 7. Voorbeelden van grondbeginsel 7: Communiceert effectief.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<ul style="list-style-type: none"> • Er is een communicatieplan voor internal audit (inclusief wijzigingen in het plan, kennisgeving van de audit, etc.) . • De periodieke rapportages en enkele opdrachtrapportages worden waar nodig aangepast voor belangrijke stakeholders (senior management, auditcommissie). • Opdrachtrapportages zijn feitelijk correct, belichten risico's, stellen kernoorzaken aan de orde en stimuleren actie van het management dat verantwoordelijk is voor het te onderzoeken gebied of proces. • Opdrachtrapportages zijn beknopt, afgestemd op de belangrijkste risico's en maken waar nodig gebruik van afbeeldingen en beelden. • Opdrachtrapportages en overige periodieke rapportering bieden een allesomvattend overzicht van assurance, en positieve prestaties worden erkend. • De internal auditfunctie brengt haar rol onder de aandacht en propageert haar bijdrage aan waarde. • Er bestaat een structuur om actieve tweerichtingscommunicatie met stakeholders te stimuleren (informatie ontvangen en verstrekken). • Door het management geaccepteerde risico's die door de CAE ontoelaatbaar worden geacht, worden aan het bestuur gecommuniceerd. • Internal audit heeft beheersmaatregelen ingevoerd om de vertrouwelijkheid te waarborgen van de gegevens die zij ontvangt, opvraagt en verstrekt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uit feedback van opdrachtgevers en belangrijke stakeholders blijkt dat internal auditrapportages geschikt zijn voor het beoogde doel. • Geen gevallen van belangrijke fouten of omissies in rapportages na afgifte van eindrapportages. • Het percentage geplande bewustmakings sessies, posts op social media/intranet, etc., dat door internal audit is uitgevoerd. • De tijd tussen het einde van het veldwerk en de afgifte van concept- en eindrapportages is redelijk. • Geen gevallen van ongeoorloofde of onjuiste openbaring van vertrouwelijke gegevens door internal auditors.

Grondbeginsel 8: biedt op risico's gebaseerde zekerheid.

Dit grondbeginsel belichaamt de essentie van de missie van de internal auditfunctie: 'Het verbeteren en beschermen van de waarde van een organisatie door op risico's gebaseerde en objectieve assurance, adviezen en inzichten te bieden.' Om blijk te geven van dit beginsel en haar missie te vervullen moet de internal auditfunctie effectief uitvoering geven aan grondbeginsel 4: 'past zich aan de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie aan.'

Daarnaast dient de CAE om blijk te geven van dit grondbeginsel te beginnen met een internal auditplan op basis van een organisatiebrede risico-evaluatie die is afgestemd op het risico-universum van de organisatie en die rekening houdt met haar **risicobereidheid**.

Om een passende strategie op te stellen voor het beoordelen van de governance, het risicomangement en de **beheersprocessen** van de organisatie, houdt het hoofd van de internal auditfunctie doorgaans rekening met de cultuur van de organisatie en het volwassenheidsniveau van risicomangement. Om informatie te verzamelen kan de CAE afspreken met de verantwoordelijken voor het onderhouden van het raamwerk voor risicomangement van de organisatie. Als de organisatie een bepaald raamwerk heeft vastgesteld (bijv. het COSO Internal Control Framework, het COSO Enterprise Risk Management Framework of ISO 31000), kan de CAE dit gebruiken als grondslag voor het evalueren van de risico's die verbonden zijn aan de risicomangementprocessen van de organisatie. Gebruikmaken van een overeengekomen raamwerk zorgt voor een gemeenschappelijke werktal en vergemakkelijkt de communicatie tussen internal auditors en medewerkers van de organisatie. Ook biedt dit een structuur voor het verbinden van de doelstellingen van de organisatie aan het internal auditplan.

De internal auditfunctie dient zich vooral te richten op de risico's en beheersmaatregelen die de meeste impact hebben op het vermogen van de organisatie om haar doelstellingen te verwezenlijken. Hoewel dit het bieden van assurance met betrekking tot de naleving op een bepaald gebied inhoudt, gaan de belangrijkste risico's voor de doelstellingen op dat gebied vaak verder dan alleen voldoen aan de wettelijke voorschriften. Het bieden op risico's gebaseerde zekerheid vereist dus vaak opdrachten met de reikwijdte en doelstellingen om te evalueren of de doelstellingen van het gebied aansluiten op die van de organisatie en hoe het gebied waarde voor de organisatie creëert. Om een adequate dekking te verzekeren en het dubbel werk uitvoeren tot een minimum te beperken, dient de CAE ook informatie te delen, activiteiten te coördineren en af te wegen of gebruikgemaakt kan worden van het werk van andere interne en externe auditors en adviseurs (Standaard 2050 - Coördinatie en vertrouwen).

Gerelateerde IPPF-elementen

Standaardseries:

- 2000 - Management van de internal auditfunctie
- 2100 - Aard van het werk
- 2200 - Planning van de opdracht
- 2400 - Communicatie van resultaten
- 2600 - Communicatie van de risicoacceptatie

Om slagvaardig in te spelen op nieuwe risico's of veranderingen in het risicoprofiel van de organisatie, moet het internal auditplan ook flexibel en aanpasbaar zijn zodat nieuwe risico's na identificatie snel kunnen worden opgenomen. Om te concurreren staan bedrijven constant onder druk om te innoveren, aangrenzende markten en nieuwe regio's te betreden en hun bedrijfsmodel aan te passen. Aangezien risico-universa veranderen en zich uitbreiden, is het belangrijk dat de assurance-inspanningen van de internal auditfunctie proactief zijn. Maar al te vaak blijven deze inspanningen door de aard van internal auditprocessen steken in het verleden, waardoor de directe risico's die van invloed zijn op de doelstellingen van de organisatie uit het oog worden verloren. Als dit het geval is, dienen het bestuur en de CAE deze lacune in de assurance op te vangen.

Gevolgen van het niet blijk geven van grondbeginsel 8: als de internal auditfunctie geen op risico's gebaseerde zekerheid biedt, heeft het management of bestuur geen onafhankelijke bevestiging dat de beheersmaatregelen goed zijn ontworpen en werken zoals voorzien om risico's te beperken.

De eerste kolom in Figuur 8 geeft voorbeelden voor het blijk geven van grondbeginsel 8: biedt op risico's gebaseerde zekerheid. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren om vast te kunnen stellen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 8. Voorbeelden van grondbeginsel 8: Biedt op risico's gebaseerde zekerheid.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<ul style="list-style-type: none"> • Het internal auditmandaat omvat assurance dat de belangrijkste risico's worden beheerst of dat er actieplannen zijn om deze risico's aan te pakken. • De internal auditplanning is afgestemd op het hoogste risico-universum en de risicobereidheid van de organisatie. • De CAE bespreekt met het senior management en het bestuur het bieden van zekerheid over de belangrijkste risico's die niet door de internal auditfunctie zijn onderzocht. • Het internal auditplan is flexibel en wordt aan veranderende risico's aangepast. • Internal audit raadpleegt de afdeling/het raamwerk voor risicomanagement, als deze bestaat, en evalueert de effectiviteit van risicomanagement. • De reikwijdte en doelstellingen van elke opdracht worden afgestemd op de belangrijkste strategische risico's van de organisatie die het meest relevant zijn voor de opdracht. • De rapportage van de resultaten wordt gerelateerd aan de voornaamste strategische risico's van de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het percentage uiterst belangrijke risico's dat onder het internal auditplan valt. • Het percentage nieuwe, door het bedrijf geïdentificeerde risico's dat in het internal auditplan is opgenomen. • Het percentage internal auditbevindingen dat kan worden gerelateerd aan de belangrijke risico's van de organisatie. • Uit de risico-evaluatie op opdrachtniveau blijkt dat elke afzonderlijke opdracht is gericht op het vaststellen en toetsen van de effectiviteit van beheersmaatregelen die de belangrijkste risico's aanpakken.

Grondbeginsel 9: heeft inzicht en is proactief en op de toekomst gericht.

Vroeger keken internal auditors vaak naar activiteiten in het verleden om de organisatie assurance te bieden met betrekking tot de naleving van beleid, procedures en wettelijke voorschriften. De beperking van deze aanpak is dat zelfs wanneer internal audit lacunes in procedures constateerde,

de activiteiten al waren afgerond. Ze konden niet meer worden gewijzigd en het effect van het risico op de organisatie (indien van toepassing) was al aanwezig. Het evalueren van acties in het verleden is alleen nuttig indien deze bevindingen worden onderzocht op de kernoorzaken en de basis vormen voor aanbevelingen voor verbetering in de toekomst.

Gerelateerde IPPF-elementen

Standaardseries:

- 2000 - Management van de internal auditfunctie
- 2100 - Aard van het werk

Oordeelkundige internal auditors dienen de potentiële impact van geïdentificeerde risico's duidelijk vast te stellen en te verklaren. Ook dienen ze de informatie die ze hebben verzameld te analyseren om de kernoorzaken te achterhalen. Door de tijd te nemen om deze extra stappen uit te voeren kan de organisatie een herhaling van dezelfde bevindingen voorkomen en de prestaties verbeteren. Oorzakenanalyse kan het toepassen van gegevensanalyse en andere geavanceerde analysetechnieken stimuleren die, wanneer ze in werkprocessen en bevindingen van de internal auditfunctie worden opgenomen, blijf geven van haar inzet om proactief en op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen in audittechnieken.

Naast het uitdiepen van bevindingen om kernoorzaken te achterhalen, dienen internal auditopdrachten verder te gaan dan het directe strategische plan van de organisatie en rekening te houden met het effect dat nieuwe risico's hebben op de organisatie en/of het te onderzoeken proces. De CAE dient de internal auditfunctie te stimuleren actief op zoek te gaan naar informatie over nieuwe risico's, inclusief risico's die voortvloeien uit externe bronnen, zoals de bedrijfstak of marksector van de organisatie, haar concurrenten en de regio's en rechtsgebieden waarin de organisatie actief is. Deze nieuwe inzichten gebruikt de internal auditfunctie bij voorkeur om haar organisatiebrede risico-evaluatie uit te breiden en het management en het bestuur te waarschuwen voor nieuwe of veranderde risico's.

Een andere manier waarop de internal auditfunctie blijf kan geven van dit grondbeginsel is door het geven of coördineren van workshops over actuele gebeurtenissen en toekomstige trends die van invloed zijn op verschillende activiteitengebieden, de risico's die deze trends met zich meebrengen en de mogelijke impact van deze risico's. Voorbeelden hiervan zijn technologische en geopolitieke veranderingen in een regio waarin de organisatie actief is, beveiligingslekken of falende regelgeving waarmee andere organisaties te maken hebben gehad. Dankzij deze workshops kan het management brainstormen en informatie uitwisselen over risico's en beheersmaatregelen.

Ook kunnen internal auditors binnen hun organisatie op de toekomst gericht zijn. Adviesopdrachten die in een vroeg stadium van de planning van een organisatie worden uitgevoerd, voordat nieuwe strategieën worden gevolgd en nieuwe processen operationeel worden, stellen internal auditors in staat het management te helpen potentiële risico's in kaart te brengen en beheersmaatregelen aan te bevelen die in het procesontwerp kunnen worden opgenomen. Bevindingen en aanbevelingen van internal audit die met het management vroegtijdig in een nieuw proces worden gedeeld, kunnen een discussie met het management op gang brengen over de strategieën, risico's en beheersmaatregelen. Deze discussie draagt bij aan het verwezenlijken van de doelstellingen van het proces.

Wanneer internal auditors meer betrokken raken bij processen of productontwikkelingsactiviteiten, kunnen ze het management ondersteunen bij het evalueren van de inherente risico's voor te onderzoeken strategieën. Deze communicatie versterkt het opstellen van een toekomstgerichte strategie en risicomanagement, schept vertrouwen en maakt het voor het management gemakkelijker zorgen te delen met internal auditors, zodat de inspanningen van internal audit doelgericht kunnen zijn.

Tot slot kunnen in verband met het naleven van dit grondbeginsel enquêtes en gesprekken voor internal auditors nuttige instrumenten zijn om te bepalen of stakeholders de bijdragen van de internal auditfunctie als verhelderend, proactief en toekomstgericht zien.

Gevolgen van het niet blijik geven van grondbeginsel 9: als de internal auditfunctie geen inzicht heeft, niet proactief is en niet op de toekomst gericht is, zal zij nieuwe risico's waarschijnlijk over het hoofd zien en zal de meerwaarde die zij biedt beperkt zijn. Door nieuwe risico's over het hoofd te zien, stelt de internal auditfunctie de organisatie bloot aan risico's waarop de organisatie zich had kunnen voorbereiden. Nogmaals, het management en het bestuur zullen hierdoor waarschijnlijk hun vertrouwen in de internal auditfunctie verliezen omdat zij niet in staat is haar rol als strategische partner te vervullen.

De eerste kolom in Figuur 9 geeft voorbeelden van instrumenten of acties die de CAE en internal auditors kunnen ondernemen om blijik te geven van grondbeginsel 9: heeft inzicht en is proactief en op de toekomst gericht. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren, ofwel maatstaven om te bepalen hoe goed de internal auditfunctie blijik heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 9. Voorbeelden van grondbeginsel 9: Heeft inzicht en is proactief en op de toekomst gericht.

Instrumenten	Indicatoren
<p>Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?</p>	<p>Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Internal auditors krijgen training en voorlichting over nieuwe ontwikkelingen, gegevensanalyse en technologie. • De CAE houdt een meerjarenstrategie/ strategisch plan bij voor de internal auditfunctie; deze strategieën/plannen sluiten aan op de strategie van de organisatie en zijn opgesteld met een helder geformuleerde visie, afgebakende doelstellingen en duidelijke maatstaven voor succes; en worden regelmatig up-to-date gebracht. • Er bestaat een structuur om actieve tweerichtingscommunicatie met stakeholders te stimuleren (informatie ontvangen en verstrekken). • Structurele kwesties en/of trends in risico's of beheersmaatregelen worden in kaart gebracht. • In internal auditplannen komen thematische audits aan bod. • Het proces van de audit stelt het management in staat kwesties zelf zichtbaar te maken om de auditspanningen beter toe te spitsen. • In de verschillende fasen van de auditcyclus wordt data-analyse toegepast om risico's en kernoorzaken te identificeren. • In het internal auditplan komen de risico's voor strategische doelstellingen aan de orde. • Internal audit ondersteunt de voortdurende bewaking van externe en atypische risico's die van invloed kunnen zijn op de organisatie en evalueert in hoeverre de organisatie hierop is voorbereid. • De timing van assurance is bedoeld om de beste waarde te leveren (geen audit van het verleden). • Internal auditbevindingen belichten de risico's/effecten van gemaakte opmerkingen. • Een vast onderdeel van het rapportageformat is gewijd aan het identificeren van nieuwe risico's die relevant zijn voor het te onderzoeken gebied of proces (bijv. kunstmatige intelligentie, nieuwe regelgeving). • Waar nodig worden voor beheersing volwassenheidsmodellen gebruikt om inzicht te geven in de toereikendheid en schaalbaarheid van de huidige beheersmaatregelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uit feedback van bestuurs- en managementonderzoeken of gesprekken blijkt dat de internal auditfunctie inzicht geeft, proactief is en op de toekomst gericht. • Het percentage opdrachten waarbij gebruik wordt gemaakt van technologie en/of data-analyse. • De mate waarin data-analyse binnen de auditcyclus wordt toegepast. • Het percentage geïdentificeerde kwesties/risico's per opdracht die tot dan toe onbekend waren. • Het percentage auditbevindingen met toekomstgerichte analyses en formuleringen van kwesties ('issue framing'). • De middelen die worden besteed aan het trainen van internal auditors om gereed te zijn voor de toekomst. • Het aantal bewustmakingssessies dat de internal auditfunctie heeft georganiseerd/ gecoördineerd met betrekking tot de impact van nieuwe kwesties/technologieën op verschillende activiteitengebieden. • Aantoonbaar voortdurende aandacht voor actuele gebeurtenissen en/of nieuwe trends die direct/indirect van invloed zijn op het bedrijf.

Grondbeginsel 10: bevordert organisatorische verbetering.

Dit grondbeginsel omvat de waardepropositie van de internal auditfunctie voor de organisatie. Volgens de definitie van internal auditing is de internal auditfunctie bedoeld om de activiteiten van een organisatie te verbeteren en een organisatie te helpen haar doelstellingen te realiseren. Bovendien staat in Standaard 2100 dat de aard van internal auditwerkzaamheden het evalueren van governance-, risicomanagement- en interne beheersingsprocessen

van de organisatie en het bijdragen aan de verbetering daarvan met zich meebrengt. De *Standaarden* bepalen de systematische, gedisciplineerde en op risico's gebaseerde aanpak om deze internal auditdoelstellingen te verwezenlijken. Het doel, de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van de internal auditfunctie moeten aansluiten bij deze verklaringen en formeel in het internal auditcharter worden vastgelegd.

Gerelateerde IPPF-aspecten

Standaardseries:

- 1000 - Doel, bevoegdheid en verantwoordelijkheid
- 2000 - Management van de internal auditfunctie
- 2100 - Aard van het werk
- 2500 - Monitoren van de opvolging
- 2600 - Communicatie van de risicoacceptatie

Verschillende managementverantwoordelijkheden van de CAE bereiden de internal auditfunctie voor op het bevorderen van organisatorische verbetering. Een daarvan is voorafgaande communicatie met het senior management en het bestuur om inzicht te krijgen in de strategieën en zakelijke doelstellingen van de organisatie, en om de governance-, risicomanagement- en interne beheersingsprocessen te evalueren. Ook dient de CAE volgens Standaard 2050 - Coördinatie en vertrouwen, activiteiten te coördineren met andere interne en externe auditors en adviseurs om zo efficiënt mogelijk assurance te bieden met betrekking tot risico's die voor de organisatie de hoogste prioriteit hebben.

In afzonderlijke opdrachten bevorderen internal auditors organisatorische verbetering door vast te stellen op welke punten de efficiëntie en waarde kunnen worden vergroot, en vervolgens relevante bevindingen en aanbevelingen te doen waarin de risico's en kernoorzaken aan de orde komen. De gerealiseerde efficiëntie en gecreëerde waarde kunnen worden gevolgd als kostenbesparingen en hogere opbrengsten die zijn toe te schrijven aan de aanbevelingen van internal audit. Indicatoren voor de effectiviteit van internal audit zijn de tijdigheid waarmee internal auditors bevindingen opvolgen en afwikkelen, het percentage aanbevelingen van internal audit dat door het management wordt uitgevoerd en acties van internal audit om onopgeloste kwesties waar nodig te escaleren. Daarnaast kunnen internal auditors er blij van geven dat ze adviesopdrachten hebben uitgevoerd om best practices binnen de gehele organisatie uit te wisselen, afgestemd op individuele gebieden en processen.

Om meerwaarde te leveren, dient de internal auditfunctie uitvoerig over de organisatie te rapporteren, rekening houdend met de strategieën, doelstellingen, unieke punten van zorg en operationele processen van de organisatie. De communicatie dient te worden afgestemd op de betreffende doelgroep. Bovendien kan de internal auditfunctie organisatorische

verbeteringen bevorderen via benchmarking, het uitwisselen van best practices en door bij te dragen aan het ontwikkelen van een pragmatische aanpak voor governance, risicomanagement en beheersing binnen de organisatie.

Als de internal auditfunctie dit kernbeginsel uitdraagt, zal het management de internal auditfunctie zien als een zakenpartner en een betrouwbare adviseur die meehelpt aan het verwezenlijken van de doelstellingen. Wanneer het management de internal auditfunctie proactief benadert om diensten aan te vragen, is dit een bewijs van een dergelijke relatie. Daarnaast kunnen enquêtes die de internal auditfunctie onder stakeholders houdt, aangeven welke waarde het management hecht aan samenwerking met de internal auditfunctie.

Gevolgen van het niet blijk geven van grondbeginsel 10: als de internal auditfunctie organisatorische verbetering niet bevordert, kan de waarde die zij levert beperkt zijn. Al biedt de internal auditfunctie assurance, wanneer zij geen consulting-/adviesdiensten verleent, laat de internal auditfunctie kansen liggen om de organisatie aanbevelingen te doen die de efficiëntie vergroten of het verlenen van assurediensten stroomlijnen, en uiteindelijk middelen en kosten besparen. Ook kan de internal auditfunctie bepaalde kernoorzaken niet opmerken, waardoor de organisatie wordt blootgesteld aan risico's die beperkt hadden kunnen worden. Mogelijk gaan het management en het bestuur denken dat de middelen die de internal auditfunctie zijn toegewezen niet de moeite waard zijn en kunnen ze de middelen en reikwijdte van opdrachten beperken, waardoor de internal auditfunctie verder verzwakt. Uiteindelijk leidt dit tot verlies van vertrouwen in internal auditwerkzaamheden.

De eerste kolom in Figuur 10 geeft voorbeelden van acties die de CAE en internal auditors kunnen ondernemen om blijk te geven van grondbeginsel 10: bevordert organisatorische verbetering. De tweede kolom geeft voorbeelden van indicatoren om vast te kunnen stellen hoe goed de internal auditfunctie blijk heeft gegeven van het grondbeginsel.

Figuur 10. Voorbeelden van grondbeginsel 10: Bevordert organisatorische verbetering.

Instrumenten	Indicatoren
Wat dient er gedaan te worden om vorm te geven aan dit beginsel?	Hoe weten we of we succesvol zijn geweest?
<ul style="list-style-type: none"> • In het internal auditwerkprogramma worden aanbevelingen gedaan om de governance van de organisatie te verbeteren. • De afwikkeling van auditbevindingen wordt zorgvuldig gevolgd, bevestigd en geëscaleerd op basis van risico. • Met andere aanbieders van assurance vindt passende coördinatie plaats om assuranceactiviteiten binnen de drie verdedigingslijnes te stroomlijnen. (Assurancekaarten bakenen risico-eigenaren en aanbieders van assurance af). • Rapportages richten zich op de kernoorzaken van kwesties en stellen deze aan de orde. • Best practices, inzichten en trends in beheersing/risico's worden met de organisatie en binnen bedrijfsonderdelen uitgewisseld. • Het internal auditplan omvat adviesopdrachten en een redelijk percentage van het plan wordt vrijgehouden om gedurende het jaar in te gaan op aanvragen van het management. • De internal auditfunctie zet in op bedrijfskennis door vakopleidingen, praktijkgerichte training in het bedrijf, etc. • De internal auditfunctie identificeert kansen om de efficiëntie en waarde van de organisatie te vergroten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het percentage adviesopdrachten dat in het internal auditplan is opgenomen. • Het percentage internal auditaanbevelingen dat binnen de afgesproken tijd is uitgevoerd. • Het aantal managementverzoeken dat per jaar is ontvangen. • Het aantal best practices dat met het bedrijf is uitgewisseld en uitgevoerd (buiten de reguliere auditopdracht cyclus om). • Belangrijke stakeholders zien internal audit als zakenpartner en adviseur die het management helpt haar doelstellingen op gecontroleerde wijze te verwezenlijken. • Behaalde/vastgestelde kostenbesparingen. • Het percentage of aantal eerste evaluaties, pre-implementaties en 'check-ins' halverwege een project, doorn de internal auditfunctie met betrekking tot bedrijfsinitiatieven, transformaties in processen, systemen, externe omgeving, etc.

Bijlage A. Relevante richtlijnen van het IIA

Onderstaande publicaties van het IIA kunnen u verder helpen bij het uitvoeren van de suggesties in deze praktijkgids. Meer informatie over het toepassen van de gedragscode en de *Internationale standaarden voor de beroepsuitoefening van internal auditing (Standaarden)* van het IIA kunt u vinden in de [Implementatierichtlijnen](#) van het IIA.

Richtlijnen

Praktijkgids 'De kleine IAF en de IIA Standaarden, Ondersteuning kleine internal auditfuncties bij implementatie van de Standaarden' 2011.

Practice Guide 'Chief Audit Executives - Appointment, Performance, Evaluation and Termination', 2010.

Practice Guide 'Developing the Internal Audit Strategic Plan', 2012.

Practice Guide 'Quality Assurance and Improvement Program', 2012.

Practice Guide 'Formulating and Expressing Internal Audit Opinions', 2009.

Practice Guide 'Talent Management', 2015.

Aanvullende richtlijnen 'Model Internal Audit Activity Charter', 2017.

Bijlage B. Verklarende woordenlijst

De definities zijn uit de 'Verklarende woordenlijst' van *Het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening van het IIA (The IIA's International Professional Practices Framework)*[®], editie 2017.

Aantasting - De aantasting van onafhankelijkheid binnen de organisatie en de individuele objectiviteit kan betrekking hebben op persoonlijke belangenverstrengeling, beperkingen van de reikwijdte van de audit, beperkingen van de toegang tot dossiers, personeel en eigendommen, en beperking van middelen (financiering).

Adviesdiensten - Adviesdiensten betreffen advies en aanverwante dienstverlening aan de opdrachtgever, waarvan de aard en de reikwijdte worden overeengekomen met de opdrachtgever en die zijn bedoeld om meerwaarde te leveren en binnen een organisatie de processen van governance, risicomangement en beheersing te verbeteren, zonder dat de internal auditor managementverantwoordelijkheid overneemt. Voorbeelden omvatten consult, adviesverstrekking, begeleiding en training.

Auditverklaring (opinion) - De classificatie, conclusie en/of overige omschrijving van de resultaten van een individuele internal auditopdracht, met betrekking tot die aspecten die vallen binnen de doelstellingen en de reikwijdte van de opdracht.

Beheersomgeving - De houdingen en acties van het bestuuren het management met betrekking tot het belang van de beheersing binnen de organisatie. De beheersomgeving bepaalt de discipline en de structuur om de voornaamste doelstellingen van het systeem van interne beheersing te realiseren. De beheersomgeving omvat de volgende aspecten:

- de integriteit en de ethische waarden;
- de filosofie en de operationele stijl van het management;
- de structuur van de organisatie;
- het toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- personeelsbeleid en procedures;
- de competentie van het personeel.

Beheersprocessen - De beleidsmaatregelen, procedures (zowel handmatig als geautomatiseerd) en activiteiten die deel uitmaken van een raamwerk voor beheersingsmaatregelen, dat is ontworpen en dat wordt beheerd om de risico's onder het niveau te houden dat een organisatie bereid is te accepteren.

Belangenverstrengeling - Elke relatie die niet in het belang van de organisatie is of schijnt te zijn. Belangenverstrengeling tast iemands mogelijkheid aan om op een objectieve wijze zijn of haar taken en verantwoordelijkheden te vervullen.

Bestuur - Het bestuursorgaan op het hoogste niveau (bijv. een raad van bestuur, een raad van commissarissen, een raad van gouverneurs of een raad van beheer) dat is belast met de verantwoordelijkheid om de activiteiten van de organisatie te leiden en/of hier toezicht op te houden en het senior management verantwoordelijk te houden. Hoewel de regelingen ten aanzien van governance aanzienlijk uiteenlopen per jurisdictie en sector, bevat het bestuur doorgaans leden die niet deel uitmaken van het management. Indien er geen bestuur bestaat, verwijst het woord 'bestuur' in de *Standaarden* naar een groep of een persoon die belast is met de governance van de organisatie. Bovendien kan de term 'bestuur' in de *Standaarden* verwijzen naar een commissie of een ander orgaan waaraan het bestuursorgaan bepaalde functies heeft gedelegeerd (bijv. een auditcommissie).

Gedragscode - De gedragscode van het Instituut van Internal Auditors (IIA) omvat de beginselen voor het beroep en de praktijk van internal audit, en de gedragsregels die de gedragsnormen omschrijven die worden verwacht van internal auditors. De gedragscode is van toepassing op zowel alle partijen als alle entiteiten die internal audits verrichten. Het doel van de gedragscode is het bevorderen van een ethische cultuur binnen de gehele beroepsgroep van internal auditing.

Governance - De combinatie van processen en structuren die zijn geïmplementeerd door het bestuur om de organisatie te informeren, te sturen en te leiden en om toezicht te houden op de activiteiten, met het oog op verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie.

Grondbeginselen voor de beroepsuitoefening van internal auditing - De grondbeginselen van de beroepsuitoefening van internal auditing vormen het fundament voor het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening en dienen ter ondersteuning van de doeltreffendheid van internal auditing.

Hoofd van de internal auditfunctie - Het hoofd van de internal auditfunctie (Chief Audit Executive, CAE) betreft de rol van een senior positie binnen de organisatie, met verantwoordelijkheid voor het effectieve beheer van de internal auditfunctie overeenkomstig het internal auditcharter en de verplichte elementen van het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening. Het hoofd van de internal auditfunctie of de overige medewerkers die rapporteren aan het hoofd van de internal auditfunctie, beschikken over passende professionele certificaten en kwalificaties. De specifieke functienaam en/of de verantwoordelijkheden van het hoofd van de internal auditfunctie kunnen per organisatie verschillen.

Internal auditfunctie - De internal auditfunctie is een afdeling, een divisie, een team van consultants of elke andere beoefenaar die onafhankelijk en objectief assurance- en adviesdiensten levert, om meerwaarde te leveren en de activiteiten van een organisatie te verbeteren. De internal auditfunctie helpt een organisatie haar doelstellingen te verwezenlijken door op basis van een systematische en gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de processen van governance, risicomanagement en beheersing te evalueren en te verbeteren.

Meerwaarde - De internal auditfunctie zorgt voor meerwaarde voor de organisatie (en haar stakeholders) door het geven van objectieve en relevante assurance, en door bij te dragen aan de effectiviteit en efficiëntie van de processen van governance, risicomanagement en beheersing.

Moeten - Wanneer in de *Standaarden* gebruikgemaakt wordt van het woord 'moeten', duidt dit op een onvoorwaardelijke vereiste.

Objectiviteit - Een onbevooroordeelde mentale instelling die de internal auditors helpt hun opdracht zodanig uit te voeren dat zij geloven in de resultaten van hun werk en zonder dat er kwaliteitscompromissen zijn gemaakt. Objectiviteit vereist dat internal auditors hun oordeelsvorming over auditkwesties niet ondergeschikt maken aan derden.

Onafhankelijkheid - Het vrij zijn van omstandigheden die een bedreiging vormen voor de mogelijkheid van de internal auditfunctie om internal auditverantwoordelijkheden op onpartijdige wijze uit te voeren.

Risicobereidheid - Het risiconiveau dat een organisatie bereid is te accepteren.

Risicomanagement - Een proces voor het identificeren, evalueren, beheren en controleren van potentiële gebeurtenissen of situaties, om redelijke zekerheid over het realiseren van de doelstellingen van de organisatie te verkrijgen.

Bijlage C. Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen

Hieronder vindt u een voorbeeld van een instrument dat kan worden gebruikt om te communiceren hoe de internal auditfunctie blijkt geeft van de grondbeginselen. Hoofden van de internal auditfunctie kunnen het voorbeeld gebruiken om hun eigen instrument voor zelfevaluatie van de internal auditfunctie te ontwikkelen. Het instrument is een manier aan stakeholders het primaire doel, de waarde en de aard van de internal auditfunctie visueel duidelijk te maken. Hoewel alle internal auditfuncties blijk moeten geven van de grondbeginselen, dient het instrument te worden aangepast omdat de indicatoren per omgeving verschillen. Een internal auditfunctie hoeft niet alle onderstaande indicatoren te vertonen om voldoende blijk te geven van de grondbeginselen. Hoewel in deze bijlage elk beginsel in een eigen rubriek verschijnt, vormen alle tien rubrieken samen het volledige zelfevaluatie-instrument en dienen ze gezamenlijk te worden gebruikt om aan te tonen dat de internal auditfunctie heeft blijk gegeven van de grondbeginselen.

Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen

Beginsel 1. Geeft blijk van integriteit.			
Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<ul style="list-style-type: none"> Internal auditors hebben de gedragscode van het IIA of de gedragscode/ethische normen van de organisatie niet overtreden. Uit feedback van internal auditors blijkt dat de afdeling integer werkt en dat aangekaarte zorgen worden aangepakt. Uit feedback van het senior management en te onderzoeken gebieden blijkt dat de internal auditfunctie blijk geeft van integriteit. De internal auditfunctie heeft voldaan aan ethiekgerelateerde CPE-vereisten met betrekking tot haar certificaten, de bedrijfstak en rol. 	●		

Legenda ● Geeft hier geen blijk van. ● Geeft hier gedeeltelijk blijk van. ● Geeft hier blijk van.

Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen (vervolg)

Beginnel 2. Geeft blijk van vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid.

Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<p>Vakbekwaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne auditors en/of samenwerkende externe aanbieders beschikken over alle vastgestelde vaardigheden die nodig zijn om de belangrijkste risico's te controleren. • Alle of de meeste internal auditors hebben jaarlijks meer dan 40 uur training gevolgd. • Alle of de meeste internal auditors beschikken over een CIA-certificaat. <p>Beroepsmatige zorgvuldigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internal auditors kunnen met het management overeenstemming bereiken over internal auditrapportages, of meningsverschillen worden in de rapportage aangegeven. • Eindrapportages worden nauwgezet afgegeven, zonder gevallen van naderhand vastgestelde belangrijke fouten of omissies. • Het internal auditmanagement heeft toezicht uitgeoefend op en onderzoek gedaan naar opdrachtprocessen, resultaten en werkdocumenten. • De organisatie kan geen gevallen vaststellen waarin internal audit belangrijke kwesties niet heeft opgemerkt. • De internal auditfunctie rapporteert over bevindingen die nog niet zijn opgevolgd en escaleert de vertraagde afwikkeling van belangrijke risico's. 	●		

Legenda ● Geeft hier geen blijk van. ● Geeft hier gedeeltelijk blijk van. ● Geeft hier blijk van.

Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen (vervolg)

Beginnel 3. Is objectief en vrij van ongepaste beïnvloeding (onafhankelijk).

Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<p>Objectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit feedback van het management van gecontroleerde gebieden blijkt dat internal auditors onpartijdig en objectief lijken te zijn. • Internal auditors (en aanbieders van assurance op wie ze vertrouwen) hebben formulieren ingevuld waarin potentiële belangenverstremgeling wordt gemeld of waarin wordt verklaard dat er geen sprake is van dergelijke verstremgeling. • Conclusies en auditverklaringen geven aan dat internal auditors bekende belangrijke feiten melden. • Het QAIP bevestigt dat conclusies en auditverklaringen (opinions) betrouwbaar zijn en door feiten worden onderbouwd. <p>Onafhankelijkheid/vrij van ongepaste beïnvloeding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur beoordeelt de prestaties van de CAE en keurt de benoeming, beloning en het ontslag goed. • Belemmeringen/beperkingen voor de reikwijdte van internal auditwerkzaamheden zijn ongebruikelijk (bijv. toegang, ernstige vertraging). • De CAE en het bestuur komen regelmatig bijeen (bijv. driemaandelijks of minstens eenmaal per jaar) zonder dat het management aanwezig is. 	●		

Beginnel 4. Past zich aan de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie aan.

Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<ul style="list-style-type: none"> • Uit feedback van stakeholders blijkt dat de internal auditfunctie werkt in overeenstemming met de prioriteiten van stakeholders. • De CAE woont strategiebesprekingen bij. • In het internal auditplan is duidelijk plaats ingeruimd voor strategische projecten en/of initiatieven. • In het internal auditplan worden strategische risico's in kaart gebracht. • De strategische planning van de organisatie wordt geëvalueerd. • Het middelenplan van de CAE is afgestemd op de belangrijkste risico's van de organisatie (bijv. soort vaardigheid, locatie). 	●	Evalueer het strategische plannings-proces van de organisatie.	

Legenda ● Geeft hier geen blijk van. ● Geeft hier gedeeltelijk blijk van. ● Geeft hier blijk van.

Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen (vervolg)

Beginsel 5. Is juist gepositioneerd en beschikt over de juiste middelen.

Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<p>Positie</p> <ul style="list-style-type: none"> De CAE wordt gezien als deel uitmakend de leiding en neemt deel aan belangrijke management-, bestuurs-, projectmanagement- en functionele leiderschapsvergaderingen. De CAE is zodanig gepositioneerd dat hij of zij het management waar nodig kan aanspreken en met de resultaten van de opdracht voldoende rekening wordt gehouden. <p>Beschikken over middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> De CAE kan de middelen plannen die nodig zijn om het internal auditplan te realiseren. Er worden vrijwel geen opdrachten uit het internal auditplan geschrapt als gevolg van beperkte middelen. Het internal auditplan is flexibel genoeg om in te spelen op nieuwe risico's en aanvragen van stakeholders. In het internal auditplan wordt een passend percentage werkuren toegewezen aan administratieve werkzaamheden en het uitvoeren van opdrachtactiviteiten. In het internal auditplan kunnen gebieden en processen met een verhoogd risico voldoende aan bod komen. 	●		

Beginsel 6. Geeft blijk van kwaliteit en voortdurende ontwikkeling.

Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<ul style="list-style-type: none"> Interne evaluaties omvatten voortdurende bewaking van internal auditprestaties en periodieke zelfevaluaties of evaluaties door anderen binnen de organisatie die voldoende kennis hebben van internal auditing en het IPPF. Externe evaluaties vinden minstens om de vijf jaar plaats en de resultaten geven aan dat de Standaarden en gedragscode over het algemeen worden nageleefd. Interne en externe evaluaties wijzen op een algehele verbetering ten opzichte van eerdere evaluaties. Het senior management en het bestuur ontvangen de resultaten van het QAIP. De internal auditfunctie heeft een actieplan, gaat in op de actiepunten van het QAIP aan en wikkelt deze tijdig af. 	●	Plan een volledige externe evaluatie, uit te voeren door een onafhankelijke toetser in het kader van het QAIP.	

Legenda ● Geeft hier geen blijk van. ● Geeft hier gedeeltelijk blijk van. ● Geeft hier blijk van.

Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen (vervolg)

Beginsel 7. Communiqueert effectief.			
Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<ul style="list-style-type: none"> • Internal auditrapportages sluiten aan op de reikwijdte en doelstellingen van de opdracht. • Er zijn geen gevallen van belangrijke rapportagefouten of omissies vastgesteld na afgifte van eindrapportages. • De internal auditfunctie bevordert de bewustmaking van haar werkzaamheden via live sessies, nieuwsbrieven, intranet, posts op social media of pagina's, etc. • Concept- en eindrapportages worden tijdig na het einde van het veldwerk afgegeven. • Er zijn geen internal auditors betrokken geweest bij gevallen van ongepaste bekendmaking van vertrouwelijke gegevens. 	●		
Beginsel 8. Biedt op risico's gebaseerde zekerheid.			
Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<ul style="list-style-type: none"> • Het internal auditplan stelt uiterst belangrijke risico's aan de orde. • Nieuwe, door bedrijfsactiviteiten geïdentificeerde risico's zijn in het internal auditplan opgenomen. • Internal auditbevindingen zijn terug te koppelen aan belangrijke risico's voor de organisatie. • Individuele opdracht doelstellingen richten zich op de effectiviteit van beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's. 	●	Evalueer het risico-managementproces van de organisatie.	
Beginsel 9. Heeft inzicht en is proactief en op de toekomst gericht.			
Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<ul style="list-style-type: none"> • Uit feedback van het bestuur en het management blijkt dat de internal auditfunctie inzicht heeft, proactief is en op de toekomst gericht. • In opdrachten wordt effectief gebruikgemaakt van technologie en/of gegevensanalyse. • Internal auditors identificeren tot dan toe onbekende kwesties/risico's. • Auditbevindingen omvatten toekomstgerichte analyses en formuleringen van kwesties ('issue framing'). • Internal auditors volgen trainingen voor nieuwe risico's, technologie, etc. • De internal auditfunctie maakt het senior management en het bestuur bewust van actuele gebeurtenissen, trends en nieuwe risico's die van invloed kunnen zijn op bedrijfsactiviteiten. 	●		

Legenda ● Geeft hier geen blijk van. ● Geeft hier gedeeltelijk blijk van. ● Geeft hier blijk van.

Evaluatie- en communicatie-instrument voor grondbeginselen (vervolg)

Beginnel 10. Bevordert organisatorische verbetering.

Indicatoren	Evaluatie	Correctief actieplan	Opleverings datum
<ul style="list-style-type: none"> • In het internal auditplan zijn adviesopdrachten opgenomen. • Het merendeel van de internal auditaanbevelingen wordt binnen de afgesproken tijd uitgevoerd. • Het management en het bestuur zien de internal auditfunctie als zakenpartner en adviseur, zoals blijkt uit regelmatige aanvragen voor internal auditopdrachten. • De internal auditfunctie wisselt best practices uit die bedrijfsonderdelen uitvoeren. • De internal auditfunctie kan de kostenbesparingen identificeren die zij de organisatie helpt te realiseren. • De internal auditfunctie wordt tijdens de eerste evaluaties en pre-implementaties geraadpleegd over bedrijfsinitiatieven en proces- en systeemtransformaties. 	●		

Legenda ● Geeft hier geen blijk van. ● Geeft hier gedeeltelijk blijk van. ● Geeft hier blijk van.

Dankwoord

Guidance Development Team

Glenn Ho, CIA, CRMA, Zuid-Afrika (voorzitter)
Patrick Brogan, CIA, CRMA, Verenigde Staten
John Mickevics, CIA, CRMA, Verenigde Staten

International Internal Audit Standards Board

Paul Sobel CIA, QIAL, CRMA (voorzitter)
Farah George Araj, CIA, QIAL, Verenigde Arabische Emiraten (projectleider)
Yuko Keicho, CIA, Verenigde Staten
Paresh Lalla, CIA, CCSA, CRMA, Zuid-Afrika
Elizabeth Sandwith, Verenigd Koninkrijk
Nam Chie Sia, CIA, CRMA, Singapore

IIA Global Standards and Guidance

Anne Mercer, CIA, CFSA, directeur (projectleider)
Jim Pelletier, vicepresident
Cassian Jae, algemeen directeur
Mike Padilla, CIA, directeur
John Wszelaki, CIA, CRMA, directeur
Jeanette York, CCSA, directeur
Shelli Browning, technisch redacteur
Lauressa Nelson, technisch redacteur

IIA Global Standards and Guidance

Het IIA wil de volgende toezichthoudende instanties bedanken voor hun steun: Guidance Development Committee, Professional Guidance Advisory Council, International Internal Audit Standards Board, Professional Responsibility and Ethics Committee, en International Professional Practices Framework Oversight Council.

Over het IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is de meest erkende pleitbezorger, opleider en leverancier van standaarden en richtlijnen voor en certificeringen van interne accountants. Het IIA, opgericht in 1941, bedient op dit moment meer dan 200.000 leden uit meer dan 170 landen en regio's. Het wereldwijde hoofdkantoor van de vereniging bevindt zich in Lake Mary, Fla. USA. Ga voor meer informatie naar www.globaliia.org.

Disclaimer

Dit document is door het IIA gepubliceerd voor informatieve en educatieve doeleinden. Deze richtlijnen hebben niet tot doel definitieve antwoorden te geven op specifieke individuele vragen en zijn derhalve slechts bedoeld als richtsnoer. Het IIA raadt aan om met betrekking tot een specifieke situatie altijd onafhankelijk deskundig advies ter zake in te winnen. Het IIA accepteert geen verantwoordelijkheid voor de gevolgen indien men uitsluitend afgaat op deze richtlijnen.

Copyright

Copyright© 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle rechten voorbehouden. Toestemming voor reproductie van deze publicatie kunt u aanvragen via copyright@theiia.org.

Augustus 2019



**The Institute of
Internal Auditors**

Global

Wereldwijd hoofdkantoor
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Telefoon: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org



**Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

Burgemeester Stramanweg 102a
1101 AA Amsterdam
www.ia.nl
iaa@ia.nl
Tel.: 088 00 37 100
