

## Inleiding

Vanuit IORPII is voor pensioenfondsen sinds 13 januari 2019 de sleutelfunctie Internal Audit (SF IA) verplicht. Als Instituut van Internal Auditors (IIA) volgen we dit met veel belangstelling. Wij hebben destijds ook een reactie gegeven op de conceptversie “geschiktheidseisen voor de sleutelfunctiehouder” (07-11-2018).

Deze notitie beoogt nadere handvatten te geven voor de deskundigheidseisen van de SF IA. Een eerdere versie van deze notitie is 10 februari jl. met DNB besproken. Daarbij is afgesproken de notitie uit te breiden met een tweetal scenario's voor de invulling van de functie en de daarbij benodigde deskundigheden, te weten een 'lichte' en 'zware' rol van de SF houder. Deze zijn in deze notitie opgenomen in paragraaf 3.2.

Dit mede naar aanleiding van de Q&A van DNB van 17 januari jl. over een proportionele invulling van de sleutelfunctiehouder interne audit. Immers bij een proportionele invulling kunnen lichtere eisen van toepassing zijn, vergeleken met de geschiktheidseisen in de Q&A van 18 december 2018.

Het IIA is de (wereldwijde) beroepsorganisatie van internal auditors. In Nederland hebben wij ruim 2.800 leden, wereldwijd 200.000. Als beroepsvereniging stimuleren en faciliteren wij de goede uitoefening van de Internal Audit functie (IAF) in de verschillende sectoren in het private en publieke domein.

Wij constateren dat diverse pensioenfondsen op dit moment nog aan het zoeken zijn naar de voor hun beste invulling van de SF IA en er behoefte aan 'good practices' is ontstaan over hoe in de praktijk de combinatie van houder en vervuller en de daarbij behorende deskundigheidseisen optimaal en binnen de eisen van wet- en regelgeving ingevuld kunnen worden. Zeker voor de kleine en middelgrote pensioenfondsen kan dit een uitdaging zijn, maar ook voor grotere pensioenfondsen is de efficiënte inrichting van de sleutelfunctie een aandachtspunt.

Het IIA kan vanuit haar ervaring en haar internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening (International Professional Practices Framework (IPPF)) de sector helpen met enige handvatten daarvoor. Wij overwegen daarom voor de pensioensector na de zomer 2020 een event te organiseren om good practices uit te wisselen.

In deze notitie richten wij ons vooral op de deskundigheidseisen van de rollen die in deze worden onderkend: de houder en de vervuller van de sleutelfunctie IA. Deze eisen zijn vanzelfsprekend afhankelijk van de inrichting van de SF IA en de plaats daarvan binnen de overall governance. In paragraaf 1 wordt zodoende ingegaan op de rollen die ten aanzien van de interne auditfunctie worden onderkend. Vervolgens beschrijft paragraaf 2 de deskundigheidseisen per rol, vanuit ons IPPF. In paragraaf 3 zijn deze eisen vertaald naar de SF-houder en –vervuller en gekoppeld aan de geschiktheidseisen zoals benoemd in de Q&A van DNB, waarbij 2 scenario's worden onderscheiden.

## 1. De rollen

Wij zien in de sector dat er behoefte is aan meer guidance over de precieze inhoud van de rollen en de plaatsing daarvan binnen de overall governance van het fonds. Om dat te verduidelijken gaan we hieronder nader in op de rollen zoals IORPII die beschrijft, in vergelijking met het IPPF en de Nederlandse Corporate Governance Code.

## 1.1 De rollen in de Pensioenwet en (toelichting) IORPII

### **Omschrijving SF IA**

Op grond van artikel 143a Pensioenwet dient een pensioenfonds te beschikken over een interne auditfunctie. Dit artikel is met ingang van 1 januari 2019 in werking getreden ter implementatie van de Richtlijn 2016/2341/EU (IORPII) van het Europees parlement en de Raad van 14 december 2016 betreffende de werkzaamheden van en het toezicht op instellingen voor bedrijfspensioenvoorziening (IBPV's) (PbEU 2016, L 354).

De IAF vormt het sluitstuk van alle waarborgen binnen een pensioenfonds wat betreft de beheerste en integere bedrijfsvoering. Zij evalueert of de interne controlemechanismen en andere procedures en maatregelen ter waarborging van de integere en beheerste bedrijfsvoering, met inbegrip van de uitbestede werkzaamheden, adequaat en doeltreffend zijn. Het betreft een evaluatie van de gehele bedrijfsvoering van het pensioenfonds, zodat hiervan een objectief beeld kan worden verkregen.

In de toelichting van de SF wordt door DNB een onderscheid gemaakt tussen de rollen van houder en vervuller.

### **Omschrijving houder SF**

De houder is de persoon die binnen het pensioenfonds eindverantwoordelijk is voor de sleutelfunctie interne audit. Aanvullend heeft de houder daarbij een rapportage en meldplicht. De houder rapporteert aan het bestuur en meldt, indien het bestuur geen afdoende maatregelen treft, via escalatie de bevindingen aan het toezichthoudend orgaan dan wel externe toezichthouder DNB.

### **Omschrijving vervuller SF**

De vervuller draagt zorg voor het uitvoeren van de audits en rapporteert hierover aan de houder. Opgemerkt wordt dat er (vaak) sprake kan zijn van meerdere vervullers. Dat is bijvoorbeeld het geval als een pensioenfonds dienstverlening uitbesteedt aan meerdere uitvoeringsorganisaties, die tevens optreden als vervuller van de auditfunctie voor die werkzaamheden, terwijl nog een andere partij de audits op de niet-uitbestede activiteiten uitvoert.

## 1.2 De rollen in het IPPF en de Nederlandse Corporate Governance Code

Het onderscheid tussen houder SF en vervuller SF is niet aanwezig binnen de IPPF Standaarden van het IIA. Daar wordt in de beschrijving van de IAF het onderscheid gemaakt tussen het Hoofd IA en de medewerkers. Aanvullend is een bestuurder 'portefeuillehouder' van de IAF (PH), die zorgdraagt voor de overall aan- c.q. besturing van de functie, onder toezicht van het toezichthoudend orgaan.

Hetzelfde geldt voor de Nederlandse Corporate Governance Code (CGC). Ook daarin wordt de IAF als één entiteit beschreven. De Code zegt in Principe 1.3 dat het bestuur (met de 'PH' als contactpersoon) verantwoordelijk is voor de interne audit functie in haar organisatie. Dat wordt geconcretiseerd in de benoeming en het ontslag van de leidinggevende, de beoordeling van de functie, het vaststellen van het auditplan en het ontvangen van de rapportages. Hierbij wordt de auditcommissie betrokken en er wordt toezicht uitgeoefend door de raad van commissarissen<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Opgemerkt wordt dat veel organisaties, waaronder pensioenfonds, geen raad van commissarissen, maar een ander toezichtsorgaan hebben, zoals een raad van toezicht of niet-uitvoerend bestuurders in het bestuur.

De rol van PH is een belangrijke schakel in de corporate governance. De PH stuurt de IAF aan en borgt de vereiste status en gezag van de IAF. Die status en gezag zijn belangrijk om voor de organisatie een relevant auditplan vast te kunnen stellen en om te waarborgen dat belangrijke bevindingen uit de audits in acties worden omgezet. Ook hierbij wordt de auditcommissie betrokken en keurt de raad van commissarissen als toezichthoudend orgaan mede het auditplan goed.

In essentie zien de rollen en hun relatie er binnen het IPPF als volgt uit:

1. Hoofd IA is de interne auditprofessional, verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de IAF en voor de kwaliteit van de uitgevoerde audits. Belangrijke taken in deze zijn het opstellen van het auditplan en het (ontwikkel)plan van de functie, de aansturing van het audit team, de rapportage en bespreking van audits en de verantwoording over de realisatie van de plannen.
2. Hoofd IA rapporteert functioneel aan het bestuur; dat geeft het Hoofd IA rechtstreekse toegang tot het bestuur voor urgente en gevoelige zaken.
3. Hoofd IA rapporteert hiërarchisch aan de CEO (als PH). Het IIA raadt aan dat Hoofd IA hiërarchisch rapporteert aan de CEO, zodat duidelijk is dat deze een senior rol vervult en dat de IAF zich niet binnen een activiteit bevindt die is onderworpen aan audits. Het geeft de IAF de status en het gezag om haar taken onbelemmerd te kunnen vervullen. Dit helpt om de aansluiting van de interne auditfunctie op de belangrijkste thema's en risico's te borgen, eventuele problemen in de selectie of uitvoering van audits te voorkomen of op te lossen resp. de door de IAF gesignaleerde problemen op te lossen.
4. De IAF wordt gezien als een instrument van het bestuur om 'in control' te komen en te blijven.
5. De combinatie van punt 2 en 3 maakt de IAF 'organisatorisch onafhankelijk'. Om de IAF zo onafhankelijk mogelijk in te kunnen vullen, kan, indien de organisatie beschikt over een auditcommissie, het hoofd IAF escaleren naar de voorzitter van de auditcommissie. Daarnaast heeft het Hoofd IA op regelmatige basis gesprekken met de voorzitter van de auditcommissie.
6. Het hoofd IA is onafhankelijk t.o.v. de audit-objecten die de IAF audit. Dat houdt in dat Hoofd IA in principe geen andere verantwoordelijkheden in de organisatie heeft.

### 1.3 De rollen vergeleken

In de CGC en IIA Standaarden wordt ingegaan op de PH en Hoofd IA en niet op de rollen van SF houder en vervuller. In de toelichting van de IORPII richtlijn en Q&A van DNB wordt alleen ingegaan op houder en vervuller.

Aangezien interne auditors en ook besturen (via de door hen vastgestelde audit charters) zich committeren aan de IIA beroepsregels en (kwaliteits)standaarden, is het aan te bevelen om de samenhang tussen de rollen, bijv. in een Q&A van DNB, te verduidelijken en te bekijken hoe de onderlinge richtlijnen en daarbij behorende begrippen zo optimaal mogelijk op elkaar aan kunnen sluiten.

Het verschil in rol-namen kan ook de aanleiding zijn geweest voor enige verwarring in de praktijk over de gewenste invulling van de houder-rol, doordat de rol van houder in de uitingen van DNB qua CGC- en IIA-terminologie enerzijds lijkt te worden gekoppeld aan de PH-bestuurder en anderzijds aan Hoofd IA.

**Koppeling SF houder – PH-bestuurder:**

- In IORPII en tijdens de DNB informatiebijeenkomsten, september 2018, is aangegeven dat de houder een bestuurder kan zijn. Wij als IIA hebben in onze reactie (van 07-11-2018) op de concept Geschiktheidseisen dit geïnterpreteerd als PH ofwel 'aan- c.q. bestuurder' van de functie, die derhalve geen interne audit professional behoeft te zijn, maar de functie wel moet kunnen besturen;
- Ook in de DNB Q&A van 9 mei 2019 wordt aangegeven dat een bestuurder de houder-rol zou kunnen vervullen, onder bepaalde voorwaarden. In de DNB Q&A van 17 januari 2020 wordt expliciet toegelicht dat de voorzitter van het bestuur de houder van de SF IA kan zijn o.b.v. overwegingen van proportionaliteit.
- Het kenmerk 'eindverantwoordelijk voor de sleutelfunctie' lijkt te passen bij de verantwoordelijkheid die in de CGC wordt gelegd bij het bestuur.  
Daarbij wordt opgemerkt dat de PH-bestuurder dan de contactpersoon of het 1<sup>e</sup> aanspreekpunt is; het bestuur als geheel is collectief verantwoordelijk, ook voor de sleutelfunctie (d.w.z. benoemt de sleutelfunctiehouder en –vervullers en stelt het auditplan vast).

Indien de SF-houder IA de PH is, dan ligt de rol van Hoofd IA dus bij de vervullers.

**Koppeling SF houder – Hoofd IA:**

Echter, kijkend naar de 2 andere kenmerken van de houder (de rapportage- en meldplicht) en naar DNB Q&A's over geschiktheid (18 december 2018, zie de bijlage) en over functiescheiding (9 mei 2019) wordt de houder-rol door DNB echter meer gedefinieerd als c.q. gekoppeld aan het Hoofd IA van het fonds. Dit is derhalve de interne auditprofessional, die dus (ook) verantwoordelijk is voor de operationele uitvoering en kwaliteit daarvan.

Dat stelt hoge eisen aan diens onafhankelijkheid (zoals duidelijk aangegeven in de Q&A's) en aan de deskundigheid (om aan alle beroepseisen van het IIA te voldoen). Overigens is dan niet geëxpliciteerd hoe de, vanuit governance belangrijke, functie van PH wordt ingevuld; feitelijk ligt deze in het collectief verantwoordelijke bestuur.

Samenvattend kunnen, over de diverse optieken heen, drie rollen worden onderscheiden:

1. De PH-bestuurder, als contactpersoon vanuit het bestuur, verantwoordelijk voor de besturing van de functie als geheel, maar rekening houdend met de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur;
2. Het Hoofd IA, verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de functie, de uitvoering van audits en van alle auditors;
3. De uitvoerende auditors, die zorgdragen voor de uitvoering van de audits en overige werkzaamheden voor het vervullen van de functie.

In de volgende paragraaf worden de deskundigheidseisen van deze rollen nader beschreven.

## 2. De vereiste deskundigheden – handvatten vanuit IIA

### 2.1 Deskundigheid en de competenties

Zoals aangegeven, wil het IIA graag, vanuit ons IPPF, nadere handvatten bieden voor de vereiste deskundigheid om de diverse rollen in te vullen.

In de Gedragscode van het IIA is deskundigheid één van de vier beginselen (naast integriteit, objectiviteit en vertrouwelijkheid). Dit beginsel wordt uitgewerkt in de volgende gedragsregels: Internal auditors:

1. Verlenen alleen diensten waarvoor zij over de benodigde kennis, vaardigheden en ervaring beschikken.
2. Verrichten de internal auditwerkzaamheden in overeenstemming met de *internationale standaarden voor de beroepsuitoefening van internal auditing (de Standaarden)*.
3. Werken voortdurend aan verbetering van hun vakbekwaamheid en van de effectiviteit en kwaliteit van hun diensten.

In Standaard 1200 'Vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid' wordt dit nader uitgewerkt. Deze zijn in bijlage 1 opgenomen. Hoewel in Standaard 1200 al enige inhoudelijke kennisgebieden specifiek worden benoemd, beschrijft deze vooral de uitgangspunten. Deze worden concreet gemaakt in het IIA Competentieraamwerk, dat de competenties definieert die nodig zijn om de auditfunctie goed uit te voeren. Een competentie is het vermogen van een individu om een taak goed uit te voeren, met een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag. Het raamwerk biedt de structuur om de benodigde competenties van individuele internal auditors (op alle niveaus) te identificeren, evalueren en ontwikkelen.

Het competentieraamwerk schetst de tien kerncompetenties die worden aanbevolen voor elk niveau binnen de IAF. Elke kerncompetentie wordt ondersteund door een lijst van meer gedetailleerde competenties die de kerncompetentie verder definiëren.



De tien kerncompetenties zijn:

1. Vertonen van integer, eerlijk en professioneel ethisch gedrag;
2. Opbouwen, ontwikkelen en leiden van de internal auditfunctie;
3. Toepassen van het International Professional Practices Framework (IPPF);
4. Kennis van governance, risk en control binnen de context van de organisatie;
5. Kennis van de organisatieomgeving, industriepraktijken en specifieke organisatiekenmerken;
6. Communiceren met invloed;
7. Overtuigen en motiveren door samenwerking;
8. Kennis en toepassen van procesanalyses, business intelligence en probleemoplossende technieken;
9. Uitvoeren van audit- en adviesopdrachten op een systematische en gedisciplineerde wijze;
10. Stimuleren van verandering en innovatie (binnen de organisatie en de IAF).

## 2.2 Deskundigheidseisen per rol

De genoemde competenties zijn eigenlijk relevant voor alle rollen die de IAF invulling geven, maar verschillen per rol in de gewenste diepgang. Hieronder wordt het belang van de competenties voor de onderscheiden rollen aangegeven in termen van het vereiste niveau: hoog, midden dan wel basis.

| Competenties         | Portefeuillehouder | Hoofd IA | Uitvoerende |
|----------------------|--------------------|----------|-------------|
| 1. Ethisch gedrag    | Hoog               | Hoog     | Hoog        |
| 2. IA Management     | Midden             | Hoog     | Basis       |
| 3. IPPF              | Basis              | Hoog     | Hoog        |
| 4. GRC               | Hoog               | Hoog     | Midden      |
| 5. De 'business'     | Hoog               | Hoog     | Midden      |
| 6. Communicatie      | Hoog               | Hoog     | Hoog        |
| 7. Overtuigen        | Hoog               | Hoog     | Midden      |
| 8. Kennis technieken | Basis              | Hoog     | Hoog        |
| 9. Uitvoering audits | Basis              | Hoog     | Hoog        |
| 10. Verbeteren       | Hoog               | Hoog     | Basis       |

Ter toelichting wordt nog het volgende opgemerkt:

- Portefeuillehouder: vanuit de IIA Standaarden of CGC aan de PH (bestuurder) worden geen specifieke eisen t.a.v. deskundigheid gesteld. Verondersteld wordt dat de bestuurder van een organisatie vanuit die rol ook voldoende deskundigheden heeft om de IAF aan te sturen.
- Uitvoerders: de uitvoerende medewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de audits die aan hen zijn toegewezen, maar niet voor de IAF als zodanig. Om de audits goed uit te kunnen voeren moet men wel de context van de audit (de GRC en 'business' van de organisatie) kennen.

### 3. De vereiste deskundigheden – handvatten vanuit IIA

Hieronder worden de competenties uit paragraaf 2 vertaald naar de rollen van SF-houder en – vervuller. In paragraaf 3.1 worden de deskundigheidseisen allereerst gekoppeld aan de geschiktheidseisen van DNB en vervolgens uitgewerkt voor de rollen “portefeuillehouder”, “Hoofd IA” en “Uitvoerende”. In paragraaf 3.2 worden 2 scenario's voor de invulling van de SF-houder rol verder uitgewerkt, met de daarbij behorende deskundigheidseisen.

#### 3.1 Competenties per geschiktheidseis DNB

In onderstaande tabel worden de competenties gerelateerd aan de geschiktheidseisen, zoals die door DNB in de Q&A van 18 december 2018 zijn beschreven.

|   | Taken in Q&A<br>Geschiktheidseisen                                                  | Competenties                                                        | Portefeuille-<br>houder           | Hoofd IA                     | Uitvoerende                      |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|   | Overall                                                                             | 1. Ethisch gedrag                                                   | Hoog                              | Hoog                         | Hoog                             |
| 1 | Inrichting processen<br>interne auditfunctie                                        | 2. IA Management<br>3. IPPF<br>4. GRC<br>10. Verbeteren             | Midden<br>Basis<br>Hoog<br>Midden | Hoog<br>Hoog<br>Hoog<br>Hoog | Basis<br>Hoog<br>Midden<br>Basis |
| 2 | Toepassing van de<br>audit jaarcyclus                                               | 5. De 'business'<br>6, 7, 8 Personal skills<br>9. Uitvoering audits | Hoog<br>Basis<br>Basis            | Hoog<br>Hoog<br>Hoog         | Midden<br>Hoog<br>Hoog           |
| 3 | Beoordeling van de<br>uitgevoerde audits                                            | Beoordelen van:<br>- 3 IPPF<br>- 9. Uitvoering audits               | Basis                             | Hoog                         | N.v.t.                           |
| 4 | Beoordelen audit-<br>bevindingen, bepalen<br>consequenties en<br>bewaken follow up. | 9. Uitvoering audits<br>10 Verbeteren                               | Basis<br>Hoog                     | Hoog<br>Hoog                 | Midden<br>Basis                  |

#### 3.2 Competenties voor de SF-houder, 2 scenario's

Als IIA zien wij in de toedeling van de vereiste competenties 2 scenario's, te weten:

- 1) Een bestuurder is de SF-houder – met 'verlichte' competenties, waarbij de rol van Hoofd IA bij de SF-vervuller ligt;
- 2) Een 'zware' SF-houder, die veelal zal liggen buiten het bestuur, met de 'zware' competenties van Hoofd IA.

Beide scenario's worden hieronder nader uitgewerkt, waarbij tevens zal worden aangegeven wie dan zorgdraagt voor de uitvoering van de 3 rollen (portefeuillehouder, Hoofd IA en Uitvoerende) zoals genoemd in paragraaf 1.3 en 2.2.

##### 3.2.1 Scenario: De 'lichte' SF-houder

In dit scenario wordt de SF-houdersrol gezien als de PH. In de praktijk betekent dit dat een bestuurslid de SF-houder is. Het betreffende bestuurslid:

- Is, als vertegenwoordiger van het collectief verantwoordelijke bestuur, het 1<sup>e</sup> aanspreekpunt voor de vervullers van de functie (met name voor degene die als Hoofd IA fungeert);
- Is in staat (de vervullers van) de functie aan te sturen, d.w.z. dient te kunnen beoordelen of de vervullers hun werk adequaat (kunnen) doen.

Het bestuurslid is in dit scenario dus niet het Hoofd IA. Vanuit good governance-principes zijn PH en Hoofd IA ook twee verschillende rollen die gescheiden moeten zijn, met name om de auditfunctie goed in haar rol te zetten (zoals in paragraaf 1.2 is beschreven).

Een variant op het 'lichte' scenario is het beleggen van de SF-houdersrol bij een lid van het Bestuursbureau. Dat kan met name bij de grote fondsen met een eigen, zwaar Bestuursbureau en een IA-dienst bij de pensioenuitvoeringsorganisatie, die ten behoeve van de houder, (het grootste deel van) de vervullersrol uitvoert. In dat geval hoeft de SF-houder niet in hoge mate over alle competenties te beschikken, omdat de waarborgen voor de goede uitvoering van de audits is belegd bij de IA-dienst van de pensioenuitvoeringsorganisatie en andere uitvoerende partijen. De essentie is dan dat de SF-houder een voor het fonds effectief en efficiënt auditplan op kan stellen, afgestemd op de kenmerken en risico's van het fonds, en de goede vervullers kan kiezen. Omdat deze in de praktijk beperkt voorkomt laten we deze variant verder buiten beschouwing.

In dit scenario waarin de SF-houder wordt gezien als de PH, hoeft de SF-houder niet alle competenties op hoog niveau te hebben. Het gewenste niveau is aangegeven in de geel gearceerde kolom. In de praktijk zien we dat er van uitgegaan wordt dat een competente bestuurder normaal gesproken ook over deze competenties beschikt.

|   | Taken in Q&A<br>Geschiktheidseisen                                                  | Competenties                                                        | Portef.houder<br>SF-houder<br>= Bestuurslid | Hoofd IA<br>SF-vervuller     | Uitvoerende<br>SF vervuller      |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|   | Overall                                                                             | 1. Ethisch gedrag                                                   | Hoog                                        | Hoog                         | Hoog                             |
| 1 | Inrichting processen<br>interne auditfunctie                                        | 2. IA Management<br>3. IPPF<br>4. GRC<br>10. Verbeteren             | Midden<br>Basis<br>Hoog<br>Midden           | Hoog<br>Hoog<br>Hoog<br>Hoog | Basis<br>Hoog<br>Midden<br>Basis |
| 2 | Toepassing van de<br>audit jaarcyclus                                               | 5. De 'business'<br>6, 7, 8 Personal skills<br>9. Uitvoering audits | Hoog<br>Basis<br>Basis                      | Hoog<br>Hoog<br>Hoog         | Midden<br>Hoog<br>Hoog           |
| 3 | Beoordeling van de<br>uitgevoerde audits                                            | Beoordelen van:<br>- 3 IPPF<br>- 9. Uitvoering audits               | Basis                                       | Hoog                         | N.v.t.                           |
| 4 | Beoordelen audit-<br>bevindingen, bepalen<br>consequenties en<br>bewaken follow up. | 9. Uitvoering audits<br>10 Verbeteren                               | Basis<br>Hoog                               | Hoog<br>Hoog                 | Midden<br>Basis                  |

Vanuit het oogpunt van onafhankelijkheid van de sleutelfunctie, is de SF-houder bij voorkeur niet verantwoordelijk voor gebieden die ook onderwerp van audit zijn. Het IIA pleit er voor de



auditfunctie 'op te hangen' aan de CEO c.q. de voorzitter van het bestuur. Overigens wordt de onafhankelijkheid verder geborgd door de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur (voor charter, plan en besluitvorming over uitkomsten) en door de escalatie-mogelijkheden van de SF-vervuller naar intern (en mogelijk extern) toezicht goed in te regelen in het charter.

De vervullersrol wordt door de pensioenfondsen veelal uitbesteed. Daarbij dient dan een onderscheid gemaakt te worden tussen de Hoofd IA-rol en de uitvoerende auditors. Het Hoofd is primair verantwoordelijk voor het opstellen van het auditplan, en de daaraan ten grondslag liggende risicoanalyse, en het selecteren van de auditors die de audits zullen uitvoeren. Het vaststellen hiervan gebeurt in het bestuur van het pensioenfonds. Aan dit hoofd worden de 'zware' eisen aan de competenties gesteld (zie de tabel).

Het risico bestaat dat een 'Hoofd', die is aangetrokken van een externe partij, onnodig veel werk door zijn 'eigen' organisatie laat uitvoeren. Dat kan worden voorkomen door afspraken over het maximum aantal audits dat een partij voor het pensioenfonds mag uitvoeren en vooral ook door een vaststelling van het auditplan, inclusief uitvoerders, door het collectieve bestuur, op basis van een beargumenteerd voorstel van het Hoofd.

Opgemerkt wordt dat het vanuit good governance-oogpunt hierbij het meest passend is dat de drie kenmerken van de houder in dit geval worden verdeeld tussen de SF-houder en 'hoofd'-vervuller:

- SF-houder: eindverantwoordelijkheid voor de functie;
- SF-vervuller: verantwoordelijk voor operationele uitvoering, met de rapportage- en meldplicht.

### 3.2.2 De 'zware' SF-houder

In dit scenario wordt de SF-houdersrol ingevuld als het Hoofd IA. Deze is verantwoordelijk voor het direct leiding geven aan de sleutelfunctie en dus ook voor de (operationele) kwaliteit van de functie en haar audits. De houder zal aldus moeten voldoen aan de 'zware' competentie-eisen.

De aansturing van de sleutelfunctie (PH) ligt bij het bestuur.

|   | Taken in Q&A<br>Geschiktheidseisen                                                  | Competenties                                                        | Portef.houder<br>Bestuur          | Hoofd IA<br>SF-houder        | Uitvoerende<br>SF-vervuller      |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|   | Overall                                                                             | 1. Ethisch gedrag                                                   | Hoog                              | Hoog                         | Hoog                             |
| 1 | Inrichting processen<br>interne auditfunctie                                        | 2. IA Management<br>3. IPPF<br>4. GRC<br>10. Verbeteren             | Midden<br>Basis<br>Hoog<br>Midden | Hoog<br>Hoog<br>Hoog<br>Hoog | Basis<br>Hoog<br>Midden<br>Basis |
| 2 | Toepassing van de<br>audit jaarcyclus                                               | 5. De 'business'<br>6, 7, 8 Personal skills<br>9. Uitvoering audits | Hoog<br>Basis<br>Basis            | Hoog<br>Hoog<br>Hoog         | Midden<br>Hoog<br>Hoog           |
| 3 | Beoordeling van de<br>uitgevoerde audits                                            | Beoordelen van:<br>- 3 IPPF<br>- 9. Uitvoering audits               | Basis                             | Hoog                         | N.v.t.                           |
| 4 | Beoordelen audit-<br>bevindingen, bepalen<br>consequenties en<br>bewaken follow up. | 9. Uitvoering audits<br>10 Verbeteren                               | Basis<br>Hoog                     | Hoog<br>Hoog                 | Midden<br>Basis                  |

In dit scenario zal de SF-houder een aparte functie c.q. geen bestuurslid zijn. Dat kan bijvoorbeeld bij het Bestuursbureau of via inbesteding (van een persoon).

Vanuit oogpunt van onafhankelijkheid en gezag, 'hangt' deze bij voorkeur aan de voorzitter van het bestuur, conform de CGC en de beroepsstandaarden van het IIA, omdat deze ook moet borgen dat alle relevante aspecten worden meegewogen bij besluitvorming door het bestuur.

In dit geval liggen de drie genoemde kenmerken van de houder geheel bij de SF-houder (zijnde de (operationele) eindverantwoordelijkheid, rapportage- en meldplicht).

Vaak zal een deel van de auditactiviteiten worden uitgevoerd door middel van uitbesteding aan (andere) externe deskundigen of door assurance die wordt verkregen vanuit uitvoeringsorganisaties. Ook hier geldt dat het risico dat SF-houder onnodig veel werk door zijn 'eigen' organisatie laat uitvoeren, kan worden voorkomen door mogelijke afspraken over het maximum aantal audits dat een partij mag uitvoeren voor het fonds, het opnemen van ongewenste belangenverstrengeling in de gedragscode en vooral ook door een vaststelling van het auditplan, inclusief uitvoerders, door het collectieve bestuur, op basis van een beargumenteerd voorstel van de SF-houder. Aanvullend wordt opgemerkt dat het splitsen van houder (als hoofd IA) en vervuller, feitelijk het splitsen van een functie betreft en minder effectief en kostenverhogend kan werken. Overigens geldt deze splitsing niet voor de actuariële functie; daar werkt de SF houder ook met vervullers van de eigen organisatie.

### 3.2.3 Samenvattend

- Het IPPF c.q. Competentie framework van het IIA biedt nadere handvatten om de benodigde deskundigheid van de betrokken rollen en de door DNB afgegeven geschiktheidseisen nader te specificeren.
- De bestuurder in de rol van PH heeft over het algemeen vanuit die primaire rol ook voldoende deskundigheden om de IAF, als contactpersoon vanuit het bestuur, te sturen.
  - Deze deskundigheden zijn echter onvoldoende om zelf de IAF (als Hoofd IA) operationeel aan te sturen en verantwoordelijk te zijn voor de kwaliteit van de functie en haar audits.
  - In het verlengde daarvan: als de SF houder de bestuurder is (het 'lichte' scenario), dan zijn er niet meer aanvullende deskundigheidseisen nodig dan het bezitten van basis-kennis van interne audit, mits de rol van 'Hoofd IA' dan bij de vervuller is belegd. Niet alle in de Q&A van DNB genoemde geschiktheidseisen zijn dan (op hoog niveau) vereist.
- Echter, als de SF houder de interne auditprofessional ofwel Hoofd IA is (het 'zware' scenario), dan dient deze alle competenties op hoog niveau te bezitten, conform de eisen in de Q&A.
- De uitvoerende SF vervullers moeten geschikt zijn voor de hen toevertrouwde taken. Het is de verantwoordelijkheid van de SF houder om per activiteit de geschiktheid te toetsen.

Het onderscheid van de twee scenario's in deze notitie is vooral actueel gezien de recente Q&A (17 januari jl.) over de proportionele invulling, waarbij gesproken wordt over de voorzitter van het bestuur als SF-houder. Een aanvullende Q&A voor de lichtere geschiktheidseisen daarbij zou mogelijk behulpzaam kunnen zijn voor de sector. IIA hoopt met deze notitie daarvoor goede handvatten te hebben gegeven en de fondsen te helpen de voor een goede governance belangrijke sleutelfunctie IA effectief én efficiënt (naar proportionaliteit) in te vullen.

## Bijlage: IIA Standaard 1200 Vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid

### 1200 – Vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid

De opdrachten moeten met vakbekwaamheid en beroepsmatige zorgvuldigheid worden uitgevoerd.

#### 1210 – Vakbekwaamheid

Internal auditors moeten beschikken over de kennis, vaardigheden en overige competenties, die benodigd zijn om voor het uitvoeren van hun individuele verantwoordelijkheid. De internal auditfunctie als geheel moet kennis, vaardigheden en overige competenties, die benodigd zijn om haar verantwoordelijkheden te nemen, bezitten of verkrijgen.

#### Interpretatie:

*Vakbekwaamheid is een overkoepelende term die verwijst naar de kennis, vaardigheden en overige competenties waarover internal auditors moeten beschikken om hun professionele verantwoordelijkheden doeltreffend uit te voeren. Het omvat aandacht voor lopende activiteiten, trends en nieuwe ontwikkelingen, om relevant advies en relevante aanbevelingen mogelijk te maken. Internal auditors worden gestimuleerd om hun vakbekwaamheid aan te tonen door het behalen van vakinhoudelijke certificaten en kwalificaties zoals de titel van Certified Internal Auditor en andere titels die aangeboden worden door het Instituut van Internal Auditors en andere relevante beroepsverenigingen.*

**1210.A1** – Het hoofd van de internal auditfunctie 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.

**1210.A2** – Internal auditors moeten over voldoende kennis beschikken om frauderisico's en de manier waarop die risico's beheerst worden door de organisatie te beoordelen. Er wordt van hen echter niet verwacht dat zij de expertise bezitten van een persoon wiens voornaamste verantwoordelijkheid het ontdekken en onderzoeken van fraude is.

**1210.A3** – Internal auditors moeten over voldoende kennis beschikken van de belangrijkste informatietechnologische risico's en beheersmaatregelen en van beschikbare geautomatiseerde audittechnieken om de hen toegewezen werkzaamheden uit te voeren. Er wordt echter niet van alle internal auditors verwacht dat zij de expertise bezitten van een internal auditor wiens voornaamste verantwoordelijkheid de audit van informatietechnologie is.

**1210.C1** – Het hoofd van de internal auditfunctie moet de adviesopdracht afwijzen of deskundig advies en bijstand inhuren, indien het de internal auditors ontbreekt aan de kennis, vaardigheden of overige competenties die nodig zijn om de gehele opdracht of een gedeelte ervan uit te voeren.

#### 1220 – Beroepsmatige zorgvuldigheid

Internal auditors moeten hun werkzaamheden uitvoeren met de zorg en vakmanschap die van een verstandige en bekwame internal auditor verwacht worden. Beroepsmatige zorgvuldigheid houdt geen onfeilbaarheid in.

**1220.A1** – De internal auditor moet met professionele zorgvuldigheid te werk gaan door rekening te houden met:

- De omvang van de werkzaamheden die nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de opdracht.
- De relatieve complexiteit, de materialiteit of het belang van de onderwerpen waarop de auditwerkzaamheden uitgevoerd worden.
- De toepasselijkheid en doeltreffendheid van de processen van governance, risicomanagement en beheersing.
- De waarschijnlijkheid van belangrijke fouten, fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving, beleid en procedures.
- De kosten van verhoogde zekerheid tegenover de mogelijke baten.

**1220.A2** – Beroepsmatige zorgvuldigheid houdt in dat internal auditors het gebruik van geautomatiseerde audithulpmiddelen en andere gegevensanalysetechnieken moeten overwegen.

**1220.A3** – Internal auditors moeten bedacht zijn op belangrijke risico's die de doelstellingen, de operationele activiteiten en de middelen kunnen beïnvloeden. Auditprocedures alleen garanderen echter niet dat alle belangrijke risico's zullen worden onderkend, zelfs niet wanneer ze worden uitgevoerd met beroepsmatige zorgvuldigheid.

**1220.C1** – De internal auditor moet tijdens een adviesopdracht met beroepsmatige zorgvuldigheid te werk gaan door rekening te houden met:

- De behoeften en verwachtingen van opdrachtgevers, inclusief de aard, de tijdsplanning en de communicatie van de resultaten van de opdracht.
- De betrekkelijke complexiteit en de omvang van de werkzaamheden die nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de opdracht.
- De kosten van de adviesopdracht, afgezet tegen de mogelijke baten.

#### 1230 – Voortdurende vaktechnische ontwikkeling

Internal auditors moeten hun kennis, vaardigheden en overige competenties verbeteren via voortdurende vaktechnische ontwikkeling.

## Bijlage: Geschiktheidseisen SF houder IA

|   | Taken                                                                                      | Kenniss- en ervaringsgebieden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Inrichting processen interne auditfunctie                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis van doel, bevoegdheid en verantwoordelijkheid van de interne auditfunctie.</li> <li>▪ Kennis van de algemene beginselen van governance en besturingsmodellen.</li> <li>▪ Kennis van de onafhankelijke en effectieve positionering van de interne auditfunctie</li> <li>▪ Kennis van de relevante pensioenwet en -regelgeving.</li> <li>▪ Kennis van relevante vaktechnische standaarden en beroepsnormen.</li> <li>▪ Kennis van opstellen en onderhouden van een audit charter en een systeem van interne methoden en technieken (vastgelegd in bijvoorbeeld een handboek internal audit).</li> <li>▪ Kennis van de relatie met de externe accountant en van de door die partij uit te voeren assurance werkzaamheden.</li> <li>▪ Kennis van opstellen, onderhouden en effectief toepassen van een systeem voor behoud van benodigde kennis en vaardigheden.</li> <li>▪ Kennis van opstellen en onderhouden van een programma voor kwaliteitsbewaking en –verbetering.</li> </ul> |
| 2 | Toepassing van de audit jaarcyclus                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis van interne beheersingsmechanismen van het pensioenfonds of de ppi, met inbegrip van de risicobeheercyclus en beheersing van (onder)uitbestedingen.</li> <li>▪ Kennis van opstellen en onderhouden van een audit universe.</li> <li>▪ Kennis van de periodieke uitvoering van een eigen systematische risicoanalyse, alsmede eigen oordeelsvorming daarover.</li> <li>▪ Kennis van opstellen van een auditjaarplan en bewaking van de voortgang daarvan.</li> <li>▪ Kennis van effectieve toepassing van een systeem van interne methoden en technieken (vastgelegd in bijvoorbeeld een handboek internal audit), inclusief adequate dossiervorming en vastlegging van audit trail.</li> <li>▪ Kennis van inrichting, onderhoud en effectieve toepassing van een informatie- en rapportagesysteem.</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| 3 | Beoordeling van de uitgevoerde audits                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ervaring met beoordeling van de onafhankelijke oordeelsvorming bij de uitvoering van sleutelfunctiewerkzaamheden door anderen dan de sleutelfunctiehouder (hierna de sleutelfunctieervullers, afgekort SFV's).</li> <li>▪ Ervaring met het toezien op integer, eerlijk en professioneel ethisch gedrag door (SFV's) en zo nodig interventie daarop.</li> <li>▪ Ervaring met kritische challenge van de door de SFV's opgestelde auditrapporten, zowel op inhoud als op doorlopen proces.</li> <li>▪ Ervaring met het bewaken van de voortgang van het auditjaarplan.</li> <li>▪ Ervaring met handhaven van de toepassing door de SFV van vaktechnische standaarden en beroepsnormen, en van de intern opgestelde methoden en technieken (conform handboek interne audit).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| 4 | Beoordelen auditbevindingen, bepalen van de consequenties voor het pensioenfonds of de ppi | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beoordeling, bij elke opdracht, van de inhoudelijke uitkomsten, de risico's daarvan voor het pensioenfonds of ppi en de (noodzakelijke) verbeteringen voor het stelsel van interne beheersingsmaatregelen van het pensioenfonds of de ppi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>en bewaken van de noodzakelijke follow up.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectieve mobilisatie van voldoende bestuurlijke aandacht voor de daadwerkelijke realisatie van verbeteringen.</li> <li>▪ Kennis van het stakeholderveld van het fonds, in het bijzonder de relatie met de externe accountant en toezichthouders en (indien van toepassing) de pensioenuitvoeringsorganisatie.</li> <li>▪ Kennis van inrichting, onderhoud en effectieve toepassing van een systeem voor registratie en opvolging (door proceseigenaren) van voorkomende bevindingen en aanbevelingen.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|