



SAMENWERKEN AAN BETERE GOVERNANCE IN PRAKTIJK



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

NCD



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Over het IIA en NCD	6
Waarom Internal Audit?	7
Waarde van Internal Audit: Insight en Foresight	9
Het Three Lines Model	11
Bestuur en Internal Audit	15
Commissarissen en Internal Audit	18
Wat als er geen Internal Auditfunctie is?	20
Kwaliteit en professionaliteit van Internal Audit	22
Tot slot	25
 Bijlage: Vragen voor het gesprek met Internal Audit	 29



VOORWOORD

SAMENWERKEN AAN BETERE GOVERNANCE IN PRAKTIJK

Goed bestuur en effectief toezicht vragen om meer dan verantwoording achteraf. Bestuurders en commissarissen¹ opereren in een omgeving die steeds complexer wordt. Digitalisering, duurzaamheid, veranderende wet- en regelgeving en maatschappelijke verwachtingen vragen om scherp inzicht, reflectie en het vermogen om vooruit te kijken.

In de praktijk blijkt dat de rol en toegevoegde waarde van Internal Audit niet altijd scherp zijn. Regelmatig wordt de functie gezien als een interne variant van de externe accountant, terwijl Internal Audit een wezenlijk andere rol vervult binnen het stelsel van governance en

beheersing. Daardoor wordt de functie soms te beperkt benut, terwijl de functie juist kan bijdragen aan betere besluitvorming en versterking van bestuur en RvC.

Internal Audit ondersteunt bestuurders en commissarissen met onafhankelijk, risico-gebaseerd en objectief inzicht in de effectiviteit van governance, risicomanagement en interne beheersing. Daarmee helpt de functie risico's, kwetsbaarheden en verbetermogelijkheden tijdig te duiden. Dit draagt bij aan beter onderbouwde besluiten, het tijdig herkennen van strategische en operationele risico's en het versterken van de realisatie van de strategie.

1 Waar in dit boekje wordt gesproken over commissarissen binnen een Raad van Commissarissen (RvC), worden, tenzij anders aangegeven, ook toezichthouders binnen een Raad van Toezicht (RvT) bedoeld.

Dit boekje is een gezamenlijk initiatief van het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA) en de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD). Vanuit een gedeeld belang: het versterken van governance en besturing door betere informatie, onafhankelijk inzicht en professionele duiding. Niet vanuit theorie, maar vanuit de praktijk van sturen, beheersen en verbeteren.

OVER HET IIA EN NCD

Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA)

IIA Nederland is de beroepsvereniging voor internal auditors in Nederland, met zo'n 3.000 leden. IIA Nederland maakt deel uit van het wereldwijde Institute of Internal Auditors Inc., de internationale koepelorganisatie met circa 260.000 leden in meer dan 170 landen en gebieden.

Het IIA stelt de internationale professionele standaarden voor Internal Audit vast: de Global Internal Audit Standards (GIAS). Daarnaast bevordert het IIA de kwaliteit en ontwikkeling van het vakgebied via certificeringen, opleidingen en kennisdeling.

Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD)

De NCD is de beroepsvereniging voor commissarissen, toezichthouders en directeuren in Nederland. De NCD bevordert deskundigheid en professionaliteit in bestuur en toezicht, en biedt haar leden een platform voor uitwisseling van kennis en ervaring.

WAAROM INTERNAL AUDIT?

Organisaties staan onder toenemende druk om hun doelstellingen te realiseren in een omgeving die snel verandert en om aantoonbaar ‘in control’ te zijn richting stakeholders en toezicht. Niet alleen financieel, maar ook en steeds meer op het gebied van strategie, IT en digitalisering, data, compliance, cultuur en duurzaamheid. Bestuurders en commissarissen moeten zich daarom een oordeel vormen over het functioneren van het geheel, niet slechts over afzonderlijke onderdelen of incidenten.

Reguliere managementinformatie laat zien hoe de organisatie presteert, maar geeft niet altijd inzicht in de vraag of risico's voldoende worden onderkend en beheerst en of beheersmaatregelen in de praktijk effectief zijn.

Internal Audit ondersteunt bestuurders en commissarissen hierin met onafhankelijk inzicht in en duiding van:

-  de opzet én werking van governance, risicomanagement en interne beheersing;
-  de aansluiting tussen strategie, doelstellingen en risico's;
-  de effectiviteit van beheersmaatregelen en verbeteracties;
-  kwetsbaarheden en blinde vlekken die in de reguliere lijn minder zichtbaar zijn.

Daarmee is Internal Audit geen extra controle-laag, maar een functie die helpt om het inzicht en gesprek over risico's, beheersing en prestaties te verdiepen.

WANNEER ZET U INTERNAL AUDIT IN?

Internal Audit is met name van waarde wanneer er behoefte bestaat aan onafhankelijk en samenhangend inzicht in het functioneren van de organisatie om meer zekerheid te verkrijgen over realisatie van de doelen, bijvoorbeeld bij vragen als:

-  worden strategische risico's voldoende onderkend en beheerst?
-  sluiten beleid, uitvoering en praktijk op elkaar aan?
-  functioneren processen en beheersmaatregelen zoals beoogd?
-  waar zitten kwetsbaarheden die niet zichtbaar zijn in reguliere rapportages?

WAARDE VAN INTERNAL AUDIT: INSIGHT EN FORESIGHT

De waarde van Internal Audit ligt niet alleen in het geven van assurance en advies, maar kan bestuurders en commissarissen ook helpen om beter te begrijpen wat er speelt en welke ontwikkelingen of risico's zich aandienen. In de Global Internal Audit Standards wordt dit aangeduid als insight en foresight.

Waar de externe accountant primair terugkijkt op de betrouwbaarheid van externe verantwoording, is Internal Audit naast assurance en advies ook gericht op insight en foresight. Daarmee helpt Internal Audit bestuurders en commissarissen niet alleen te begrijpen wat er speelt, maar ook welke risico's zich ontwikkelen en waar tijdig bijsturing nodig kan zijn.

Insight – Begrijpen wat er speelt

Insight gaat over het verdiepen van inzicht in de organisatie. Internal Audit kijkt daarbij niet alleen naar afzonderlijke bevindingen, maar ook naar onderliggende oorzaken, terugkerende patronen, samenhang tussen risico's en beheersing, en bredere organisatorische thema's. Daarmee helpt Internal Audit bestuurders en commissarissen beter te begrijpen waarom iets gebeurt, wat het betekent en waar verbetering mogelijk is.

Foresight – Vooruitkijken naar risico's en ontwikkelingen

Foresight richt zich op het tijdig signaleren van trends, ontwikkelingen, opkomende risico's en mogelijke toekomstige kwetsbaarheden. Door auditresultaten te verbinden met interne en externe ontwikkelingen helpt Internal Audit bestuurders en commissarissen om eerder te anticiperen, strategische keuzes beter te onderbouwen en waar nodig tijdig bij te sturen.

DOELSTELLING VAN INTERNAL AUDITING VOLGENS DE GIAS

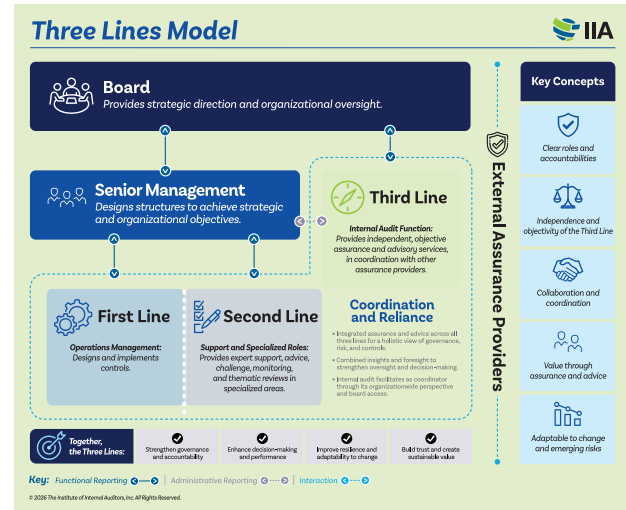
Volgens de Global Internal Audit Standards versterkt internal auditing het vermogen van de organisatie om waarde te creëren, te beschermen en te behouden door bestuur en management te voorzien van onafhankelijke, risicogebaseerde en objectieve assurance, advies, inzicht en vooruitzichten.

Internal audit helpt de organisatie haar doelstellingen te realiseren, versterkt governance, risicomanagement en beheersing, en draagt bij aan betere besluitvorming en toezicht.

HET THREE LINES MODEL VAN HET IIA

Om de rol van Internal Audit goed te begrijpen, is het van belang deze te plaatsen binnen het bredere stelsel van governance, risicomanagement en interne beheersing. Binnen organisaties vervullen verschillende functies hierin een eigen rol en verantwoordelijkheid.

Het Three Lines Model biedt hiervoor een internationaal erkend governance-model. Het helpt om rollen en verantwoordelijkheden voor sturing, risicomanagement, beheersing, assurance en advies helder te positioneren, hun onderlinge samenhang te versterken en de aansluiting met externe assurance te duiden.



Het bestuur geeft richting aan de organisatie en zorgt, samen met het senior management, voor een heldere inrichting van rollen en verantwoordelijkheden; de raad van commissarissen houdt toezicht op de werking van het geheel.

Eerste lijn: Operationeel Management

Verantwoordelijk voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en voor het beheersen van risico's in de dagelijkse operatie en uitvoering. Het management ontwerpt en implementeert beheersmaatregelen en is eigenaar van de risico's.

Tweede lijn: Ondersteunende en specialistische rollen

Ondersteunt en adviseert het management bij het beheersen van risico's die complex zijn en/of organisatiebrede coördinatie vragen.

Voorbeelden zijn risicomanagement, compliance, interne controle, CISO en andere specialistische functies.

Deze functies bieden specialistische expertise, ondersteuning, advies en challenge, kunnen kaders en beleid ontwikkelen en monitoren de toepassing daarvan. Zij versterken de beheersing, maar nemen de verantwoordelijkheid van het management niet over.

Derde lijn: Internal Audit

Internal Audit beoordeelt onafhankelijk de opzet, werking, samenhang en effectiviteit van governance, risicomanagement en interne beheersing en draagt bij aan het versterken daarvan.

Deze rollen vullen elkaar aan. Elke rol heeft een eigen functie en bijdrage aan de governance en beheersing van de organisatie. Daarbij bieden de

rollen elk een eigen vorm van inzicht en zekerheid (assurance). Internal Audit voegt daaraan onafhankelijke assurance en duiding aan toe. Juist het onderscheid in verantwoordelijkheden en de onderlinge samenhang zorgen voor een effectief stelsel van governance en interne beheersing.

Tegelijk vraagt dit om een goed samenspel tussen de verschillende functies. Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden voorkomt zowel overlap als blinde vlekken en versterkt de effectiviteit van het geheel.

Externe accountant

Naast deze interne rollen speelt ook de externe accountant een eigen rol. De externe accountant geeft een onafhankelijk oordeel over de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording en andere externe verslaggeving, zoals duurzaamheidsinformatie. Deze is primair gericht op het ‘maatschappelijk verkeer’, en draagt daarmee bij aan het vertrouwen van externe stakeholders.

Waar de externe accountant zich primair richt op externe verslaggeving, richt Internal Audit zich op risico's en beheersing in relatie tot de realisatie van organisatiedoelstellingen, met het oog op het sneller signaleren van risico's en het ondersteunen van besluitvorming.

	Internal Audit	Externe accountant
Focus	Realisatie van organisatiedoelstellingen	Externe verslaggeving
Rol in governance	Borging en verbetering	Verantwoording
Tijdshorizon	Doorlopend, risicogericht, vooruitkijkend	Primair historisch gericht op de verslaggevingsperiode, terugkijkend
Doel	Inzicht, duiding en versterking van governance, risicomanagement en beheersing in relatie tot alle organisatiedoelen	Betrouwbaarheid van externe verslaggeving

Externe toezichthouders

Naast de externe accountant kunnen ook externe toezichthouders een belangrijke rol spelen. Zij hebben een eigen wettelijke of publieke taak. Vanuit die taak beoordelen zij of organisaties voldoen aan wet- en regelgeving en kunnen aandacht vragen voor specifieke risico's, normen

of maatschappelijke verwachtingen. Hun rol verschilt van die van Internal Audit: Internal Audit is onderdeel van het interne governance-stelsel en ondersteunt bestuurders en commissarissen met onafhankelijk inzicht, terwijl externe toezichthouders vanuit hun publieke taak naar de organisatie kijken.

BESTUUR EN INTERNAL AUDIT

Het bestuur kan de internal auditfunctie benutten voor onafhankelijk inzicht in de opzet, werking en effectiviteit van governance, risico-management en interne beheersing. De waarde daarvan ontstaat vooral wanneer het bestuur Internal Audit actief betreft bij de onderwerpen die er voor de organisatie werkelijk toe doen.

Een effectieve inzet van Internal Audit vraagt om actieve betrokkenheid van het bestuur. Ook de Global Internal Audit Standards benadrukken die rol bij het inrichten, positioneren en ondersteunen van de internal auditfunctie. Die betrokkenheid is niet alleen procedureel, maar vooral inhoudelijk: het bestuur bepaalt mede of Internal Audit zich richt op de juiste thema's, ontwikkelingen en kwetsbaarheden. Daarbij gaat het onder meer om:

-  het bespreken van de gewenste rol en positionering en het vaststellen daarvan in het mandaat van Internal Audit (audit charter);
-  het leveren van input en bespreken van de belangrijkste doelen en risico's en de gewenste onderzoeken door Internal Audit, uiteindelijk resulterend in het goedkeuren van het (bijvoorbeeld jaarlijkse) auditplan en de plannen van aanpak voor afzonderlijke audits;
-  het periodiek bespreken van voortgang van het auditplan en mogelijke ontwikkelingen, zodat wordt geborgd dat het auditplan actueel blijft en Internal Audit zich richt op de voor de organisatie belangrijkste aspecten.
-  het wegen en bespreken van de bevindingen van Internal Audit, in samenhang met andere informatiebronnen, en vertaling daarvan naar concrete besluiten, actiepunten en opvolging;

-  het waarborgen van de onafhankelijke positie van Internal Audit, zodat zij haar werk effectief en efficiënt kan doen;
-  het borgen van voldoende toegang, middelen en medewerking binnen de organisatie;
-  het bespreken van de kwaliteit, effectiviteit en ontwikkeling van de internal auditfunctie, inclusief de opvolging van interne en externe kwaliteitsbeoordelingen en de bijdrage daarvan aan continue verbetering.

Indien de organisatie een verklaring omtrent risicobeheersing (VOR) afgeeft, kan Internal Audit op verschillende manieren bijdragen. Dat kan door assurance te geven over de beheersing van belangrijke risicogebieden, door het risicomanagement of het proces van onderbouwing van de VOR te beoordelen, of door de concept-VOR te toetsen aan de bevindingen uit eerdere

werkzaamheden. Daarnaast kan Internal Audit adviseren over de onderbouwing en inrichting van het VOR-proces, bijvoorbeeld door bij te dragen aan afstemming tussen de verschillende interne en externe assuranceproviders. Het bestuur blijft verantwoordelijk voor de inhoud en formulering van de verklaring.

Om onafhankelijk te blijven, is het belangrijk dat Internal Audit geen verantwoordelijkheid overneemt. De waarde van de functie ligt juist in het bieden van onafhankelijk, professioneel tegenspel, waardoor het bestuur beter gefundeerde besluiten kan nemen en verantwoording kan afleggen aan het toezicht.

VERANKERING IN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE

De Nederlandse Corporate Governance Code onderstreept het belang van een goed ingerichte internal auditfunctie als onderdeel van de governance van de organisatie. Het bestuur is verantwoordelijk voor de internal auditfunctie, terwijl de raad van commissarissen toezicht houdt op het functioneren ervan. Daarmee bevestigt deze Code de rol van Internal Audit als instrument voor het versterken van risicobeheersing, interne beheersing en goed bestuur.

De Code gaat daarbij uit van het ‘pas toe of leg uit’-principe. Organisaties maken een eigen afweging of en hoe een internal auditfunctie wordt ingericht, passend bij aard, omvang en complexiteit van de organisatie.

COMMISSARISSEN EN INTERNAL AUDIT

De RvC houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheden en de aansluiting tussen strategie, risico's en beheersing. Internal Audit vormt daarbij een belangrijke bron van inzicht om het toezicht en het gesprek met het bestuur te verdiepen.

De Nederlandse Corporate Governance Code kent de RvC en in het bijzonder de auditcommissie hierbij een expliciete rol toe, onder meer bij het toezicht op risicobeheersing, interne beheersing en het functioneren van de internal audit-functie.

In de praktijk verloopt de relatie tussen de RvC en Internal Audit veelal via de auditcommissie, die binnen de raad een verdiepende rol vervult. De auditcommissie fungeert als schakel tussen

bestuur, RvC, Internal Audit en de externe accountant.

Internal Audit ondersteunt de RvC door inzicht te geven in de werking van governance, risicomanagement en interne beheersing en door bevindingen te duiden in hun bredere context. Dit helpt de RvC bij vragen als:

-  hebben wij een volledig en evenwichtig beeld van de organisatie?
-  waar zitten mogelijke blinde vlekken of kwetsbaarheden?
-  zijn risico's en beheersing in balans met de strategie?

De auditcommissie ondersteunt de RvC door deze vraagstukken te verdiepen en voor te bereiden. Concreet betekent dit dat de auditcommissie:

-  het auditplan van Internal Audit bespreekt en toetst op relevantie en focus;
-  bevindingen en rapportages bespreekt en in context plaatst;
-  toeziet op de opvolging van aanbevelingen;
-  de samenhang en afstemming tussen Internal Audit en de externe accountant bevordert;
-  aandacht heeft voor de onafhankelijkheid en effectiviteit van Internal Audit;
-  periodiek overleg organiseert tussen de voorzitter van de auditcommissie en de Chief Audit Executive;
-  een duidelijke escalatielijns borgt wanneer Internal Audit en bestuur van mening verschillen over significante bevindingen, risico-acceptatie of opvolging van verbetermaatregelen.

Voor onderwerpen als mandaat, toegang, middelen, kwaliteit en opvolging sluit de rol van de RvC aan op de hiervoor beschreven betrokkenheid van het bestuur. De RvC bewaakt dat Internal Audit voldoende ruimte krijgt om haar rol onafhankelijk en effectief te vervullen en dat relevante inzichten daadwerkelijk worden betrokken in het gesprek met het bestuur. De toegevoegde waarde van de relatie tussen RvC en Internal Audit ligt niet alleen in rapportages, maar vooral in het gesprek dat daardoor ontstaat. Internal Audit helpt commissarissen om de juiste vragen te stellen, samenhang te bewaken en risico's, beheersing en verbeterpunten in hun bredere context te beoordelen. Onafhankelijkheid is daarbij een randvoorwaarde, geen doel op zich.

Een effectieve relatie tussen RvC en Internal Audit begint met heldere verwachtingen over wat Internal Audit levert en op welke onderwerpen de commissarissen met welke detaillering willen worden geïnformeerd.

WAT ALS ER GEEN INTERNAL AUDIT- FUNCTIE IS?

Niet elke organisatie heeft een eigen Internal Auditafdeling. Dit geldt met name voor kleinere organisaties. Tegelijk kan de behoefte aan onafhankelijk inzicht voor bestuurders en commissarissen wel bestaan. In die situaties kunnen bestuur en RvC gebruik maken van externe internal audit-capaciteit.

Mogelijke vormen zijn:

Vorm	Toelichting
Co-sourcing	Eigen internal auditmedewerkers, aangevuld met externe capaciteit voor specifieke opdrachten of expertise
Full outsourcing	De volledige Internal Auditfunctie wordt uitbesteed aan een externe partij, met duidelijke aansturing en eigenaarschap vanuit de organisatie
Periodieke opdracht	Incidentele audit door externe partij op een specifiek thema of risico

Wanneer overweegt u een eigen of externe internal auditfunctie?

-  bij significante groei, fusie of reorganisatie;
-  bij toenemende complexiteit van risico's of regelgeving;
-  wanneer bestuurders behoefte hebben aan periodiek en onafhankelijk inzicht in de werking van governance, risicomanagement en beheersing;
-  wanneer commissarissen behoefte hebben aan meer onafhankelijk inzicht;
-  na een incident waarbij beheersing tekort is geschoten.

Ook een eenvoudige, gerichte opdracht aan een externe internal auditor kan al aanzienlijke waarde toevoegen.

KWALITEIT EN PROFESSIONALITEIT VAN INTERNAL AUDIT

Internal auditors werken volgens het IPPF, het Internationale professionele raamwerk van het IIA, met de Global Internal Audit Standards (GIAS) als kern. Deze standaarden geven richting aan de inrichting en uitvoering van de Internal Audit-functie.

Daarnaast beschikken internal auditors vaak over internationaal erkende certificeringen, zoals de CIA en CRMA, die bijdragen aan de professionaliteit en kwaliteit van de functie.

CERTIFICERINGEN VAN HET IIA



IAP (Internal Audit Practitioner): gericht op basiskennis van internal auditing;



CIA (Certified Internal Auditor): internationaal erkende certificering voor ervaren internal auditors;



CRMA (Certification in Risk Management Assurance): gericht op risicomanagement en assurance in relatie tot bestuur en commissarissen.



RO (Register Operational Auditor) Universitaire 2-jarige Post Master Audit opleiding

Voor bestuurders en commissarissen betekent dit dat zij mogen verwachten dat Internal Audit werkt vanuit duidelijke professionele standaarden, met aandacht voor kwaliteit, onafhankelijkheid, vakbekwaamheid en voortdurende ontwikkeling.

Externe kwaliteitsbeoordeling (EQA)

Volgens de Corporate Governance Code en de Global Internal Audit Standards dient de kwaliteit van de internal auditfunctie minimaal eens per vijf jaar onafhankelijk te worden getoetst door middel van een externe kwaliteitsbeoordeling: een External Quality Assessment (EQA).

Een EQA staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van het bredere kwaliteitsprogramma van de internal auditfunctie. Naast interne evaluaties helpt een EQA vast te stellen in hoeverre de

functie werkt in overeenstemming met de professionele standaarden, professioneel is ingericht en zich voortdurend ontwikkelt.

Een EQA wordt uitgevoerd door onafhankelijke en gekwalificeerde beoordelaars. In Nederland kan dit plaatsvinden via Kwaliteitstoetsingen IIA Nederland (KIN), naast andere gekwalificeerde partijen.

Voor bestuur en commissarissen vormt de uitkomst van een EQA een belangrijk referentiepunt. De beoordeling geeft inzicht in de kwaliteit en effectiviteit van de internal auditfunctie en ondersteunt de verdere ontwikkeling daarvan. De uitkomsten van een EQA worden dan ook besproken met bestuur en auditcommissie.

Verdere informatie over externe kwaliteitsbeoordelingen is beschikbaar via de website van IIA Nederland.



SVRO

De Stichting Verenigde Register Operational Auditors (SVRO) is de stichting van IIA Nederland die het register van Operational Auditors verzorgt. Een Register Operational Auditor (RO) is een operational auditor die voldoet aan door de stichting gestelde opleidings- en ervaringsvereisten en is ingeschreven in het door de stichting beheerde register. Een van de eisen om ingeschreven te worden in het register van de SVRO - naast drie jaar internal audit werkervaring - is dat de internal auditor is afgestudeerd aan een door de SVRO erkende universitaire opleiding.

TOT SLOT

Goede governance vraagt om inzicht, reflectie en een proactieve, toekomstgerichte blik. Internal Audit kan daaraan bijdragen door onafhankelijk en objectief inzicht te bieden in governance, risicomanagement en interne beheersing, door verbanden te leggen tussen strategie, risico's en beheersing, en door insight en foresight te bieden die helpen om ontwikkelingen tijdig te begrijpen en erop te anticiperen.

De vraag is daarom niet alleen óf Internal Audit waarde kan toevoegen, maar vooral hoe bestuurders en commissarissen die waarde optimaal kunnen benutten in hun besluitvorming en toezicht. Dit boekje biedt daarvoor de handvatten.

Voor vragen of nadere informatie wordt verwezen naar de websites van IIA Nederland en de NCD.



COLOFON

Deze uitgave is tot stand gekomen door:

Danny A. Francken MA IAP CIA
Algemeen Directeur

Drs. Erik Hessels RA CRMA
Drs. Peter Hartog CIA
Vaktechniek IIA

Instituut Van Internal Auditors

De Corridor 5
3621 ZA Breukelen
T: 088-0037100
E: iia@iia.nl
W: www.iia.nl

NCD: Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren

De Werkvilla
Graaf Florislaan 40
1217 KM Hilversum
E: ncd@ncd.nl
W: www.ncd.nl



BIJLAGE

VRAGEN VOOR HET GESPREK MET INTERNAL AUDIT

Een effectief gesprek met Internal Audit begint met de juiste vragen. Onderstaande vragen helpen bestuurders en commissarissen om de kwaliteit, relevantie en rol van de internal auditfunctie te beoordelen.

1. Mandaat en positionering

-  Is het mandaat van Internal Audit, het audit charter, helder vastgelegd en actueel?
-  Heeft Internal Audit directe toegang tot bestuur en auditcommissie?
-  In hoeverre is de onafhankelijkheid van de functie in de praktijk geborgd?
-  Is duidelijk welke rol Internal Audit vervult ten opzichte van de eerste lijn, tweede lijn, externe accountant en eventuele externe toezichthouders, en hoe overlap of blinde vlekken in assurance worden voorkomen?

2. Auditplan en focus

-  Kijkt IA (volgens haar auditplan) naar de zaken die voor de organisatie echt belangrijk zijn?
-  Is het auditplan gebaseerd op een actueel overzicht van de belangrijkste processen, risico's, thema's en organisatieonderdelen, en is duidelijk waarom bepaalde onderwerpen wel of niet zijn opgenomen?

-  Welke onderwerpen vallen buiten het auditplan en waarom?
-  In hoeverre is het auditplan gerealiseerd, en welke wijzigingen zijn gedurende het jaar aangebracht?
-  In hoeverre worden ketenafhankelijkheden, zoals leveranciers, data en uitbestede processen, betrokken in het auditplan?

3. Realisatie en resultaten

-  Wat zijn de belangrijkste bevindingen en inzichten van het afgelopen jaar?
-  Welke patronen, terugkerende thema's of onderliggende oorzaken zijn zichtbaar?
-  Welke ontwikkelingen of opkomende risico's vraagt Internal Audit onder de aandacht?
-  In hoeverre worden bevindingen tijdig gedeeld en besproken?
-  Welke beperkingen in scope, diepgang of beschikbare informatie zijn relevant bij het interpreteren van de rapportages?

4. Opvolging en impact

-  Welke aanbevelingen zijn nog niet of onvoldoende opgevolgd?
-  In hoeverre leiden bevindingen daadwerkelijk tot verbetering in de organisatie?
-  Hoe wordt de effectiviteit van genomen maatregelen gevolgd?
-  Zijn er verschillen van inzicht tussen Internal Audit en bestuur over bevindingen, risicoacceptatie of opvolging?

5. Kwaliteit en functioneren

-  Heeft Internal Audit voldoende toegang tot mensen, informatie en systemen?
-  Beschikt de functie over voldoende capaciteit en expertise?
-  Zijn er situaties geweest waarbij de onafhankelijkheid onder druk stond?
-  Is er een systematische aanpak voor kwaliteitsborging en continue verbetering van de internal auditfunctie?
-  Worden de uitkomsten van interne kwaliteitsbeoordelingen periodiek besproken met bestuur en auditcommissie?
-  Wanneer heeft de laatste externe kwaliteitsbeoordeling plaatsgevonden en wat waren de belangrijkste uitkomsten?
-  In hoeverre worden uitkomsten van interne en externe kwaliteitsbeoordelingen opgevolgd en gebruikt voor verdere ontwikkeling van de internal auditfunctie?

6. Toekomst en ontwikkelingen

-  Welke opkomende risico's en ontwikkelingen signaleert Internal Audit die nog onvoldoende op de agenda staan van het bestuur?
-  Hoe bereidt Internal Audit zich voor op nieuwe risicodomeinen zoals AI, cybersecurity, duurzaamheid, gedrag en cultuur?
-  In hoeverre levert Internal Audit naast assurance en advies ook voldoende insight en foresight?



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

NCD