

Global Internal Audit Standards™



The Institute of
Internal Auditors

Gepubliceerd op 9 januari 2024 ¹

De Global Internal Audit Standards en verwante documenten zijn auteursrechtelijk beschermd en worden beheerd door The Institute of Internal Auditors, Inc. ("het IIA"). ©2024 Het IIA. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave, inclusief branding, afbeeldingen of logo's, mag geheel of gedeeltelijk worden gekopieerd, gefotokopieerd, gereproduceerd, vertaald of gereduceerd tot een fysiek, elektronisch medium of machinaal leesbare vorm zonder specifieke toestemming van het Office of the General Counsel van het IIA, copyright@theiia.org. Distributie voor commerciële doeleinden is ten strengste verboden.

Lees voor meer informatie onze verklaring over het kopiëren, downloaden en distribueren van materialen, beschikbaar op de website van het IIA op www.theiia.org/Copyright.

¹ Deze vertaling is met de grootste zorgvuldigheid uitgevoerd, maar bij discussie over de vertaling en in het kader van het CIA-examen is de originele, Engelstalige tekst van toepassing. In deze vertaling zijn Engelse termen behouden voor woorden die in het spraakgebruik ingeburgerd zijn danwel tot mogelijke onduidelijkheid zouden leiden bij een vertaling. Voor deze vertalingen geldt het Auteursrecht.

Inhoud

Dankwoord	5
Over het International Professional Practices Framework.....	5
Grondbeginselen van de Global Internal Audit Standards	7
Verklarende woordenlijst.....	10
Domein I: Doelstelling van Internal Auditing	15
Domein II: Ethiek en Professionaliteit	16
Principe 1 Geef blijk van integriteit	16
Standaard 1.1 Eerlijkheid en professionele moed.....	17
Standaard 1.2 De ethische verwachtingen van de organisatie	18
Standaard 1.3 Juridisch en ethisch gedrag	19
Principe 2 Bewaar objectiviteit	20
Standaard 2.1 Individuele objectiviteit	20
Standaard 2.2 Objectiviteit waarborgen	22
Standaard 2.3 Openbaar maken van aantastingen van de objectiviteit	25
Principe 3 Geef blijk van competentie.....	26
Standaard 3.1 Competentie.....	26
Standaard 3.2 Voortdurende vaktechnische ontwikkeling.....	28
Principe 4 Betrach beroepsmatige zorgvuldigheid.....	30
Standaard 4.1 Conformiteit met de Global Internal Audit Standards	30
Standaard 4.2 Beroepsmatige zorgvuldigheid	32
Standaard 4.3 Professionele scepsis	33
Principe 5 Bewaar vertrouwelijkheid	34
Standaard 5.1 Gebruik van informatie.....	35
Standaard 5.2 Bescherming van informatie	36
Domein III: Besturen van de internal auditfunctie	38
Principe 6 Geautoriseerd door het bestuur.....	40
Standaard 6.1 Internal auditmandaat	41
Standaard 6.2 Internal auditcharter.....	43
Standaard 6.3 Ondersteuning van het bestuur en het senior management	45
Principe 7 Onafhankelijk gepositioneerd.....	47
Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid	47
Standaard 7.2 Kwalificaties van het hoofd van de internal auditfunctie	52
Principe 8 Onder toezicht van het bestuur	54
Standaard 8.1 Interactie met het bestuur	54
Standaard 8.2 Middelen	56
Standaard 8.3 Kwaliteit	58
Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing.....	59

Domein IV: Managen van de internal auditfunctie	63
Principe 9 Plan strategisch	63
Standaard 9.1 Inzicht in governance-, risicomangement- en beheersprocessen	64
Standaard 9.2 Internal auditstrategie	66
Standaard 9.3 Methodologieën	68
Standaard 9.4 Internal auditplan	69
Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen.....	73
Principe 10 Manage de middelen	75
Standaard 10.1 Beheer van financiële middelen	76
Standaard 10.2 Beheer van personele middelen	77
Standaard 10.3 Technische middelen	80
Principe 11 Communiqueer effectief.....	81
Standaard 11.1 Opbouwen van relaties en communiceren met belanghebbenden.....	81
Standaard 11.2 Effectieve communicatie.....	83
Standaard 11.3 Communicatie van resultaten.....	85
Standaard 11.4 Fouten en omissies.....	87
Standaard 11.5 Communicatie van de risicoacceptatie	88
Principe 12 Bevorder kwaliteit	90
Standaard 12.1 Interne kwaliteitstoetsing	91
Standaard 12.2 Prestatiemeting.....	93
Standaard 12.3 Toezicht op en verbeteren van prestaties in opdrachten.....	95
Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten.....	98
Principe 13 Plan opdrachten effectief	99
Standaard 13.1 Communicatie over de opdracht.....	99
Standaard 13.2 Risicobeoordeling in de opdracht.....	101
Standaard 13.3 Doelstellingen en scope van de opdracht.....	104
Standaard 13.4 Evaluatiecriteria	107
Standaard 13.5 Middelen voor de opdracht	108
Standaard 13.6 Werkprogramma.....	110
Principe 14 Voer opdrachtwerkzaamheden uit.....	111
Standaard 14.1 Informatie verzamelen voor analyse en evaluatie	112
Standaard 14.2 Analyses en mogelijke bevindingen in de opdracht.....	113
Standaard 14.3 Evaluatie van bevindingen	115
Standaard 14.4 Aanbevelingen en actieplannen	117
Standaard 14.5 Conclusies van de opdracht	118
Standaard 14.6 Documentatie van de opdracht.....	119
Principe 15 Communiqueer opdrachtresultaten en monitor actieplannen.....	121
Standaard 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.....	121
Standaard 15.2 Bevestigen van de implementatie van aanbevelingen of actieplannen....	123
Toepassing van de Global Internal Audit Standards in de publieke sector	125

Dankwoord

The Institute of Internal Auditors (IIA) wil alle belanghebbenden bedanken die ondersteuning en hulp hebben geboden bij de ontwikkeling van de Global Internal Audit Standards™. Het IIA is in het bijzonder de leden van de International Internal Audit Standards Board erkentelijk – een wereldwijde groep internal auditors die genereus hun tijd en expertise ter beschikking hebben gesteld om ervoor te zorgen dat de Standaarden de beroepspraktijk van internal auditing naar een hoger niveau tillen. Het IIA wil ook de IPPF Oversight Council bedanken voor de belangrijke rol die zij heeft gespeeld om te zorgen dat het proces van het definiëren van de standaarden het algemeen belang dient, de Professional Certifications Board voor hun advies, en de medewerkers en de technische adviseurs van het IIA voor het zorgen voor het succesvol implementeren en managen van alle aspecten van het project.

Over het International Professional Practices Framework

Een raamwerk biedt een gestructureerde blauwdruk en een samenhangend systeem waarmee de verzamelde kennis die nuttig is voor een vak of beroep op consistente wijze kan worden ontwikkeld, uitgelegd en toegepast. Het International Professional Practices Framework (IPPF)[®] (het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening) organiseert die gezaghebbende kennis zoals door het Institute of Internal Auditors is uitgevaardigd voor het beroep van internal auditing. Het IPPF omvat de Global Internal Audit Standards, Topical Requirements en Global Guidance.

Het IPPF richt zich op de huidige internal auditpraktijken en stelt beroepsbeoefenaars en belanghebbenden wereldwijd in staat om flexibel te zijn en te reageren op de structurele behoefte aan hoogwaardige internal audits in diverse omgevingen en organisaties met verschillende doelstellingen, omvang en structuren.

Verplicht	<p>De Global Internal Audit Standards vormen de leidraad voor de wereldwijde beroepspraktijk van internal auditing en dienen als basis voor het evalueren en verhogen van de kwaliteit van de internal auditfunctie. De kern van de Standaarden wordt gevormd door 15 leidende principes voor effectieve internal audits. Elk principe wordt ondersteund door standaarden die elk eisen, overwegingen bij de implementatie en voorbeelden van bewijs van conformiteit bevatten. Tezamen helpen deze onderdelen internal auditors de principes te realiseren en de doelstelling van internal auditing te verwezenlijken.</p>
	<p>Topical Requirements (Vereisten op specifieke topics) zijn bedoeld om de consistentie en kwaliteit van de internal auditdiensten met betrekking tot specifieke auditonderwerpen te verbeteren en om internal auditors te ondersteunen bij de uitvoering van opdrachten in die risicogebieden. Wanneer een opdracht een van de vastgestelde onderwerpen omvat, moeten internal auditors voldoen aan de betreffende vereisten.</p>
	<p>Topical Requirements hebben betrekking op het veranderende risicolandschap in bedrijfstakken en sectoren en versterken zo de structurele relevantie van internal auditing.</p>

Global Guidance (Wereldwijde Richtlijnen) ondersteunt de Standaarden met niet-verplichte informatie, advies en best practices voor de uitvoering van internal auditdiensten. Ze zijn op basis van formele review- en goedkeuringsprocessen door het IIA gevalideerd.

Global Practice Guides (Wereldwijde Praktijkhandleidingen) bieden gedetailleerde benaderingen, stapsgewijze processen en voorbeelden over onderwerpen als:

- Assurance- en adviesdiensten.
- Planning en uitvoering van en communicatie over opdrachten.
- Financiële dienstverlening.
- Fraude en andere wijdverbreide risico's.
- Strategie voor en management van de internal auditfunctie.
- Publieke sector.
- Duurzaamheid.

Global Technology Audit Guides (GTAG®) bieden auditors de kennis om assurance- of adviesdiensten uit te voeren met betrekking tot de risico's en beheersmaatregelen van informatietechnologie en informatiebeveiliging van een organisatie.

Grondbeginselen van de Global Internal Audit Standards



De Global Internal Audit Standards van het **Institute of Internal Auditors** vormen een leidraad voor de wereldwijde beroepspraktijk van internal auditing en dienen als basis voor het evalueren en verhogen van de kwaliteit van de internal auditfunctie. De kern van de Standaarden wordt gevormd door 15 leidende principes voor effectieve internal audits. Elk principe wordt ondersteund door standaarden die elk eisen, overwegingen bij de implementatie en voorbeelden van bewijs van conformiteit bevatten. Tezamen helpen deze onderdelen internal auditors de principes te realiseren en de doelstelling van internal auditing te verwezenlijken.

Internal Auditing en het algemeen belang

Het algemeen belang omvat de maatschappelijke en economische belangen en het algehele welzijn van een maatschappij en de organisaties die daarin actief zijn (waaronder die van werkgevers, werknemers, investeerders, de zakelijke en financiële gemeenschap, opdrachtgevers, klanten, toezichhouders en de overheid). Kwesties van algemeen belang zijn contextgebonden en hiervoor moet een afweging worden gemaakt tussen ethiek, redelijkheid, culturele normen en waarden en mogelijk ongelijke gevolgen voor bepaalde individuen en subgroepen in de samenleving.

Internal auditing speelt een cruciale rol bij het vergroten van het vermogen van een organisatie om het algemeen belang te dienen. Hoewel internal auditing primair bedoeld is om governance, risicomanagement en beheersprocessen te versterken, strekken de effecten ervan zich uit tot buiten de organisatie. Internal auditing biedt zekerheid over de operationele efficiëntie, de betrouwbaarheid van de verslaglegging, de naleving van wet- en/of regelgeving, de bescherming van activa en de ethische cultuur van een organisatie en draagt zo bij aan haar algehele stabiliteit en duurzaamheid. Dit bevordert op zijn beurt het vertrouwen van het publiek in de organisatie en de bredere systemen waarvan zij deel uitmaakt.

Het IIA streeft ernaar standaarden vast te stellen met inbreng van het publiek en ten behoeve van het algemeen belang. De International Internal Audit Standards Board is verantwoordelijk voor de vaststelling en instandhouding van de Standaarden in het algemeen belang. Dit wordt bereikt via een uitgebreid en doorlopend zorgvuldig proces onder toezicht van een onafhankelijk orgaan, de International Professional Practices Framework Oversight Council. Voor dit proces wordt input gevraagd van en wordt rekening gehouden met de belangen van verschillende belanghebbenden – onder meer internal auditprofessionals, experts uit de sector, overheidsinstanties, toezichhouders en publieke vertegenwoordigers – zodat de Standaarden een goede weerspiegeling zijn van de uiteenlopende behoeften en prioriteiten van de samenleving.

Toepasbaarheid en onderdelen van de Standaarden

De Global Internal Audit Standards zetten de principes, eisen, overwegingen en voorbeelden voor de wereldwijde beroepspraktijk van internal auditing uiteen. De Standaarden zijn van toepassing op elke

persoon of functie die internal auditdiensten levert, ongeacht of een organisatie internal auditors rechtstreeks in dienst heeft, ze via een externe dienstverlener inhuurt, of beide. Internal auditdiensten worden uitgevoerd voor organisaties in diverse sectoren en bedrijfstakken, met verschillende doeleinden, omvang, complexiteit en structuur.

De Standaarden zijn van toepassing op de internal auditfunctie en individuele internal auditors, inclusief het hoofd van de internal auditfunctie. Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor de implementatie en naleving van alle principes en standaarden door de internal auditfunctie; alle internal auditors zijn verantwoordelijk voor het naleven van de principes en standaarden die relevant zijn voor het uitvoeren van hun functieverantwoordelijkheden, die voornamelijk vallen onder Domein II: Ethiek en Professionaliteit, en Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten.

De Standaarden zijn onderverdeeld in vijf domeinen:

- Domein I: Doel van Internal Auditing.
- Domein II: Ethiek en Professionaliteit.
- Domein III: Besturen van de internal auditfunctie.
- Domein IV: Managen van de internal auditfunctie.
- Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten.

Domein II t/m V bevatten de volgende elementen:

- Principes: brede beschrijvingen van een samenhangende groep vereisten en overwegingen.
- Standaarden, waaronder:
 - Vereisten: verplichte werkwijzen voor internal auditing.
 - Overwegingen bij de implementatie: gebruikelijke werkwijzen en voorkeuren in werkwijzen waarmee rekening moet worden gehouden bij het implementeren van de vereisten.
 - Voorbeelden van bewijs van conformiteit: manieren om aan te tonen dat aan de eisen van de Standaarden is voldaan.

In de Standaarden wordt het woord 'moeten' gebruikt in de paragrafen Vereisten en de woorden 'zullen' en 'kunnen' in de paragrafen Overwegingen bij de implementatie om gebruikelijke werkwijzen en voorkeuren in werkwijzen te omschrijven. Elke standaard wordt afgesloten met een opsomming van voorbeelden van bewijs. De voorbeelden zijn geen vereisten en vormen ook niet de enige manieren om conformiteit aan te tonen; ze zijn eerder bedoeld om internal auditfuncties te helpen zich voor te bereiden op kwaliteitstoetsingen, die afhankelijk zijn van bewezen bewijsmateriaal. In de Standaarden worden bepaalde termen gebruikt die de betekenis hebben zoals geformuleerd in de bijgaande Verklarende Woordenlijst. Om de Standaarden goed te begrijpen en correct te implementeren, dient men de specifieke betekenissen en het gebruik van de termen, zoals beschreven in de Verklarende Woordenlijst, te begrijpen en over te nemen.

Aantonen van conformiteit met de Standaarden

De vereisten, overwegingen bij de implementatie en voorbeelden van bewijs van conformiteit zijn bedoeld om internal auditors te helpen aan de Standaarden te voldoen. Hoewel naleving van de vereisten wordt verwacht, is het mogelijk dat internal auditors er incidenteel niet in slagen om aan een vereiste te voldoen maar toch de bedoeling van de Standaard realiseren. Omstandigheden waarin aanpassingen nodig kunnen zijn, houden vaak verband met beperkte middelen of specifieke aspecten van een sector, bedrijfstak en/of rechtsgebied. In deze uitzonderlijke omstandigheden moeten alternatieve maatregelen worden genomen om aan de bedoeling van de betreffende Standaard te voldoen. Het hoofd van de internal auditfunctie is

verantwoordelijk voor het vastleggen en overbrengen aan de bevoegde partijen van de redenen voor de afwijking en de genomen alternatieve maatregelen. Gerelateerde vereisten en informatie staan vermeld in Standaard 4.1 Conformiteit met de Global Internal Audit Standards en Domein III: Besturen van de internal auditfunctie, samen met de principes en standaarden ervan. Hoewel de omstandigheden die aanpassingen noodzakelijk maken te gevarieerd zijn om op te noemen, worden in het volgende gedeelte twee gebieden onderkend die voortdurend vragen oproepen: kleine internal auditfuncties en die in de publieke sector.

Toepassing in kleine internal auditfuncties

Het vermogen van de internal auditfunctie om volledig aan de Standaarden te voldoen, kan worden beïnvloed door de omvang ervan of door de omvang van de organisatie. Met beperkte middelen kan het lastig zijn om bepaalde taken te voltooien. Als de internal auditfunctie uit slechts één medewerker bestaat, is voor een adequaat programma voor kwaliteitsborging en -verbetering hulp van buiten de internal auditfunctie nodig. (Zie ook Standaarden 10.1 Management van financiële middelen, 12.1 Interne kwaliteitstoetsing en 12.3 Toezien op en verbeteren van de uitvoering van de opdracht.)

Toepassing in de publieke sector;

Hoewel de Global Internal Audit Standards van toepassing zijn op alle internal auditfuncties, werken internal auditors in de publieke sector in een politieke omgeving met bestuurs-, organisatie- en financieringsstructuren die kunnen verschillen van die in de particuliere sector. De aard van deze structuren en de daarmee samenhangende omstandigheden kunnen worden beïnvloed door het rechtsgebied en het bestuursniveau waarin de internal auditfunctie actief is. Bovendien verschilt sommige terminologie in de publieke sector van die in de particuliere sector. Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de manier waarop internal auditfuncties in de publieke sector de Standaarden toepassen. In het gedeelte 'Toepassing van de Global Internal Audit Standards in de Publieke sector', dat volgt na Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten, worden strategieën beschreven voor conformiteit in het licht van omstandigheden en voorwaarden die uniek zijn voor internal auditing in de publieke sector.

Verklarende woordenlijst

adviesdiensten – Diensten waarmee internal auditors advies geven aan de belanghebbenden van een organisatie zonder zekerheid te bieden of managementverantwoordelijkheden op zich te nemen. De aard en omvang van de adviesdiensten behoeven overeenstemming met de betreffende belanghebbenden. Voorbeelden zijn onder meer het adviseren over het ontwerp en de implementatie van nieuw beleid, processen, systemen en producten; het verlenen van forensische diensten; het geven van training; en het faciliteren van gesprekken over risico's en beheersmaatregelen. 'Adviesdiensten' worden ook 'consultancydiensten' genoemd.

assurance – Verklaring bedoeld om het niveau van vertrouwen van belanghebbenden in de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van een organisatie met betrekking tot een kwestie, omstandigheid, onderwerp of beoordeelde activiteit te vergroten in vergelijking met vastgestelde criteria.

assurancediensten – Diensten waarmee internal auditors objectieve beoordelingen uitvoeren om zekerheid (assurance) te bieden. Voorbeelden van assurancediensten zijn onder meer nalevings-, financiële, operationele of prestatie- en technologie-opdrachten. Internal auditors kunnen een beperkte of redelijke mate van zekerheid verschaffen, afhankelijk van de aard, het tijdstip en de omvang van de uitgevoerde werkzaamheden.

beheersmaatregel – Elke actie van het management, het bestuur en andere partijen om risico's te managen en de waarschijnlijkheid te vergroten dat de beoogde doelstellingen en doelen zullen worden gerealiseerd.

beheersprocessen – De beleidsmaatregelen, procedures en activiteiten die zijn ontworpen en worden gemanaged om de risico's onder het niveau te houden dat een organisatie bereid is te accepteren.

belanghebbende – Een partij die direct of indirect belang heeft bij de activiteiten en resultaten van een organisatie. Belanghebbenden zijn onder meer het bestuur, het management, werknemers, klanten, verkopers, aandeelhouders, toezichhouders, financiële instellingen, externe auditors en het publiek.

belangenverstrengeling – Een situatie, activiteit of relatie die van invloed kan zijn, of lijkt te zijn, op het vermogen van een internal auditor om een objectief professioneel oordeel te vellen of taken op objectieve wijze uit te voeren.

beoordeelde activiteit – Het onderwerp van een internal auditopdracht. Voorbeelden zijn onder meer een werkterrein, entiteit, activiteit, functie, proces of systeem.

bestuur – Het bestuursorgaan op het hoogste niveau dat is belast met governance, bijv.:

- Een raad van bestuur.
- Een auditcommissie.
- Een raad van gouverneurs of een raad van beheer.
- Een groep gekozen of politiek benoemde functionarissen.
- Een ander orgaan dat autoriteit heeft over de relevante bestuursfuncties.

In een organisatie die meer dan één bestuursorgaan heeft, verwijst 'bestuur' naar het orgaan of de organen die bevoegd zijn om de juiste autoriteit, rol en verantwoordelijkheden toe te kennen aan de internal auditfunctie.

Als geen van bovenstaande bestaat, moet 'bestuur' worden gelezen als een verwijzing naar de groep of persoon die optreedt als het hoogste bestuursorgaan van de organisatie. Voorbeelden zijn onder meer het hoofd van de organisatie en het senior management.

bevinding – Bij een opdracht is dit de vaststelling dat er een kloof bestaat tussen de evaluatiecriteria en de toestand van de beoordeelde activiteit. Er kunnen ook andere termen worden gebruikt, zoals 'waarnemingen'.

competentie – Kennis, vaardigheden en capaciteiten.

conclusie van de opdracht – het professionele oordeel van internal auditors over de bevindingen van de opdracht, in zijn totaliteit bekeken. In de conclusie van de opdracht moet worden aangegeven of de prestaties toereikend of ontoereikend waren.

criteria – In een opdracht: specificaties van de gewenste staat van de beoordeelde activiteit (ook wel 'normenkader' genoemd).

doelstellingen van de opdracht – Verklaringen waarin het doel (de bijdrage) van een opdracht wordt vastgesteld en de specifieke doelen worden omschreven die moeten worden gerealiseerd.

externe dienstverlener – Een persoon of onderneming van buiten de organisatie die relevante kennis, vaardigheden, ervaring en/of middelen bezit om de internal auditdiensten te ondersteunen.

fraude – Elke opzettelijke handeling die wordt gekenmerkt door bedrog, verhulling, oneerlijkheid, ontvreemding van bedrijfsmiddelen of informatie, vervalsing of inbreuk op het vertrouwen door individuen of organisaties om onrechtmatige of onwettelijke persoonlijke of zakelijke voordelen te verkrijgen.

governance – De combinatie van processen en structuren die zijn geïmplementeerd door het bestuur om de organisatie te informeren, te sturen en te managen en om toezicht te houden op de activiteiten richting de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

grondoorzaak – Kernprobleem of onderliggende reden voor het verschil tussen de criteria en de toestand van een beoordeelde activiteit.

hoofd van de internal auditfunctie (chief audit executive) – De leiderschapsrol verantwoordelijk voor het effectief managen van alle aspecten van de internal auditfunctie en het waarborgen van de kwaliteitsprestaties van internal auditdiensten in overeenstemming met de Global Internal Audit Standards. De specifieke functienaam en/of de verantwoordelijkheden kunnen per organisatie verschillen.

impact – Het resultaat of effect van een gebeurtenis. De gebeurtenis kan een positief of negatief effect hebben op de strategie of zakelijke doelstellingen van de organisatie.

inherent risico – De combinatie van interne en externe risicofactoren die bestaat bij het ontbreken van enige managementactie.

integriteit – Gedrag dat wordt gekenmerkt door het naleven van morele en ethische principes, waaronder het tonen van eerlijkheid en de professionele moed om te handelen op basis van relevante feiten.

internal auditcharter – Een formeel document waarin het mandaat van de internal auditfunctie, de positie ervan binnen de organisatie, rapportagelijnen, scope van de werkzaamheden, soort diensten en andere specificaties zijn vastgelegd.

internal auditfunctie – Een professioneel persoon of groep verantwoordelijk voor het leveren van assurance- en adviesdiensten aan een organisatie.

internal auditing – Een onafhankelijke en objectieve assurance- en adviesdienst die bedoeld is om meerwaarde te leveren en de activiteiten van een organisatie te verbeteren. De internal auditfunctie helpt een organisatie haar doelstellingen te realiseren door op basis van een systematische en gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen te evalueren en te verbeteren.

internal auditmandaat – De autoriteit, rol en verantwoordelijkheden van de internal auditfunctie, die kunnen worden verleend door het bestuur en/of krachtens wet- en/of regelgeving.

internal audithandboek – De vastlegging door het hoofd van de internal auditfunctie van de methodologieën (beleid, processen en procedures) om internal auditors binnen de internal auditfunctie te begeleiden en aan te sturen.

internal auditplan – Een document ontwikkeld door het hoofd van de internal auditfunctie waarin de opdrachten en andere internal auditdiensten worden geïdentificeerd die naar verwachting gedurende een bepaalde periode zullen worden verleend. Het plan moet risicogebaseerd en dynamisch zijn, met tijdige aanpassingen als reactie op veranderingen die van invloed zijn op de organisatie.

kans – De waarschijnlijkheid dat een bepaalde gebeurtenis zal plaatsvinden.

kunnen – Zoals gebruikt in de Overwegingen bij de implementatie van de Global Internal Audit Standards beschrijft het woord ‘kunnen’ optionele werkwijzen om de Vereisten te implementeren.

methodologieën – Beleid, processen en procedures opgesteld door het hoofd van de internal auditfunctie om de internal auditfunctie aan te sturen en de effectiviteit ervan te vergroten.

moeten – Wanneer in de Global Internal Audit Standards gebruikgemaakt wordt van het woord ‘moeten’, duidt dit op een onvoorwaardelijke vereiste.

naleving – Inachtneming van wet- en regelgeving, contracten, beleid, procedures en andere vereisten.

onafhankelijkheid – 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.

objectiviteit – Een onbevooroordeelde instelling die de internal auditors in staat stelt professionele oordelen te vellen, hun verantwoordelijkheden uit te voeren en de Doelstelling van Internal Auditing zonder compromissen te bereiken.

outsourcen – Uitbesteden aan een onafhankelijke externe aanbieder van internal auditdiensten. Het volledig outsourcen van een functie verwijst naar het uitbesteden van de gehele internal auditfunctie, gedeeltelijk outsourcen (ook wel ‘cosourcing’ genoemd) geeft aan dat slechts een deel van de diensten wordt uitbesteed.

opdracht – Een specifieke internal auditopdracht of een specifiek internal auditproject bestaand uit meerdere taken of activiteiten om een specifiek geheel van gerelateerde doelstellingen te verwezenlijken. Zie ook ‘Assurancediensten’ en ‘Adviesdiensten’.

opdrachtresultaten – De bevindingen en conclusie van een opdracht. Opdrachtresultaten kunnen ook aanbevelingen en/of actieplannen omvatten.

periodiek – Met regelmatig voorkomende tussenpozen, afhankelijk van de behoeften van de organisatie, inclusief de internal auditfunctie.

planning van de opdracht – Proces waarbij internal auditors informatie verzamelen, de risico's die relevant zijn voor de beoordeelde activiteit reviewen en prioriteren, de doelstellingen en scope van de opdracht vaststellen, evaluatiecriteria identificeren en het werkprogramma van een opdracht opstellen.

professionele scepsis – Het ter discussie stellen en kritisch beoordelen van de betrouwbaarheid van informatie.

publieke sector – Overheden en alle door de overheid gecontroleerde of door de overheid gefinancierde instellingen, ondernemingen en andere entiteiten die programma's, goederen of diensten aan het publiek leveren.

programma voor kwaliteitsborging en -verbetering (quality assurance and improvement program (QAIP)) – Een door het hoofd van de internal auditfunctie opgesteld programma om te beoordelen of en te zorgen dat de internal auditfunctie voldoet aan de Global Internal Audit Standards, prestatiedoelstellingen behaalt en voortdurende verbetering nastreeft. Het programma omvat interne en externe toetsingen.

restrisico – Het deel van een inherente risico dat overblijft na uitvoering van managementacties.

resultaten van internal auditdiensten – Uitkomsten, zoals conclusies van een opdracht, thema's (zoals effectieve werkwijzen of grondoorzaken) en conclusies op het niveau van het bedrijfsonderdeel of de organisatie.

risico – Het positieve of negatieve effect van onzekerheid op de doelstellingen.

risico- en beheersmatrix – Een hulpmiddel dat de uitvoering van internal audits vergemakkelijkt. Hierin worden doorgaans bedrijfsdoelstellingen, risico's, beheersprocessen en belangrijke informatie gekoppeld ter ondersteuning van het internal auditproces.

risicobereidheid – Het soort en de hoeveelheid risico die een organisatie bereid is te accepteren bij het nastreven van haar strategieën en doelstellingen.

risicobeoordeling – Het identificeren en analyseren van risico's die relevant zijn voor het bereiken van de doelstellingen van een organisatie. De significantie van risico's wordt doorgaans beoordeeld in termen van impact en kans.

risicomangement – Een proces voor het identificeren, evalueren, managen en beheersen van potentiële gebeurtenissen of situaties, om redelijke zekerheid over het realiseren van de doelstellingen van de organisatie te verkrijgen.

risicotolerantie – Aanvaardbare variaties in prestaties gerelateerd aan het bereiken van doelstellingen.

senior management – Het hoogste niveau van het uitvoerend management van een organisatie dat uiteindelijk verantwoording moet afleggen aan het bestuur voor het uitvoeren van de strategische

beslissingen van de organisatie, meestal een groep personen waartoe ook de CEO of het hoofd van de organisatie behoort.

significantie – Het relatieve belang van een zaak binnen de context waarin deze wordt beschouwd, met inbegrip van kwantitatieve en kwalitatieve factoren, zoals omvang, aard, effect, relevantie en impact. Professionele oordeelsvorming helpt internal auditors bij het beoordelen van de significantie van zaken binnen de context van de betreffende doelstellingen.

supervisor van de opdracht – Een internal auditor die verantwoordelijk is voor het toezicht op een internal auditopdracht, waaronder mogelijk het trainen en bijstaan van internal auditors, evenals het reviewen en goedkeuren van het werkprogramma van de opdracht, de werkdocumenten, de definitieve communicatie en de uitvoering. Het hoofd van de internal auditfunctie kan optreden als supervisor van de opdracht of deze verantwoordelijkheden delegeren.

werkdocumenten – Vastlegging van de internal auditwerkzaamheden die zijn uitgevoerd bij het plannen en uitvoeren van opdrachten. De documenten bieden ondersteunende informatie voor de bevindingen en conclusies van de opdracht.

werkprogramma van de opdracht – Een document waarin de taken worden benoemd die moeten worden uitgevoerd om de doelstellingen van de opdracht te verwezenlijken, alsmede de benodigde methodes en hulpmiddelen, en de internal auditors die zijn aangewezen om de taken uit te voeren. Het werkprogramma is gebaseerd op informatie die tijdens de planning van de opdracht wordt verkregen.

zullen – Zoals gebruikt in de Overwegingen bij de implementatie van de Global Internal Audit Standards beschrijft het woord 'zullen' werkwijzen die de voorkeur hebben maar niet vereist zijn.

Domein I: Doelstelling van Internal Auditing



De doelstellingsverklaring is bedoeld om internal auditors en belanghebbenden bij de internal audit te helpen de waarde van de internal audit te begrijpen en onder woorden te brengen.

Doelstellingsverklaring

Internal auditing versterkt het vermogen van de organisatie om waarde te creëren, te beschermen en te behouden door het bestuur en het management te voorzien van onafhankelijke, op risico gebaseerde en objectieve assurance, advies, inzicht en vooruitzichten.

Internal auditing:

- helpt de organisatie haar doelstellingen met succes te behalen.
- versterkt de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie.
- verbetert de besluitvorming van en het toezicht op de organisatie.
- versterkt de reputatie en geloofwaardigheid van de organisatie bij haar belanghebbenden.
- vergroot het vermogen van de organisatie om het algemeen belang te dienen.

Internal auditing is het meest effectief als:

- het wordt uitgevoerd door bekwame professionals in overeenstemming met de Global Internal Audit Standards, die in het algemeen belang zijn gesteld.
- De internal auditfunctie onafhankelijk is gepositioneerd, met directe verantwoording aan het bestuur.
- Internal auditors vrij zijn van ongepaste beïnvloeding en ernaar streven objectieve beoordelingen te geven.

Domein II: Ethiek en Professionaliteit



De principes en standaarden op het gebied van ethiek en professionaliteit van de Global Internal Audit Standards vervangen de voormalige Gedragscode van het IIA en schetsen de gedragsverwachtingen voor professionele internal auditors, waaronder hoofden van internal auditfuncties, andere personen en alle entiteiten die internal auditdiensten verlenen. Naleving van deze principes en standaarden wekt vertrouwen in het beroep van internal auditing, creëert een ethische cultuur binnen de internal auditfunctie en biedt de basis voor vertrouwen in het werk en het oordeel van de internal auditor.

Alle internal auditors moeten voldoen aan de standaarden voor ethiek en professionaliteit. Als van internal auditors wordt verwacht dat zij zich houden aan andere ethische codes of gedragscodes, zoals die van een organisatie, wordt nog steeds naleving van de hierin vervatte principes en standaarden van ethiek en professionaliteit verwacht. Het feit dat een bepaald gedrag niet wordt genoemd in deze principes en standaarden sluit niet uit dat het onaanvaardbaar of laakbaar is.

Internal auditors zijn verantwoordelijk voor hun eigen naleving, terwijl van het hoofd van de internal auditfunctie wordt verwacht dat hij/zij de naleving van de principes en standaarden in het domein van ethiek en professionaliteit ondersteunt en bevordert door mogelijkheden te bieden voor training en begeleiding. Het hoofd van de internal auditfunctie kan ervoor kiezen bepaalde verantwoordelijkheden voor het managen van nakoming te delegeren, maar blijft aansprakelijk voor de ethiek en professionaliteit van de internal auditfunctie.

Principe 1 Geef blijk van integriteit

Internal auditors geven blijk van integriteit in hun werk en gedrag.

Integriteit is gedrag dat wordt gekenmerkt door het naleven van morele en ethische principes, waaronder het tonen van eerlijkheid en de moed om te handelen op basis van relevante feiten, zelfs wanneer er druk wordt uitgeoefend om iets anders te doen, of wanneer dit mogelijk nadelige persoonlijke of organisatorische gevolgen kan hebben. Simpel gezegd wordt van internal auditors verwacht dat zij de waarheid vertellen en het juiste doen, zelfs als dit ongemakkelijk of moeilijk is.

Integriteit vormt de basis van de andere principes van ethiek en professionaliteit, waaronder objectiviteit, competentie, beroepsmatige zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. De integriteit van internal auditors is essentieel voor het scheppen van vertrouwen en het verdienen van respect.

Standaard 1.1 Eerlijkheid en professionele moed

Vereisten

Internal auditors moeten hun werk met eerlijkheid en professionele moed uitvoeren.

Internal auditors moeten waarheidsgetrouw, nauwkeurig, duidelijk, open en respectvol zijn in al hun professionele relaties en communicatie, zelfs wanneer zij sceptisch zijn of een tegengesteld standpunt bieden. Internal auditors mogen geen valse, misleidende of bedrieglijke verklaringen afleggen, noch bevindingen of andere relevante informatie uit de communicatie verhullen of weglaten. Internal auditors moeten alle materiële feiten bekendmaken die bij hen bekend zijn en die, als ze niet openbaar worden gemaakt, van invloed kunnen zijn op het vermogen van de organisatie om goed geïnformeerde beslissingen te nemen.

Internal auditors moeten blijk geven van professionele moed door eerlijk te communiceren en passende actie te ondernemen, zelfs wanneer ze worden geconfronteerd met dilemma's en moeilijke situaties.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een werkomgeving in stand houden waarin internal auditors zich gesteund voelen bij het uiten van legitieme, op bewijs gebaseerde opdrachtresultaten, ongeacht of deze gunstig of ongunstig zijn.

Overwegingen bij de implementatie

Internal auditors zullen het besef en begrip van eerlijkheid en professionele moed vergroten door middel van continue bijscholing op het gebied van ethiek. Waar scholing internal auditors bewuster maakt van hypothetische situaties, zorgen training op de werkplek, mentorschap en supervisie ervoor dat internal auditors vaardigheden kunnen leren en oefenen, zoals tact en respectvolle communicatie, die nodig zijn om professionele moed effectief in praktijksituaties toe te passen. Wanneer internal auditors situaties tegenkomen die hun eerlijkheid of professionele moed op de proef stellen, zullen zij de omstandigheden met een supervisor bespreken om te bepalen wat de beste handelwijze is.

Om internal auditors te ondersteunen, zal het hoofd van de internal auditfunctie mogelijkheden bieden voor opleiding en training, evenals voor discussies over hypothetische en reële situaties waarin ethische keuzes moeten worden gemaakt. Effectief management van de internal auditfunctie omvat goed supervisie op de opdracht en periodieke reviews van het functioneren van de internal auditors. Zo kan een supervisor van de opdracht bij het goedkeuren van werkprogramma's of het reviewen van werkdocumenten voor opdrachten bijvoorbeeld passende begeleiding bieden om internal auditors te helpen potentiële of daadwerkelijk situaties aan te pakken die hun eerlijkheid en integriteit in gevaar kunnen brengen. In het kader van de evaluatie van het functioneren van internal auditors kan het hoofd van de internal auditfunctie feedback vragen over hun eerlijkheid en professionele moed aan de belanghebbenden met wie de internal auditors omgaan.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Een opleidingsplan dat onderwijs en training op het gebied van ethiek omvat.
- Documenten waaruit blijkt dat internal auditors aanwezig zijn geweest bij of deel hebben genomen

aan onderwijs en training op het gebied van ethiek.

- Functioneringsbeoordelingen waarin eerlijkheid en professionele moed als doelstellingen worden opgevoerd.
- Feedback van belangrijke belanghebbenden over de eerlijkheid en moed van internal auditors.

Standaard 1.2 De ethische verwachtingen van de organisatie

Vereisten

Internal auditors moeten de legitieme en ethische verwachtingen van de organisatie begrijpen, respecteren, eraan voldoen en eraan bijdragen, en moeten gedrag kunnen herkennen dat in strijd is met deze verwachtingen.

Internal auditors moeten in de organisatie een op ethiek gebaseerde cultuur aanmoedigen en bevorderen. Als internal auditors binnen de organisatie gedrag identificeren dat niet in lijn is met de ethische verwachtingen van de organisatie, moeten zij dit probleem melden volgens de toepasselijke beleidslijnen en procedures.

Overwegingen bij de implementatie

De ethische verwachtingen van een organisatie worden gewoonlijk vastgelegd in een ethische code, een gedragscode en/of beleid met betrekking tot professioneel gedrag en ethisch gedrag. Samen met de doelstellingen en processen van de organisatie voor het bevorderen van haar ethiek en waarden vormt dergelijk beleid de basis voor een ethische cultuur.

Het internal auditplan kan beoordelingen omvatten van de ethiekgerelateerde risico's van de organisatie om te bepalen of bestaand beleid en bestaande beheersprocessen deze risico's adequaat en effectief tegengaan. Zo kunnen in het beleid van de organisatie de criteria en het proces worden omschreven voor het omgaan met en communiceren over ethiekgerelateerde kwesties, de partijen voor wie de communicatie bestemd is en het protocol voor het escaleren van onopgeloste kwesties. Het hoofd van de internal auditfunctie zal ook een methodologie vaststellen voor het aanpakken van ethische kwesties en de methodologie bespreken met het bestuur en het senior management om benaderingen op elkaar af te stemmen.

Internal auditors zullen tijdens individuele opdrachten rekening houden met ethiek-gerelateerde risico's en controles. Als internal auditors binnen de organisatie gedrag identificeren dat niet in lijn is met de ethische verwachtingen van de organisatie, zullen zij deze zorgen communiceren volgens de methodologie die is opgesteld door het hoofd van de internal auditfunctie, waarbij ook rekening wordt gehouden met het beleid en de processen van de organisatie, alsmede wet- en/of regelgeving.

Als internal auditors vaststellen dat een lid van het senior management zich heeft gedragen op een manier die niet strookt met de ethische verwachtingen van de organisatie – ongeacht of dit is vastgelegd in een gedragscode, ethische code of anderszins – zal het hoofd van de internal auditfunctie de overtreding

melden aan het bestuur. Als de voorzitter van het bestuur betrokken is bij een ethisch probleem, zal het hoofd van de internal auditfunctie dit probleem melden aan het gehele bestuur. Internal auditors zullen ethische kwesties waarbij het bestuur of het senior management betrokken is, opvolgen en verifiëren dat passende maatregelen zijn genomen om het probleem aan te pakken.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Registraties van de deelname van internal auditors aan workshops, trainingen of bijeenkomsten waar ethische verwachtingen en kwesties zijn besproken.
- Formulieren ondertekend door individuele internal auditors waarin zij hun inzicht in het ethische beleid en de procedures van de organisatie en hun toezegging om deze te volgen, bevestigen.
- Het internal auditplan, het werkprogramma of de werkdocumenten waaruit blijkt dat er rekening is gehouden met de ethiek-gerelateerde doelstellingen, risico's en beheersprocessen van de organisatie.
- Documentatie waaruit blijkt dat ethische kwesties zijn gecommuniceerd naar het bestuur, het senior management en de toezichthouders in overeenstemming met het beleid van de organisatie en de relevante wet- en/of regelgeving.

Standaard 1.3 Juridisch en ethisch gedrag

Vereisten

Internal auditors mogen zich niet bezighouden met of partij zijn bij enige activiteit die illegaal is of de organisatie of het beroep van internal auditing in diskrediet kan brengen of die de organisatie of haar werknemers kan schaden.

Internal auditors moeten de wet- en/of regelgeving die relevant is voor de sector en de rechtsgebieden waarin de organisatie actief is, begrijpen en naleven, inclusief openbaarmaking indien vereist.

Als internal auditors schendingen van wet- of regelgeving identificeren, moeten zij dergelijke incidenten melden aan personen of entiteiten die de bevoegdheid hebben om passende actie te ondernemen, zoals vastgelegd in wet- en regelgeving en toepasselijk beleid en procedures.

Overwegingen bij de implementatie

Als het beleid van de organisatie niet specifiek genoeg is om de situaties aan te pakken waarmee de internal auditfunctie te maken krijgt, kan hoofd van de internal auditfunctie een methodologie ontwikkelen en implementeren waarin de acties worden omschreven die internal auditors geacht worden te ondernemen als reactie op overtredingen van wet- of regelgeving die hen ter kennis komen. De methodologie kan een procedure omvatten om vast te stellen dat adequate maatregelen zijn genomen om de overtreding aan te pakken.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal een methodologie opstellen om ervoor te zorgen dat voldoende toezicht wordt gehouden op internal auditors, dat zij zich houden aan de Global Internal Audit Standards en zich gedragen in overeenstemming met ethische en professionele waarden.

Voorbeelden van laakbaar gedrag omvatten, maar zijn niet beperkt tot:

- Pesten, intimidatie of discriminatie.
- Liegen, bedriegen of opzettelijk misleiden van anderen, inclusief het verkeerd voorstellen van de eigen competentie of kwalificaties (zoals beweren in het bezit te zijn van een certificering of het tonen van kwalificaties wanneer de aanwijzing is verlopen of inactief is, is ingetrokken of nooit is verkregen).
- Het opzettelijk doen van valse meldingen of mededelingen of anderen toestaan of aanmoedigen om dit te doen, inclusief het bagatelliseren, verzwijgen of weglaten van bevindingen, conclusies of beoordelingen van internal audits uit opdrachtrapporten of algemene beoordelingen.
- Het door de vingers zien van illegale activiteiten die de organisatie mogelijk tolereert of goedkeurt.
- Verzoeken om of openbaar maken van vertrouwelijke informatie zonder de juiste toestemming.
- Het uitvoeren van internal auditdiensten zonder melding van aanwezige bedreigingen van de objectiviteit of onafhankelijkheid.
- Verklaaren dat de internal auditfunctie in overeenstemming handelt met de Global Internal Audit Standards zonder dat deze bewering wordt gestaafd.
- Het niet nemen van verantwoordelijkheid voor fouten.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Registratie van de deelname van internal auditors aan trainingen op het gebied van wet- en regelgeving en ethisch en professioneel gedrag.
- Bevestiging door internal auditors van hun begrip van en hun toezegging om te handelen in overeenstemming met de relevante wettelijke en professionele verwachtingen.
- Gedocumenteerde methodologieën voor het omgaan met illegaal of laakbaar gedrag door internal auditors en schendingen van wet- of regelgeving door individuen binnen de organisatie.
- Gedocumenteerde communicatie tussen internal auditors en hun supervisors en/of juridisch adviseurs over zorgen over illegale of onprofessionele handelingen.
- Voor gecontroleerd afgetekende werkpapieren.
- Definitieve communicatie over de opdracht, indien van toepassing.

Principe 2 Bewaar objectiviteit

Internal auditors hanteren bij het uitvoeren van internal auditdiensten en het nemen van beslissingen een onpartijdige en onbevooroordeelde houding.

Objectiviteit is een onbevooroordeelde houding die internal auditors in staat stelt professionele oordelen te vellen, hun verantwoordelijkheden uit te voeren en de Doelstelling van Internal Auditing zonder compromissen te bereiken. Een onafhankelijk gepositioneerde internal auditfunctie ondersteunt het vermogen van internal auditors om objectiviteit te behouden.

Standaard 2.1 Individuele objectiviteit

Vereisten

Internal auditors moeten bij de uitvoering van alle aspecten van internal auditdiensten hun professionele objectiviteit bewaren. Professionele objectiviteit vereist dat internal auditors een onpartijdige en onbevooroordeelde houding hanteren en oordelen vellen op basis van evenwichtige beoordelingen van alle relevante omstandigheden.

Internal auditors moeten zich bewust zijn van mogelijke biases en deze managen.

Overwegingen bij de implementatie

Objectiviteit houdt in dat internal auditors hun werk uitvoeren zonder compromissen te sluiten of hun oordeel ondergeschikt te maken aan anderen. De Global Internal Audit Standards, samen met door het hoofd van de internal auditfunctie vastgestelde beleid en trainingen, ondersteunen de objectiviteit. Zij bieden de vereisten, procedures en richtlijnen waarin een systematische en gedisciplineerde aanpak voor het verzamelen en evalueren van informatie wordt beschreven, voor een evenwichtige afweging van de beoordeelde activiteit. Training kan internal auditors meer inzicht geven in scenario's die de objectiviteit aantasten en hoe deze scenario's het beste kunnen worden aangepakt.

Voor objectieve beoordelingen is een onpartijdige manier van denken nodig, vrij van bias en ongepaste beïnvloeding. Dit is essentieel om objectieve assurance en advies te kunnen bieden aan het bestuur en het senior management. Internal auditors zullen bewustzijn ontwikkelen met betrekking tot de manieren waarop situaties, activiteiten en relaties hun vermogen om objectief te zijn kunnen beïnvloeden.

Internal auditors zullen rekening houden met de menselijke neiging om informatie verkeerd te interpreteren, aannames te doen of fouten te maken, waardoor het vermogen om informatie en bewijsmateriaal objectief te beoordelen wordt aangetast.

Voorbeelden van biases zijn onder meer, maar niet beperkt tot:

- Bias bij zelfevaluatie – gebrek aan het kritisch kunnen beoordelen van het eigen werk, wat ertoe kan leiden dat fouten of tekortkomingen over het hoofd worden gezien.
- Bekendheidsbias – het doen van aannames op basis van ervaringen uit het verleden, wat een professioneel sceptische houding in gevaar kan brengen.
- Vooroordelen of onbewuste bias – verkeerde interpretatie van informatie, gebaseerd op vooringenomen ideeën over cultuur, etniciteit, geslacht, ideologie, ras of andere kenmerken, wat tot onnauwkeurige oordelen kan leiden.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Verwijzingen in het internal auditcharter naar de verantwoordelijkheid van internal auditors voor het bewaren van objectiviteit.
- Beleid en procedures met betrekking tot objectiviteit.

- Documenten met betrekking tot geplande en afgeronde objectiviteitstrainingen, waaronder overzichten van deelnemers.
- Formulieren die bevestigen dat de internal auditor zich bewust is van het belang van objectiviteit en van de verplichting om eventuele aantasting ervan openbaar te maken.
- Gedocumenteerde openbaarmakingen van mogelijke belangenconflicten of andere aantastingen van de objectiviteit.
- Aantekeningen van reviews en het begeleiden van internal auditors door supervisors.

Standaard 2.2 Objectiviteit waarborgen

Vereisten

Internal auditors moeten feitelijke, potentiële en waargenomen aantastingen van de objectiviteit herkennen en vermijden of beperken.

Internal auditors mogen geen tastbare of niet-tastbare zaken aanvaarden, zoals een geschenk, beloning of gunst, die de objectiviteit kunnen aantasten of waarvan wordt aangenomen dat ze de objectiviteit kunnen aantasten.

Internal auditors moeten belangenverstrengelingen vermijden en mogen niet ten onrechte worden beïnvloed door hun eigen belangen of de belangen van anderen, inclusief het senior management of anderen in een gezagspositie, of door de politieke omgeving of andere aspecten van hun omgeving.

Bij het uitvoeren van internal auditdiensten:

- Moeten internal auditors afzien van de beoordeling van specifieke activiteiten waarvoor zij in het verleden zelf verantwoordelijk waren. Wordt de objectiviteit verondersteld te zijn aangetast wanneer een internal auditor assurancediensten uitvoert op een activiteit waarvoor de auditor in de voorgaande 12 maanden verantwoordelijk was.
- Als de internal auditfunctie assurancediensten moet verlenen waar zij eerder adviesdiensten heeft verleend, moet het hoofd van de internal auditfunctie bevestigen dat de aard van de adviesdiensten de objectiviteit niet schaadt en middelen zodanig toewijzen dat de individuele objectiviteit wordt gemanaged. Op assurance-opdrachten voor functies waarvoor het hoofd van de internal auditfunctie verantwoordelijk is, moet toezicht worden gehouden door een onafhankelijke partij buiten de internal auditfunctie.
- Als internal auditors adviesdiensten moeten verlenen met betrekking tot activiteiten waarvoor zij voorheen verantwoordelijk waren, moeten zij voordat zij de opdracht aanvaarden mogelijke aantastingen bekendmaken aan de partij die om de diensten vraagt.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet methodologieën vaststellen om aantasting van de objectiviteit tegen te gaan. Internal auditors moeten de aantasting bespreken en passende maatregelen nemen in overeenstemming met de relevante methodologieën.

Overwegingen bij de implementatie

De objectiviteit wordt aangetast wanneer situaties, activiteiten of relaties de oordelen en beslissingen van de internal auditors kunnen beïnvloeden op een manier die de bevindingen en conclusies van de internal audit kunnen veranderen. Aantastingen van de objectiviteit kunnen feitelijk en in schijn zijn, zelfs als deze onbedoeld zijn. Anderen kunnen de objectiviteit als aangetast ervaren, zelfs als er feitelijk geen sprake is van aantasting. Internal auditors zullen beoordelen er aanvullende omstandigheden zijn die de objectiviteit kunnen aantasten of waarvan kan worden aangenomen dat ze de objectiviteit aantasten.

Belangenverstrengelingen zijn situaties waarin een internal auditor een strijdig professioneel of persoonlijk belang heeft, wat het moeilijk kan maken om de internal audittaken onpartijdig te vervullen. Belangenverstrengelingen kunnen de schijn van ongepastheid wekken, wat het vertrouwen in een internal auditor, de internal auditfunctie en het beroep van internal audit zou kunnen ondermijnen, zelfs als er geen onethische of ongepaste handelingen uit voortkomen.

Voorbeelden van belangenverstrengelingen zijn onder meer situaties, activiteiten en relaties die, feitelijk of in schijn:

- Onverenigbaar zijn of concurreren met de belangen van de organisatie.
- Mogelijkheid creëren voor ongepast financieel of ander persoonlijk gewin.
- Uitsluitend bedoeld zijn om de betrokkene te beschermen tegen potentieel of daadwerkelijk verlies of schade.
- Vriendjespolitiek zijn of bepaalde personen bevoordelen.

De methodologieën van de internal auditfunctie kunnen de verwachtingen en vereisten voor internal auditors specificeren met betrekking tot:

- Het ontvangen van geschenken, gunsten en beloningen.
- Het identificeren van situaties die de objectiviteit kunnen aantasten.
- Het op passende wijze reageren bij het kennismaken van een aantasting.

Veel organisaties hebben beleid met betrekking tot het accepteren van geschenken, beloningen en gunsten, zoals een beleid dat een limiet geeft aan de waarde van geschenken die mogen worden geaccepteerd. Vanwege het belang van objectiviteit in de praktijk van internal auditing kan het hoofd van de internal auditfunctie beleid voeren dat strenger is dan dat van de organisatie. Internal auditors zullen in dat geval het strengere beleid volgen en zorgvuldig overwegen of het aanvaarden van een geschenk, beloning of gunst de indruk kan wekken dat dit hun oordeel beïnvloedt of dat het wordt gegeven in ruil voor gunstige bevindingen, conclusies of resultaten van de internal audit.

Het beleid van de organisatie en/of de internal auditfunctie kan specifieke activiteiten of relaties verbieden die belangenverstrengeling kunnen veroorzaken. Internal auditors zullen zich ervan bewust zijn dat nauwe persoonlijke relaties buiten het werk en relaties waarbij financiële banden betrokken zijn, zoals investeringen, belangenverstrengeling kunnen zijn of lijken te zijn.

Het hoofd van de internal auditfunctie neemt voorzorgsmaatregelen ter beperking van mogelijke aantasting van de objectiviteit die kan voortvloeien uit het ontwerp van prestatiebeoordelingen en beloningsregelingen, bonussen en incentives. Voorbeelden van beloningsregelingen die de objectiviteit kunnen aantasten zijn:

- Prestatiebeoordelingen en beloningen voornamelijk baseren op de inbreng van het management van de beoordeelde activiteit.

- Het meten van de prestaties aan de hand van het aantal bevindingen dat is geïdentificeerd tijdens opdrachten, de omzetgroei van de beoordeelde activiteit, of de kostenbesparingen of het aantal geschrapte banen opgelegd aan de beoordeelde activiteit.
- Het management toestaan indirecte vergoeding te bieden in de vorm van geschenken en fooien.

Internal auditors zullen hun begrip van objectiviteit en relevant beleid en procedures toepassen om te evalueren of situaties, activiteiten of relaties hun objectiviteit kunnen aantasten, of kunnen worden verondersteld aan te tasten. Daarbij wordt rekening gehouden met de percepties van anderen.

De vereisten voor de personele invulling en supervisie van opdrachten zijn bedoeld om te garanderen dat de internal auditors die aan een opdracht zijn toegewezen niet recentelijk verantwoordelijk waren voor enig aspect van de beoordeelde activiteit, wat hun standpunt kan beïnvloeden, hen een belang bij een bepaalde uitkomst kan geven, of de perceptie of schijn kan wekken dat hun objectiviteit is aangetast. Voor elke opdracht zullen de internal auditors die de opdracht uitvoeren en er toezicht op houden onafhankelijk zijn van de beoordeelde activiteit.

Bij het toekennen van middelen voor een opdracht zal het hoofd van de internal auditfunctie of een aangewezen supervisor de opdracht met internal auditors bespreken om eventuele huidige of potentiële aantastingen van de objectiviteit te identificeren. Bij de bespreking zal rekening worden gehouden met eventuele eerder bekendgemaakte aantastingen.

Als onderdeel van het proces voor supervisie van opdrachten worden werkdocumenten beoordeeld om ervoor te zorgen dat de bevindingen en conclusies afdoende worden ondersteund. Supervisie van opdrachten biedt ook mogelijkheden voor meer ervaren internal auditors om feedback en mentoring te bieden met betrekking tot mogelijke objectiviteitskwesaties. (Zie ook Standaarden 12.3 Toezicht op en verbeteren van uitvoering prestaties in van opdrachten en 13.5 Middelen voor de opdracht.)

Als aantasting onvermijdelijk is, zal deze worden bekendgemaakt en beperkt zoals beschreven in Standaard 2.3 Openbaar maken van aantastingen van de objectiviteit.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Beleid en procedures voor het identificeren van mogelijke aantastingen en noodzakelijke waarborgen.
- Documenten met betrekking tot objectiviteitstrainingen.
- Documentatie waarmee internal auditors verklaren dat hen ofwel geen aantastingen bekend zijn ofwel dat zij de mogelijke aantastingen hebben bekendgemaakt.
- Bronnen van feedback over de perceptie van de objectiviteit van internal auditors, zoals enquêtes onder de belanghebbenden van de internal auditfunctie.
- Aantekeningen van reviews door supervisors.
- Beloningsregeling.
- Notulen van bestuursvergaderingen waarin aantastingen van de objectiviteit werden besproken.
- Plannen waaruit alternatieve voorzieningen blijken om de activiteiten van het internal auditplan uit te voeren waarbij aantasting van de objectiviteit onvermijdelijk was.
- Resultaten van externe kwaliteitstoetsingen uitgevoerd door een onafhankelijke beoordelaar.

Standaard 2.3 Openbaar maken van aantastingen van de objectiviteit

Vereisten

Als de objectiviteit feitelijk of in schijn wordt aangetast, moeten de details van de aantasting onmiddellijk aan de betreffende partijen worden bekendgemaakt.

Als internal auditors zich bewust worden van een mogelijke aantasting van hun objectiviteit moeten zij de aantasting melden aan het hoofd van de internal auditfunctie of een aangewezen supervisor. Als het hoofd van de internal auditfunctie bepaalt dat een aantasting het vermogen van een internal auditor om taken objectief uit te voeren beïnvloedt, moet het hoofd van de internal auditfunctie de aantasting bespreken met het management van de beoordeelde activiteit, het bestuur en/of het senior management en passende maatregelen bepalen om de situatie op te lossen.

Als een aantasting wordt ontdekt die de betrouwbaarheid of waargenomen betrouwbaarheid van de opdrachtbevindingen, -aanbevelingen en/of -conclusies beïnvloedt nadat een opdracht is voltooid, moet het hoofd van de internal auditfunctie deze kwestie bespreken met het management van de beoordeelde activiteit, het bestuur, het senior management en/of andere betrokken belanghebbenden en passende maatregelen bepalen om de situatie op te lossen. (Zie ook Standaard 11.4 Fouten en omissies.)

Als de objectiviteit van het hoofd van de internal auditfunctie feitelijk of in schijn wordt aangetast, moet het hoofd van de internal auditfunctie dit aan het bestuur melden. (Zie ook Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.)

Overwegingen bij de implementatie

De vereisten voor het openbaar maken van aantastingen van de objectiviteit worden doorgaans gedefinieerd in de methodologieën van de internal auditfunctie en beschrijven de acties die moeten worden ondernomen om elke aantasting van de objectiviteit aan te pakken. De algemene aanpak voor het openbaar maken en beperken van aantastingen van de objectiviteit wordt doorgaans bepaald door het hoofd van de internal auditfunctie, in overleg met het bestuur en het senior management.

Als aantasting van de objectiviteit niet kan worden vermeden, kan het hoofd van de internal auditfunctie opties overwegen om de aantasting te managen, waaronder:

- Het opnieuw toewijzen van internal auditors om de betreffende internal auditor van de opdracht te halen.
- Het opnieuw plannen van een opdracht om ervoor te zorgen dat het juiste personeel eraan is toegewezen.
- Het aanpassen van de omvang van een opdracht.
- Het uitbesteden van de uitvoering of supervisie van de opdracht.

Wanneer er tijdens de opdrachtplanning een probleem ontstaat dat uitsluitend betrekking heeft op een vermeende aantasting, kan het hoofd van de internal auditfunctie ervoor kiezen om het probleem te

bespreken met het management van de beoordeelde activiteit en/of het senior management, en uitleggen waarom de blootstelling aan het risico minimaal is en hoe het zal worden beheerst, waarbij de discussie en de uiteindelijke beslissing over hoe verder te gaan zal worden gedocumenteerd.

Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid voorziet in aanvullende vereisten en informatie met betrekking tot het hoofd van de internal auditfunctie die rollen of verantwoordelijkheden op zich neemt die verder gaan dan internal audit.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Internal auditmethodologieën voor het openbaar maken van aantastingen van de objectiviteit.
- Documentatie waaruit de aanwezigheid van aantastingen van de objectiviteit blijkt of waarmee de afwezigheid ervan wordt bevestigd.
- Documenten met betrekking tot de openbaarmaking van aantastingen van de objectiviteit en de reactie van en/of goedkeuring van de beperking door relevante partijen.

Principe 3 Geef blijk van competentie

Internal auditors passen de kennis, vaardigheden en capaciteiten toe om hun rollen en verantwoordelijkheden met succes te vervullen.

Het aantonen van competentie vereist het ontwikkelen en toepassen van kennis, vaardigheden en capaciteiten om internal auditdiensten te verlenen. Omdat internal auditors een breed scala aan diensten leveren, verschillen de competenties die elke internal auditor nodig heeft. Naast het bezitten of verwerven van de competenties die nodig zijn om diensten te verlenen, verbeteren internal auditors de effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening door professionele ontwikkeling na te streven.

Standaard 3.1 Competentie

Vereisten

Internal auditors moeten de competenties bezitten of verwerven om hun verantwoordelijkheden goed uit te kunnen voeren. De vereiste competenties omvatten de kennis, vaardigheden en capaciteiten die passen bij iemands functie en verantwoordelijkheden, in verhouding tot het ervaringsniveau. Internal auditors moeten kennis hebben of ontwikkelen van de Global Internal Audit Standards van het IIA.

Internal auditors mogen zich alleen bezighouden met die diensten waarvoor zij de noodzakelijke competenties bezitten of kunnen verwerven.

Elke internal auditor is verantwoordelijk voor het voortdurend ontwikkelen en toepassen van de competenties die nodig zijn om de professionele verantwoordelijkheden te vervullen. Bovendien moet het hoofd van de internal auditfunctie ervoor zorgen dat de internal auditfunctie als geheel over de competenties beschikt, of de noodzakelijke competenties verwerft, om de internal auditdiensten uit te voeren zoals die zijn beschreven in het internal auditcharter. (Zie ook Standaard 7.2 Kwalificaties van het hoofd van de internal auditfunctie en Standaard 10.2 Beheer van personele middelen.)

Overwegingen bij de implementatie

Internal auditors zullen competenties ontwikkelen met betrekking tot:

- Communicatie en samenwerking.
- Governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Business functies, zoals financieel management en informatietechnologie.
- Wijdverspreide risico's, zoals fraude.
- Hulpmiddelen en technieken voor het verzamelen, analyseren en evalueren van gegevens.
- De risico's en potentiële impact van verschillende economische, ecologische, juridische, politieke en sociale omstandigheden.
- Wet- en regelgeving en werkwijzen die relevant zijn voor de organisatie, sector en bedrijfstak.
- Trends en opkomende kwesties die relevant zijn voor de organisatie en internal auditing.
- Supervisie en leiderschap.

Om competenties te ontwikkelen en aan te tonen, kunnen internal auditors:

- De juiste professionele accreditaties verwerven, zoals de aanduiding Certified Internal Auditor® en andere certificeringen en accreditaties.
- Mogelijkheden identificeren voor verbetering en competenties die ontwikkeling behoeven, op basis van feedback van belanghebbenden, collega's en supervisors.
- Relevante training volgen, niet alleen op het gebied van internal auditmethodologieën, maar ook op het gebied van bedrijfsactiviteiten die relevant zijn voor de organisatie. Trainingsmogelijkheden zijn onder meer het volgen van cursussen, het werken met een mentor of het toegewezen krijgen van nieuwe taken onder supervisie tijdens een opdracht.

Internal auditors zijn verantwoordelijk voor het waarborgen van hun eigen professionele ontwikkeling en kunnen hun eigen vaardigheden en ontwikkelingsmogelijkheden beoordelen; het hoofd van de internal auditfunctie zal de professionele ontwikkeling van internal auditors ondersteunen. Het hoofd van de internal auditfunctie kan minimale verwachtingen opleggen ten aanzien van professionele ontwikkeling en zal het nastreven van beroepskwalificaties stimuleren. Het hoofd van de internal auditfunctie zal financiering voor training en professionele ontwikkeling opnemen in het internal auditbudget en zowel intern als extern kansen bieden, door middel van voortdurende vaktechnische bijscholing, training en conferenties. (Zie ook Standaard 10.1 Beheer van financiële middelen en Standaard 10.2 Beheer van personele middelen.)

Om ervoor te zorgen dat de internal auditfunctie als geheel over de competenties beschikt om de internal auditdiensten uit te voeren, zal het hoofd van de internal auditfunctie:

- Kennis bijhouden van de competenties van internal auditors waarmee rekening wordt gehouden bij de toewijzing van werk, het identificeren van trainingsbehoeften en het werven van internal auditors om openstaande vacatures te vervullen.
- Deelnemen aan de prestatiebeoordelingen van individuele internal auditors.
- Gebieden identificeren voor verbetering van de competenties van de internal auditfunctie.
- De intellectuele nieuwsgierigheid van internal auditors aanmoedigen en investeren in training en andere mogelijkheden om de prestaties van de internal auditfunctie te verbeteren.
- Inzicht hebben in de competenties van andere aanbieders van assurance- en adviesdiensten en overwegen om op die aanbieders te vertrouwen als bron van aanvullende of specialistische competenties die niet beschikbaar zijn binnen de internal auditfunctie.

- Overwegen een onafhankelijke, externe dienstverlener in te huren wanneer de internal auditfunctie als geheel niet over de competenties beschikt om de gevraagde diensten uit te voeren.
- Een effectief programma voor kwaliteitsborging en -verbetering implementeren.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie met een overzicht van de certificeringen, opleidingen, ervaring, werkhistorie en andere kwalificaties van internal auditors.
- Zelfevaluaties door internal auditors van hun competenties en plannen voor professionele ontwikkeling.
- Documentatie van de afronding van voortdurende vaktechnische bijscholing door internal auditors, zoals cursussen, conferenties, workshops en seminars.
- Gedocumenteerde prestatiebeoordelingen van internal auditors.
- Gedocumenteerde reviews door supervisors van opdrachten, enquêtes na opdracht ingevuld door belanghebbenden van de internal audit, en andere vormen van feedback die wijzen op door individuele internal auditors en de internal auditfunctie getoonde competenties.
- De resultaten van interne en externe kwaliteitstoetsingen.
- Documentatie van relevante competenties die nodig zijn om aan het internal auditplan te voldoen, een analyse van tekorten aan middelen en de identificatie van de training en het budget die nodig zijn om die tekorten op te vullen.
- Documentatie zoals een assurance map met de competenties van andere aanbieders van assurance- en adviesdiensten waar de internal auditfunctie gebruik van kan maken.

Standaard 3.2 Voortdurende vaktechnische ontwikkeling

Vereisten

Internal auditors moeten hun competenties bijhouden en voortdurend ontwikkelen om de effectiviteit en kwaliteit van de internal auditdiensten te verbeteren. Internal auditors moeten voortdurende vaktechnische ontwikkeling nastreven, waaronder onderwijs en training. Praktiserende internal auditors die professionele internal auditcertificeringen hebben behaald, moeten het beleid voor voortdurende vaktechnische bijscholing volgen en voldoen aan de vereisten die van toepassing zijn op hun certificeringen.

Overwegingen bij de implementatie

Voortdurende vaktechnische ontwikkeling kan bestaan uit zelfstudie, praktijkopleiding, mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren tijdens speciale opdrachten (zoals roulatieprogramma's), mentorschap, feedback van supervisors en gratis en betaald onderwijs. Om de kwaliteit van de uitvoering van internal auditdiensten te verbeteren, kunnen internal auditors zoeken naar mogelijkheden om meer te weten te komen over trends en best practices, maar ook over opkomende onderwerpen, risico's, trends en veranderingen die van invloed kunnen zijn op de organisaties waarvoor zij werken en op het beroep van internal auditor.

Internal auditors zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun competenties en het zoeken naar mogelijkheden om te leren. Het hoofd van de internal auditfunctie is echter verantwoordelijk voor de competenties van de internal auditfunctie en zal budgetteren en plannen maken voor mogelijkheden voor training en opleiding van het internal auditpersoneel. Internal auditors kunnen bijvoorbeeld nieuwe kennis ontwikkelen als ze op de juiste manier worden begeleid en opdrachten krijgen toegewezen die betrekking hebben op processen of gebieden waarmee ze beperkte ervaring hebben. Internal auditors zullen mogelijkheden voor supervisie en mentorschap zoeken en verwelkomen waarmee zij goed onderbouwde feedback, begeleiding en inzicht kunnen krijgen.

Voor veel professionele accreditaties is het een vereiste om een minimumaantal uren te besteden aan voortgezette vaktechnische bijscholing binnen specifieke perioden, bijvoorbeeld jaarlijks. Het hoofd van de internal auditfunctie zal overwegen een plan te implementeren dat van internal auditors verlangt dat zij specifieke vormen en aantallen uren van voortdurende vaktechnische ontwikkeling volgen.

Internal auditors die in het bezit zijn van een accreditatie, zoals de aanduiding Certified Internal Auditor®, zullen zich bewust zijn van de specifieke vereisten van de certificerende instantie voor het behouden van hun accreditatie. Het niet voldoen aan dergelijke vereisten kan gevolgen hebben, waaronder het in gevaar brengen van de toestemming van de internal auditors om de accreditatie te gebruiken. Alle internal auditors zullen een plan en schema ontwikkelen voor continue training en opleiding. Als onderdeel van de vereiste voortdurende vaktechnische opleiding vereist het IIA dat houders van zijn certificeringen een ethische training voltooien. Hoewel deze vereiste specifiek is gekoppeld aan IIA-certificeringen, zullen alle internal auditprofessionals regelmatig een op ethiek gerichte bijscholing of vervolgopleiding volgen.

Abonnementen op nieuwsdiensten, webinars en professionele evenementen bieden internal auditors de mogelijkheid om op de hoogte te blijven van de huidige ontwikkelingen in het internal auditberoep en in de sectoren die relevant zijn voor de organisaties waarvoor zij werken. Training kan worden gebruikt om nieuwe technologie of veranderingen in internal auditpraktijken te introduceren.

Initiatieven voor vaktechnische ontwikkeling zullen onder meer bestaan uit een regelmatige review en beoordeling van de loopbaantrajecten van internal auditors en hun behoefte aan vaktechnische ontwikkeling. Het hoofd van de internal auditfunctie zal ervoor zorgen dat plannen en budgetten voor training een evenwicht weerspiegelen tussen investeren in de ontwikkeling van de competenties van de internal auditfunctie als geheel en het bieden van mogelijkheden aan internal auditors om hun individuele doelen voor professionele groei te behalen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Gedocumenteerde plannen voor het bijwonen van trainingsevenementen, professionele conferenties en andere voortdurende vaktechnische bijscholing.
- Documenten met betrekking tot de voltooide voortgezette vaktechnische bijscholing van de internal auditors en de verkregen accreditaties.
- Prestatiereviews en/of plannen voor vaktechnische ontwikkeling van internal auditors.
- Bewijs van actieve betrokkenheid bij het IIA en andere relevante beroepsorganisaties, zoals vrijwilligerswerk.

Principe 4 Betrach beroepsmatige zorgvuldigheid

Internal auditors passen bij het plannen en uitvoeren van internal auditdiensten beroepsmatige zorgvuldigheid toe.

De standaarden met betrekking tot de uitoefening van beroepsmatige zorgvuldigheid vereisen:

- Conformiteit met de Global Internal Audit Standards.
- Aandacht voor de aard, omstandigheden en vereisten van de uit te voeren werkzaamheden.
- Toepassing van professionele scepsis om informatie kritisch te beoordelen en te evalueren.

Beroepsmatige zorgvuldigheid vraagt dat internal auditdiensten worden gepland en uitgevoerd met de toewijding, het oordeelsvermogen en de scepsis van behoedzame en competente internal auditors. Bij uitoefening van beroepsmatige zorgvuldigheid voeren internal auditors hun werk uit in het beste belang van degenen die de internal auditdiensten ontvangen, maar er wordt niet van hen verwacht dat ze onfeilbaar zijn.

Standaard 4.1 Conformiteit met de Global Internal Audit Standards

Vereisten

Internal auditors moeten internal auditdiensten plannen en uitvoeren in overeenstemming met de Global Internal Audit Standards.

De methodologieën van de internal auditfunctie moeten in overeenstemming met de Standaarden worden vastgesteld, gedocumenteerd en onderhouden. Internal auditors moeten bij het plannen en uitvoeren van internal auditdiensten en het communiceren van de resultaten de Standaarden en de methodologieën van de internal auditfunctie volgen.

Indien de Standaarden worden gebruikt in combinatie met vereisten van andere gezaghebbende instanties, dan moet in communicatie over de internal audit in ook het gebruik van de vereisten van andere instanties worden vermeld.

Als wet- of regelgeving internal auditors of de internal auditfunctie verbiedt zich aan enig deel van de Standaarden te houden, zijn zij desalniettemin gehouden alle andere delen van de Standaarden na te leven en moet dit op passende wijze worden bekendgemaakt.

Wanneer internal auditors niet aan een vereiste kunnen voldoen, moet het hoofd van de internal auditfunctie een beschrijving van de omstandigheid, de genomen alternatieve acties, de impact van de acties en de redenen daarvoor documenteren en communiceren. Vereisten met betrekking tot het melden van non-conformiteit met de Standaarden worden beschreven in Standaarden 8.3 Kwaliteit, 12.1 Interne kwaliteitstoetsing en 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.

Overwegingen bij de implementatie

Het hoofd van de internal auditfunctie zal de Standaarden beoordelen wanneer er zich wijzigingen voordoen en de methodologieën van de internal auditfunctie hierop aanpassen. Als er onverenigbaarheden bestaan tussen de Standaarden en eisen die door andere gezaghebbende instanties zijn uitgevaardigd, kan van internal auditors en de internal auditfunctie worden verlangd dat zij zich aan de strengere eisen houden of kunnen zij ervoor kiezen om zich aan de strengere eisen te houden.

Het hoofd van de internal auditfunctie of een aangewezen supervisor van de opdracht zal ervoor zorgen dat de werkprogramma's van de opdracht aansluiten bij de vereisten van de Standaarden en dat internal auditopdrachten worden uitgevoerd in overeenstemming met de vereisten van de Standaarden.

Hoewel conformiteit met de vereisten wordt verwacht, is het mogelijk dat internal auditors of de internal auditfunctie er incidenteel niet in slagen om aan een vereiste te voldoen, maar toch alternatieve maatregelen kunnen nemen om het betreffende principe te verwezenlijken. Dergelijke omstandigheden hebben doorgaans betrekking op specifieke sectoren, bedrijfstakken en rechtsgebieden. Door de omstandigheid, de genomen alternatieve acties, de impact daarvan en de redenen te documenteren, verstrekt het hoofd van de internal auditfunctie informatie ter ondersteuning van de externe kwaliteitstoetsing, zodat de internal auditfunctie conform een principe kan handelen, zelfs als conformiteit met een standaard niet mogelijk is.

Als internal auditors er bij het uitvoeren van een internal auditopdracht niet in slagen zich aan een standaard te houden, zullen zij met het hoofd van de internal auditfunctie of een aangewezen supervisor de reden voor de non-conformiteit en het effect van de non-conformiteit op de opdracht bespreken. Het hoofd van de internal auditfunctie of de supervisor zal richtlijnen geven over aan wie en hoe de non-conformiteit moet worden gecommuniceerd. (Zie Standaard 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)

Bovendien kunnen wet- en regelgeving, internal auditmethodologieën en organisatiebeleid nadere gegevens bevatten aan de hand waarvan kan worden bepaald wanneer en hoe non-conformiteit moeten worden bekendgemaakt.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie van de methodologieën van de internal auditfunctie en een indicatie van wanneer deze voor het laatst zijn bijgewerkt.
- Indien van toepassing, definitieve communicatie over de opdracht en communicatie met het bestuur en het senior management wanneer non-conformiteit is bekendgemaakt.
- Documentatie die verwijst naar de wet- en/of regelgeving waaraan internal auditors moesten voldoen en die hun conformiteit met de Standaarden in de weg stonden.
- Documentatie die verwijst naar gezaghebbende vereisten waaraan de internal auditfunctie zich naast de Standaarden houdt.
- Resultaten van het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering.

Standaard 4.2 Beroepsmatige zorgvuldigheid

Vereisten

Internal auditors moeten de nodige beroepsmatige zorgvuldigheid betrachten door de aard, omstandigheden en vereisten van de te verlenen diensten te beoordelen, waaronder:

- De strategie en doelstellingen van de organisatie.
- De belangen van degenen voor wie internal auditdiensten worden verleend en van andere belanghebbenden.
- De adequaatheid en effectiviteit van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Kosten in verhouding tot de mogelijke baten van de uit te voeren internal auditdiensten.
- Omvang en tijdigheid van de werkzaamheden die nodig zijn om de doelstellingen van de opdracht te bereiken.
- Relatieve complexiteit, materialiteit of significantie van risico's voor de beoordeelde activiteit.
- De waarschijnlijkheid van aanzienlijke fouten, fraude, niet-naleving en andere risico's die van invloed kunnen zijn op de doelstellingen, activiteiten of middelen.
- Gebruik van geschikte technieken, hulpmiddelen en technologie.

Overwegingen bij de implementatie

Om diensten met beroepsmatige zorgvuldigheid uit te voeren, is het nodig dat internal auditors de Doelstelling van Internal Auditing en de aard van de te leveren internal auditdiensten in overweging nemen en begrijpen. Internal auditors zullen daartoe als eerste inzicht verkrijgen in het internal audit charter, het internal audit plan en de factoren op basis waarvan mede wordt bepaald welke opdrachten in het plan worden opgenomen. Bij het plannen en uitvoeren van internal auditdiensten houden internal auditors ook rekening met de belangen van de klanten van de organisatie en andere belanghebbenden (inclusief het publiek) die door de acties van de organisatie worden beïnvloed. Dergelijke belangen omvatten de verwachtingen (zoals eerlijke en integere bedrijfspraktijken), behoeften (zoals veiligheid) en potentiële blootstelling van belanghebbenden aan onderliggende risico's die mogelijk niet duidelijk verband houden met de strategie en doelstellingen van de organisatie.

De overwegingen met betrekking tot beroepsmatige zorgvuldigheid omvatten de omstandigheden en risicoaspecten waarmee het hoofd van de internal auditfunctie rekening moet houden bij het uitvoeren van de risicobeoordeling waarop het internal audit plan is gebaseerd. Relevante omstandigheden zijn onder meer de strategie en doelstellingen van de organisatie en de toepasselijkheid en effectiviteit van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie.

Bovendien houden internal auditors tijdens de opdrachtplanning rekening met deze omstandigheden in relatie tot een beoordeelde activiteit, zoals beschreven in Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten. De complexiteit, materialiteit en significantie van de risico's die worden geëvalueerd, zijn relatief. Het kan zijn dat een risico niet materieel of significant is voor de organisatie, maar wel materieel of significant voor een opdracht of een beoordeelde activiteit. Daarom is inzicht nodig in de complexiteit, materialiteit en significantie in context om relevante risico's goed te kunnen beoordelen en te bepalen welke risico's prioriteit moeten krijgen voor verdere evaluatie.

Beroepsmatige zorgvuldigheid vereist ook dat de kosten (zoals de benodigde middelen) van de internal auditdiensten worden afgewogen tegen de baten die daaruit kunnen voortvloeien. Als de beheersmaatregelen bij een beoordeelde activiteit bijvoorbeeld niet afdoende zijn opgezet, zullen de baten van een volledige evaluatie van de effectiviteit van die beheersmaatregelen waarschijnlijk niet opwegen tegen de kosten. Internal auditors streven ernaar de meeste waarde of het meeste voordeel te bieden voor de investering van de organisatie in internal auditdiensten. Bovendien vereist een grondige planning dat internal auditors rekening houden met de technieken, instrumenten, technologie en omvang en tijdigheid van het werk dat nodig is om de opdracht doelstellingen zo efficiënt mogelijk te verwezenlijken. Internal auditors, vooral het hoofd van de internal auditfunctie, kunnen het gebruik van data-analysesoftware en andere technologie overwegen ter ondersteuning van de review- en evaluatieprocessen.

Goede supervisie van de opdracht en een goed programma voor kwaliteitsborging en -verbetering bevorderen de beroepsmatige zorgvuldigheid. (Zie ook Standaard 8.3 Kwaliteit, Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing, en Principe 12 Bevorder kwaliteit, en de bijbehorende standaarden.)

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Planningsaantekeningen waarin de strategie en doelstellingen van de organisatie en beoordeelde activiteit worden gedocumenteerd.
- Gedocumenteerde beoordelingen van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Aantekeningen over de beoordeling van risico's, waaronder fouten, niet-naleving en fraude.
- Vergadernotulen of aantekeningen van besprekingen over de mogelijke kosten en baten van internal auditdiensten en de omvang en tijdigheid van opdrachtwerkzaamheden.
- Werkdocumenten waaruit de review van opdrachten door supervisors blijkt.
- Prestatiereviews van internal auditors.
- Vergadernotulen of aantekeningen van trainingen of andere besprekingen van beroepsmatige zorgvuldigheid.
- Feedback van belanghebbenden die is gevraagd via enquêtes of andere hulpmiddelen.
- Interne en externe toetsingen uitgevoerd als onderdeel van het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering van de internal auditfunctie.

Standaard 4.3 Professionele scepsis

Vereisten

Internal auditors moeten bij het plannen en uitvoeren van internal auditdiensten professionele scepsis toepassen.

Om professionele scepsis te kunnen toepassen, moeten internal auditors:

- Zich nieuwsgierig opstellen.
- De betrouwbaarheid van informatie kritisch beoordelen.
- Duidelijk en eerlijk hun zorgen kenbaar maken en vragen stellen over inconsistente informatie.
- Aanvullend bewijs zoeken om een oordeel te kunnen vellen over informatie en verklaringen die mogelijk onvolledig, inconsistent, onjuist of misleidend zijn.

Overwegingen bij de implementatie

Professionele scepsis stelt internal auditors in staat om objectieve oordelen te vellen op basis van feiten, informatie en logica, in plaats van op vertrouwen of overtuiging. Scepsis is de houding waarbij de validiteit en waarheidsgetrouwheid van beweringen, uitspraken en andere informatie altijd ter discussie wordt gesteld of in twijfel wordt getrokken. Internal auditors passen professionele scepsis toe wanneer zij op zoek gaan naar bewijsmateriaal ter ondersteuning en validering van verklaringen van het management, in plaats van er eenvoudigweg zonder vraagtekens of twijfel op te vertrouwen dat de gepresenteerde informatie waar of authentiek is. Professionele scepsis vereist nieuwsgierigheid en de bereidheid om verder te kijken dan het oppervlakkige niveau van een bepaald onderwerp.

Bij het verzamelen en analyseren van informatie zullen internal auditors professionele scepsis toepassen om te bepalen of informatie relevant, betrouwbaar en toereikend is. Als internal auditors vaststellen dat informatie onvolledig, inconsistent, onjuist of misleidend is, kunnen zij aanvullende analyses uitvoeren om de juiste en volledige informatie te achterhalen die nodig is om de opdrachtresultaten te ondersteunen. Aanvullende validatie wordt geleverd door de review en goedkeuring van werkdocumenten en/of opdrachtcommunicatie door het hoofd van de internal auditfunctie of een aangewezen supervisor van de opdracht.

Hoofden van de internal auditfunctie zullen internal auditors helpen hun competentie op het gebied van professionele scepsis op te bouwen. Workshops en andere trainingsmogelijkheden kunnen internal auditors helpen bij het ontwikkelen en leren toepassen van professionele scepsis, en bij het begrijpen van het belang van het vermijden van bias en het behouden van een onbevooroordeelde en nieuwsgierige instelling. Internal auditors kunnen leren informatie te herkennen die inconsistent, onvolledig, onjuist en/of misleidend is.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documenten met betrekking tot relevante geplande en afgeronde trainingen, waaronder deelnemerslijsten.
- Werkdocumenten waarin wordt aangegeven hoe een internal auditor de tijdens een opdracht verzamelde informatie evalueert en valideert.
- Documentatie waaruit blijkt dat onjuiste of misleidende informatie werd behandeld als een opdrachtbevinding.
- Werkdocumenten en opdrachtcommunicatie, gereviewed en ondertekend of geparafeerd door de supervisor van de opdracht.

Principe 5 Bewaar vertrouwelijkheid

Internal auditors gebruiken en beschermen informatie op de juiste manier.

Omdat internal auditors onbeperkt toegang hebben tot de gegevens, documenten en andere informatie die nodig zijn om het internal auditmandaat te vervullen, ontvangen zij vaak informatie die vertrouwelijk of bedrijfseigen is en/of kan worden herleid naar een persoon. (Zie ook Principe 6 Geautoriseerd door het bestuur, en de bijbehorende standaarden.) Dit omvat informatie in fysieke en digitale vorm, maar ook informatie afkomstig van mondelinge communicatie, zoals formele of informele vergadergesprekken. Internal auditors moeten de waarde en eigendom van de informatie die zij ontvangen, respecteren door deze uitsluitend voor professionele doeleinden te gebruiken en te beschermen tegen ongeoorloofde toegang of openbaarmaking, intern en extern.

Standaard 5.1 Gebruik van informatie

Vereisten

Internal auditors moeten bij het gebruik van informatie het relevante beleid en de relevante procedures en wet- en regelgeving volgen. De informatie mag niet worden gebruikt voor persoonlijk gewin of op een manier die in strijd is met of schadelijk is voor de legitieme en ethische doelstellingen van de organisatie.

Overwegingen bij de implementatie

Internal auditors hebben onbeperkt toegang tot informatie, zodat zij zonder inmenging internal auditdiensten kunnen verlenen. Het is echter de verantwoordelijkheid van elke internal auditor om informatie op de juiste manier te gebruiken en te behandelen. Ongepast gebruik en ongepaste omgang met informatie die vertrouwelijk of bedrijfseigen is en/of kan worden herleid tot een persoon kan onbedoelde gevolgen hebben, zoals reputatieschade en boetes voor het overtreden van wet- en/of regelgeving.

Het beleid en de procedures van de organisatie en de internal auditfunctie bepalen over het algemeen hoe internal auditors omgaan met en gebruikmaken van informatie gedurende de hele levenscyclus ervan, vanaf het moment van toegang tot de verzameling, overdracht, opslag en/of vernietiging ervan. Bovendien zullen internal auditors op de hoogte zijn van en zich houden aan alle beleid en procedures met betrekking tot de informatie van derden waartoe zij toegang hebben.

Het hoofd van de internal auditfunctie bespreekt met de internal auditors het beleid, de procedures en de verwachtingen met betrekking tot het juiste gebruik van de informatie waartoe zij toegang hebben. Het hoofd van de internal auditfunctie kan van de internal auditors verlangen dat zij hun begrip van de informatie bevestigen door middel van ondertekende verklaringen of andere vormen van bevestiging.

Bij de omgang met gevoelige gegevens en/of persoonsgegevens zal de internal auditfunctie passende digitale beveiligingsmaatregelen toepassen. Voorbeelden hiervan zijn geautomatiseerde controles zoals wachtwoorden en encryptie.

Voorbeelden van misbruik van informatie zijn onder meer het gebruiken, verkopen of vrijgeven van financiële, strategische of operationele kennis van de organisatie om beslissingen te nemen over het kopen of verkopen van aandelen of om een concurrerend product te maken.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Effectief ontworpen en werkende beheersmaatregelen op de toegang tot en het gebruik van informatie.
- Documentatie van relevant beleid en relevante procedures en training met betrekking tot het juiste gebruik van informatie.
- Notulen van vergaderingen waarin het juiste gebruik van informatie is besproken.
- Aanwezigheidsregistratie van trainingen over het gebruik van informatie.
- Documentatie waarmee internal auditors hun kennis van relevant beleid en relevante procedures en wet- en regelgeving bevestigen.

- Prestatiebeoordelingen waaruit blijkt dat relevant beleid en relevante procedures en wet- en regelgeving zijn gevolgd.

Standaard 5.2 Bescherming van informatie

Vereisten

Internal auditors moeten zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheden met betrekking tot het beschermen van informatie en respect tonen voor de vertrouwelijkheid, privacy en eigendom van informatie die is verkregen bij het uitvoeren van internal auditdiensten of uit professionele relaties.

Internal auditors moeten de wet- en regelgeving, beleidsregels en procedures met betrekking tot vertrouwelijkheid, privacy en beveiliging van informatie die van toepassing zijn op de organisatie en de internal auditfunctie begrijpen en naleven.

Overwegingen die specifiek relevant zijn voor de internal auditfunctie zijn onder meer:

- Bewaarneming, bewaring en verwijdering van opdrachtdocumenten.
- Vrijgeven van opdrachtdocumenten aan interne en externe partijen.
- Omgang met, toegang tot of kopiëren van vertrouwelijke informatie terwijl deze niet langer nodig is.

Internal auditors mogen geen vertrouwelijke informatie bekendmaken aan onbevoegde partijen, tenzij er een wettelijke of professionele verantwoordelijkheid bestaat om dit te doen.

Internal auditors moeten het risico beheersen dat informatie onbedoeld openbaar of bekend wordt gemaakt.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet ervoor zorgen dat de internal auditfunctie en de personen die de internal auditfunctie bijstaan zich aan dezelfde beschermingseisen houden.

Overwegingen bij de implementatie

De informatie die door de internal auditfunctie wordt verkregen, gebruikt en geproduceerd, is beschermd door wet- en regelgeving en het beleid en de procedures van de organisatie en de internal auditfunctie en heeft in het algemeen betrekking op fysieke en digitale beveiliging en toegang, bewaring en verwijdering van informatie.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal een juridisch adviseur raadplegen om meer inzicht te krijgen in de impact van wettelijke en/of regelgevende vereisten en bescherming (zoals (functioneel) verschoningsrecht). De beleidsmaatregelen en procedures van de organisaties verlangen soms dat bepaalde autoriteiten bedrijfsinformatie reviewen en goedkeuren voordat deze naar buiten wordt gebracht.

De toegang tot informatie kan worden gemonitord om te verifiëren of de methodologieën worden gevolgd. Informatie kan worden beschermd tegen opzettelijke of onopzettelijke openbaarmaking door middel van

controles zoals gegevensversleuteling, wachtwoordbeveiliging, e-maildistributie, beperkingen op het gebruik van sociale media en beperkingen op fysieke toegang. Wanneer internal auditors geen toegang meer nodig hebben tot de gegevens, zullen digitale toestemmingen worden ingetrokken en gedrukte exemplaren worden behandeld volgens bestaande methodologieën.

Voorbeelden van vertrouwelijke informatie die tegen openbaarmaking kan worden beschermd, zijn onder meer individuele salarissen en personeelsdossiers.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal periodiek de behoeften van de internal auditors aan toegang tot informatie beoordelen en bevestigen, en controleren of de toegangscontroles effectief werken.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie waaruit de toepassing van relevante methodologieën blijkt.
- Documentatie over de implementatie van mechanismen die de toegang tot informatie beperken en het risico verkleinen dat de gangbare toegangscontroles worden omzeild.
- Aanwezigheidsregistratie van trainingen over het gebruik van informatie.
- Documentatie waarmee internal auditors hun kennis van relevant beleid en relevante procedures en wet- en regelgeving bevestigen.
- Documentatie van beperkingen op de distributie van werkdocumenten en definitieve communicatie.
- Documentatie van geautoriseerde openbaarmakingen en distributie.
- Documenten met betrekking tot openbaarmakingen die wettelijk vereist zijn of zijn goedgekeurd door een juridisch adviseur, indien van toepassing, en/of door het bestuur en het senior management.
- Ondertekende vertrouwelijkheids- of geheimhoudingsovereenkomsten.
- Prestatiereviews waaruit blijkt dat het beleid en de procedures met betrekking tot de bescherming en openbaarmaking van informatie zijn gevolgd.

Domein III: Besturen van de internal auditfunctie



Passende governance regelingen zijn essentieel om de internal auditfunctie effectief te kunnen laten functioneren. In dit domein worden de vereisten geschetst voor nauwe samenwerking tussen hoofden van de internal auditfunctie en het bestuur om de internal auditfunctie op te zetten, deze onafhankelijk te positioneren en toezicht te houden op het functioneren ervan. In dit domein worden ook de verantwoordelijkheden van het senior management geschetst die de verantwoordelijkheden van het bestuur ondersteunen en een sterke governance van de internal auditfunctie bevorderen.

Hoewel het hoofd van de internal auditfunctie verantwoordelijk is voor de vereisten in dit domein, zijn de activiteiten van het bestuur en het senior management essentieel voor het vermogen van de internal auditfunctie om te voldoen aan de Doelstelling van Internal Auditing. Deze activiteiten worden in elke standaard als 'essentiële voorwaarden' geïdentificeerd en vormen een noodzakelijke basis voor een effectieve dialoog tussen het bestuur, het senior management en het hoofd van de internal auditfunctie, waardoor uiteindelijk een effectieve internal auditfunctie mogelijk wordt.

Bijeenkomsten met het bestuur en het senior management

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de inhoud van dit domein bespreken met het bestuur en het senior management. Deze besprekingen zijn gericht op:

- De Doelstelling van Internal Auditing zoals omschreven in Domein I: Doelstelling van Internal Auditing.
- De essentiële voorwaarden beschreven onder elk van de standaarden van Domein III: Besturen van de internal auditfunctie.
- De mogelijke impact op de effectiviteit van de internal auditfunctie als het bestuur of het senior management niet de ondersteuning biedt zoals beschreven in de essentiële voorwaarden.

De besprekingen zijn nodig om het bestuur en het senior management te informeren over het belang van de essentiële voorwaarden en om afstemming tussen hun respectievelijke verantwoordelijkheden te bewerkstelligen.

De aard en frequentie van deze besprekingen zijn afhankelijk van de omstandigheden en veranderingen in de organisatie. Het hoofd van de internal auditfunctie zou deze essentiële voorwaarden bijvoorbeeld met het bestuur en het senior management moeten bespreken als:

- De Standaarden aanzienlijk veranderen of er een nieuwe internal auditfunctie wordt gecreëerd.
- Het hoofd van de internal auditfunctie nieuw is binnen de organisatie.
- Er sprake is van aanzienlijke veranderingen in de relatie tussen het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie, zoals een nieuwe voorzitter aan wie het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert of een verandering in de structuur of samenstelling van het bestuur die van invloed is op deze rapportagerelatie.

- Er sprake is van aanzienlijke veranderingen in de structuur of samenstelling van het senior management die van invloed zijn op de positie van het hoofd van de internal auditfunctie binnen de organisatie.

Het is belangrijk dat het hoofd van de internal auditfunctie input krijgt van zowel het bestuur als het senior management. Het bestuur is de eindverantwoordelijke voor het goedkeuren van het internal auditmandaat, het charter en andere vereisten die in dit domein worden uiteengezet, terwijl het senior management doorgaans een sleutelrol speelt bij het leveren van input aan het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie. Het perspectief van het senior management is waardevol en ondersteunt de positionering en bevoegdheid van de internal auditfunctie in de organisatie.

Meningsverschillen over essentiële voorwaarden

Als het bestuur of het senior management het niet eens is met één of meer van deze essentiële voorwaarden, moet het hoofd van de internal auditfunctie – met voorbeelden – motiveren hoe het ontbreken van de voorwaarde(n) van invloed kan zijn op het vermogen van de internal auditfunctie om haar doel te bereiken of specifieke standaarden na te leven. Het hoofd van de internal auditfunctie zal ook alternatieven bespreken voor de essentiële voorwaarden die dezelfde resultaten kunnen opleveren.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan met het bestuur en het senior management overeenkomen dat één of meer van de essentiële voorwaarden niet noodzakelijk zijn om aan de Standaarden te voldoen. In dergelijke gevallen moet het hoofd van de internal auditfunctie het volgende documenteren:

- De redenen om overeen te komen dat een bepaalde voorwaarde niet nodig is.
- Alternatieve voorwaarden die de ontbrekende voorwaarden compenseren, ter ondersteuning van de oordeelsvorming door het bestuur en het senior management.

Als het hoofd van de internal auditfunctie het niet eens is met de redenen van het bestuur en/of het senior management om niet te voldoen aan één of meer van de voorwaarden, kan het hoofd van de internal auditfunctie concluderen dat de internal auditfunctie niet aan de Standaarden kan voldoen. In dergelijke gevallen zal het hoofd van de internal auditfunctie de redenen documenteren waarom het bestuur en/of het senior management niet aan de essentiële voorwaarden voldoet. Deze documentatie moet worden gedeeld met het bestuur en het senior management om duidelijkheid te scheppen met betrekking tot hun standpunten en moet beschikbaar worden gesteld aan een externe kwaliteitstoetsers.

Als er om welke reden dan ook een vacature voor de functie van hoofd van de internal auditfunctie open staat, zal het bestuur tussentijds één of meer personen benoemen.

Definitie van bestuur

In de Verklarende Woordenlijst van de Global Internal Audit Standards wordt de term ‘bestuur’ gedefinieerd als het bestuursorgaan op het hoogste niveau dat is belast met governance, bijv.:

- Een raad van bestuur.
- Een auditcommissie.
- Een raad van gouverneurs of een raad van beheer.
- Een groep gekozen of politiek benoemde functionarissen.
- Een ander orgaan dat autoriteit heeft over de relevante bestuursfuncties.

In een organisatie die meer dan één bestuursorgaan heeft, verwijst ‘bestuur’ naar het orgaan of de organen

die bevoegd zijn om de juiste autoriteit, rol en verantwoordelijkheden toe te kennen aan de internal auditfunctie.

Als geen van bovenstaande bestaat, moet 'bestuur' worden gelezen als een verwijzing naar de groep of persoon die optreedt als het hoogste bestuursorgaan van de organisatie. Voorbeelden zijn onder meer het hoofd van de organisatie en het senior management.

Als de aard van het bestuur afwijkt van de definitie in de Verklarende woordenlijst, zal het hoofd van de internal auditfunctie documenteren aan welke bestuursstructuur de internal auditfunctie rapporteert en hoe deze structuur past binnen de definitie van bestuur. Dit kunnen omgevingen zijn waar meerdere besturen bestaan, zoals die soms worden aangetroffen in internationale organisaties of de publieke sector, of waar een gelaagde structuur bestaat.

Toepassing van dit Domein

De Standaarden zijn van toepassing op personen en functies die internal auditdiensten verlenen. Internal auditdiensten kunnen worden geleverd door personen binnen of buiten de organisatie aan organisaties met verschillende doelstelling, omvang, complexiteit en structuur. De Standaarden zijn van toepassing ongeacht of een organisatie internal auditors rechtstreeks in dienst heeft, deze via een externe dienstverlener inhurt, of beide. De verantwoordelijkheden van het hoofd van de internal auditfunctie worden uitgeoefend door één of meer door het bestuur aangewezen personen. Het hoofd van de internal auditfunctie, ongeacht of deze rechtstreeks in dienst is van de organisatie of via een externe dienstverlener, is verantwoordelijk voor conformiteit met de Standaarden, zoals blijkt uit het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering. In alle gevallen behoudt het bestuur de verantwoordelijkheid om de internal auditfunctie te ondersteunen en er toezicht op te houden.

Principe 6 Geautoriseerd door het bestuur

Het bestuur stelt het mandaat van de internal auditfunctie vast, keurt het goed en ondersteunt het.

De internal auditfunctie krijgt haar mandaat van het bestuur (of, in bepaalde publieke sectoromgevingen, krachtens toepasselijke wetgeving). Het mandaat specificeert de autoriteit, rol en verantwoordelijkheden van de internal auditfunctie en wordt gedocumenteerd in het internal auditcharter. Het mandaat machtigt de internal auditfunctie om het bestuur en het senior management objectieve assurance, advies, inzicht en vooruitzichten te bieden. De internal auditfunctie voert het mandaat uit door middel van een systematische, gedisciplineerde aanpak voor het evalueren en verbeteren van de effectiviteit van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen in de hele organisatie.

Standaard 6.1 Internal auditmandaat

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het bestuur en het senior management voorzien van de informatie die nodig is om het internal auditmandaat vast te stellen. In rechtsgebieden en sectoren waar het mandaat van de internal auditfunctie geheel of gedeeltelijk is voorgeschreven in wet- of regelgeving, moeten de wettelijke vereisten van het mandaat zijn opgenomen in het internal auditcharter. (Zie ook Standaard 6.2 Internal auditcharter en 'Toepassing van de Global Internal Audit Standards in de Publieke Sector.')

Om het bestuur en het senior management te helpen de scope en de soorten internal auditdiensten te bepalen, moet het hoofd van de internal auditfunctie afstemmen met andere interne en externe assurance-aanbieders om inzicht te krijgen in elkaars rollen en verantwoordelijkheden. (Zie ook Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen.)

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het mandaat documenteren of ernaar verwijzen in het internal auditcharter, dat door het bestuur wordt goedgekeurd. (Zie ook Standaard 6.2 Internal auditcharter.)

Periodiek moet het hoofd van de internal auditfunctie beoordelen of veranderingen in omstandigheden een gesprek met het bestuur en het senior management over het internal auditmandaat rechtvaardigen. Als dit het geval is, moet het hoofd van de internal auditfunctie het internal auditmandaat bespreken met het bestuur en het senior management om te beoordelen of de autoriteit, rol en verantwoordelijkheden de internal auditfunctie nog steeds in staat stellen haar strategie te verwezenlijken en haar doelstellingen te behalen.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- Met het hoofd van de internal auditfunctie en het senior management de passende autoriteit, rol en verantwoordelijkheden van de internal auditfunctie bespreken.
- Het internal auditcharter goedkeuren, waaronder het internal auditmandaat en de scope en soorten internal auditdiensten.

Senior Management

- Deelnemen aan besprekingen met het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie en input geven over de verwachtingen voor de internal auditfunctie waarmee het bestuur rekening moet houden bij het vaststellen van het internal auditmandaat.
- Het internal auditmandaat ondersteunen in de hele organisatie en de autoriteit bevorderen die aan de internal auditfunctie wordt verleend.

Overwegingen bij de implementatie

Het hoofd van de internal auditfunctie informeert het bestuur en het senior management over de kenmerken van een effectieve internal auditfunctie door kennis te delen over de Standaarden, relevante wet- en/of regelgeving en de resultaten van onderzoek naar gangbare werkwijzen van internal auditfuncties.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal met het bestuur en het senior management het internal auditmandaat en andere belangrijke overwegingen in het internal auditcharter bespreken, waarbij de nadruk ligt op het helpen van het bestuur en het senior management om inzicht te krijgen in:

- **Autoriteit** – De autoriteit van de internal auditfunctie wordt gecreëerd door haar directe rapportagerelatie met het bestuur. Een dergelijke autoriteit maakt vrije en onbeperkte toegang tot het bestuur mogelijk, evenals tot alle activiteiten in de hele organisatie (zoals documenten, personeel en fysieke eigendommen).
- **Rol(len)** – De primaire rol van de internal auditfunctie is het uitvoeren van internal auditactiviteiten en het leveren van internal auditdiensten. Er kunnen zich situaties voordoen waarin rollen die verder gaan dan uitvoering van de internal audit deel uitmaken van de verantwoordelijkheden van het hoofd van de internal auditfunctie, zoals risicomanagement of compliance. Deze niet-auditrollen worden verder besproken in Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.
- **Verantwoordelijkheden** – De verantwoordelijkheden van een internal auditfunctie omvatten haar verantwoordingsplicht en verplichtingen om haar rol(len) uit te voeren, alsmede de specifieke verwachtingen van de belangrijkste belanghebbenden. Verantwoordelijkheden omvatten bijvoorbeeld doorgaans verwachtingen met betrekking tot de uitvoering van auditdiensten; communicatie; naleving van wet- en regelgeving en beleidsregels; conformiteit met de Global Internal Audit Standards; en andere activiteiten die in de rol voorkomen.
- **Scope** – De scope van de internal auditdiensten bestrijkt de gehele breedte van de organisatie waarvoor de internal auditfunctie diensten verleent. Dit kan alle activiteiten, activa en personeel van de organisatie omvatten, of kan beperkt zijn tot een subset op basis van geografie of een andere indeling. De scope kan de aard van de internal auditdiensten specificeren (bijvoorbeeld alleen assurance of assurance en advies, focus op de jaarrekening, naleving van wet- en/of regelgeving), of kan de dekking van de internal auditdiensten op andere wijze beperken.
- **Internal auditdiensten** – Internal auditdiensten kunnen kortweg worden gedefinieerd als assurance- en adviesdiensten of meer concreet worden omschreven als bijvoorbeeld doelmatigheidsonderzoek, assurance met betrekking tot interne beheersmaatregelen voor financiële rapportage, en onderzoeken.

Omstandigheden kunnen een vervolgesprek met het bestuur en het senior management over het internal auditmandaat of andere aspecten van het internal auditcharter rechtvaardigen. Deze omstandigheden zijn onder meer, maar niet beperkt tot:

- Een opvallende verandering in de Global Internal Audit Standards.
- Een aanzienlijke overname of reorganisatie binnen de organisatie.
- Aanzienlijke veranderingen in het bestuur en/of senior management.
- Aanzienlijke veranderingen in de strategieën, doelstellingen of het risicoprofiel van de organisatie of de omgeving waarin zij actief is.
- Nieuwe wet- of regelgeving die van invloed kan zijn op de aard en/of scope van de internal auditdiensten.

Deze omstandigheden kunnen zich op elk moment van het jaar voordoen. Het hoofd van de internal auditfunctie zal dergelijke wijzigingen echter ten minste jaarlijks formeel in beschouwing nemen.

Het hoofd van de internal auditfunctie stemt af met de assurance-aanbieders van de organisatie en adviseert het bestuur over hoe andere functies kunnen bijdragen aan het internal auditmandaat. Door het bestuur te helpen de rollen en verantwoordelijkheden van andere interne en externe assurance-aanbieders en toezichthouders te begrijpen, kan het hoofd van de internal auditfunctie duidelijkheid verschaffen over een passend internal auditmandaat. (Zie ook Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen.)

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Notulen van bestuursvergaderingen waarin het mandaat is besproken, wat deel kan uitmaken van de bredere goedkeuring van het internal auditcharter.
- Notulen van bestuursvergaderingen waarin eventuele wijzigingen in het internal auditcharter zijn besproken en goedgekeurd door het bestuur.

Standaard 6.2 Internal auditcharter

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een internal auditcharter opstellen en bijhouden waarin ten minste de volgende kenmerken van de internal auditfunctie worden omschreven:

- Doelstelling van Internal Auditing.
- Toezegging tot naleving van de Global Internal Audit Standards.
- Mandaat, inclusief de scope en het soort te leveren diensten, en de verantwoordelijkheden en verwachtingen van het bestuur met betrekking tot de ondersteuning van de internal auditfunctie door het management. (Zie ook Standaard 6.1 Internal auditmandaat.)
- Positie binnen de organisatie en rapportagerelaties. (Zie ook Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.)

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het voorgestelde charter met het bestuur en het senior management bespreken om te bevestigen dat het charter hun begrip en verwachtingen van de internal auditfunctie correct weergeeft.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- Met het hoofd van de internal auditfunctie en het senior management andere onderwerpen bespreken die in het internal auditcharter moeten worden opgenomen om een effectieve internal auditfunctie mogelijk te maken.
- Het internal auditcharter goedkeuren.
- Het internal auditcharter reviewen met het hoofd van de internal auditfunctie op mogelijke veranderingen die van invloed zijn op de organisatie, zoals de aanstelling van een nieuw hoofd van de internal auditfunctie of veranderingen in het soort, de ernst en de onderlinge afhankelijkheden van risico's voor de organisatie.

Senior Management

- Met het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie communiceren over de verwachtingen van het management die mogelijk in het internal auditcharter moeten worden opgenomen

Overwegingen bij de implementatie

De belangrijkste vereisten voor het internal auditcharter worden uiteengezet in Standaard 6.1 Internal auditmandaat en Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.

Het internal auditcharter omschrijft de hiërarchische rapportageverantwoordelijkheden, zoals de processen voor:

- Het goedkeuren van de personeelsadministratie en budgetten van de internal auditfunctie.
- Het goedkeuren van de uitgaven van het hoofd van de internal auditfunctie.
- Het beoordelen van de prestaties van het hoofd van de internal auditfunctie.

Waar de rapportagerelatie in wet- of regelgeving wordt omschreven, zullen verwijzingen naar dergelijke documenten in het charter worden opgenomen. Als wet- en/of regelgeving de vereisten voor een charter volledig omschrijven, kunnen deze in de plaats komen van het formele charter.

De indeling van een internal auditcharter kan van organisatie tot organisatie verschillen. Hoewel er modellen bestaan voor een internal auditcharter, zal het hoofd van de internal auditfunctie het internal auditcharter aanpassen aan de unieke organisatorische aspecten die van invloed kunnen zijn op het internal auditmandaat, de scope en de internal auditdiensten.

Het hoofd van de internal auditfunctie presenteert doorgaans tijdens een bestuursvergadering een definitief ontwerp van het internal auditcharter voor bespreking en goedkeuring.

Het hoofd van de internal auditfunctie en het bestuur zullen het ook eens worden over de frequentie waarmee moet worden beoordeeld en opnieuw bevestigd of de bepalingen van het charter de internal auditfunctie nog steeds in staat stellen haar doelstellingen te bereiken. Het is een gangbare werkwijze om het charter periodiek te reviewen, ernaar te verwijzen als er vragen over het internal auditmandaat rijzen, en het indien nodig bij te werken.

Andere onderwerpen die in het internal auditcharter aan de orde kunnen komen, zijn onder meer:

- Waarborgen voor objectiviteit en onafhankelijkheid, inclusief processen voor het aanpakken van mogelijke aantastingen, en de frequentie waarmee deze waarborgen opnieuw worden geëvalueerd om ervoor te zorgen dat ze het gewenste resultaat opleveren. (Zie ook Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.)
- Onbeperkte toegang, inclusief hoe de internal auditfunctie toegang krijgt tot de gegevens, documenten, informatie, personeel en fysieke eigendommen die nodig zijn om het internal auditmandaat te vervullen.
- Communicatie, inclusief de aard en het tijdstip van communicatie met het bestuur en het senior management.

- Auditproces, inclusief eventuele verwachtingen met betrekking tot communicatie met het management van het beoordeelde gebied (vóór, tijdens en na een opdracht) en hoe wordt omgegaan met meningsverschillen met het management.
- Kwaliteitsborging en -verbetering, inclusief verwachtingen voor het ontwikkelen en uitvoeren van interne en externe toetsingen van de internal auditfunctie en het communiceren van de resultaten van de toetsingen. (Zie ook Standaard 8.3 Kwaliteit en Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing, en Principe 12 Bevorder kwaliteit, en de bijbehorende standaarden.)
- Goedkeuringen, inclusief eventuele omstandigheden benoemd door het bestuur en het senior management.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Notulen van de bestuursvergaderingen waarin het internal auditcharter is besproken en goedgekeurd.
- Het goedgekeurde charter en de datum van goedkeuring.
- Notulen van bestuursvergaderingen die bewijs leveren dat het hoofd van de internal auditfunctie periodiek het internal auditcharter bespreekt met het bestuur en het senior management

Standaard 6.3 Ondersteuning van het bestuur en het senior management

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het bestuur en het senior management voorzien van de informatie die nodig is om de erkenning van de internal auditfunctie in de hele organisatie te ondersteunen en te bevorderen.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de communicatie van het bestuur over de internal auditfunctie met het senior management coördineren zodat het bestuur aan zijn eisen kan voldoen.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- De internal auditfunctie behartigen om deze in staat te stellen de Doelstelling van Internal Auditing te vervullen en haar strategie en doelstellingen na te streven.
- Samenwerken met het senior management om de onbeperkte toegang van de internal auditfunctie tot de gegevens, documenten, informatie, personeel en fysieke eigenschappen mogelijk te maken die nodig zijn om het internal auditmandaat te vervullen.
- Ondersteunen van het hoofd van de internal auditfunctie door middel van regelmatige, directe communicatie.
- Ondersteuning laten zien door:

- Aan te geven dat het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert aan een dusdanig niveau binnen de organisatie dat de internal auditfunctie het internal auditmandaat kan vervullen.
- Goedkeuring van het internal auditcharter, het internal auditplan, het budget en het middelenplan.
- Navraag doen bij het senior management en het hoofd van de internal auditfunctie om vast te stellen of eventuele beperkingen op de scope, toegang, autoriteit of middelen van de internal auditfunctie haar beperken om haar verantwoordelijkheden effectief uit te voeren.
- Periodiek overleg met het hoofd van de internal auditfunctie zonder de aanwezigheid van het senior management.

Senior Management

- Ondersteunen van de erkenning van de internal auditfunctie in de hele organisatie.
- Samenwerken met het bestuur en het management in de hele organisatie om de onbeperkte toegang van de internal auditfunctie tot de gegevens, documenten, informatie, personeel en fysieke eigenschappen mogelijk te maken die nodig zijn om het internal auditmandaat te vervullen.

Overwegingen bij de implementatie

Het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie zullen ten minste jaarlijks bijeenkomen zonder de aanwezigheid van het management om. Het elk kwartaal houden van dergelijke bijeenkomsten wordt beschouwd als een gangbare praktijk. Dergelijke bijeenkomsten vinden vaak plaats als vertrouwelijke of besloten sessie na een reguliere bestuursvergadering.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal tussen de officiële vergaderingen door ook andere interacties met het bestuur hebben om het bestuur op de hoogte te houden van de voortgang van de internal auditfunctie. Het soort informatie en het detailniveau dat door het hoofd van de internal auditfunctie aan het bestuur moet worden gecommuniceerd, zal onderling tussen beide partijen worden overeengekomen. Zoals besproken in Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid is het belangrijk dat het hoofd van de internal auditfunctie hiërarchisch rapporteert aan een persoon in de organisatie die de internal auditfunctie kan ondersteunen bij het nastreven van het internal auditmandaat. Een gangbare werkwijze is dat het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert aan de CEO of een gelijkwaardige functionaris.

Hoewel het voor het hoofd van de internal auditfunctie van cruciaal belang is om vertrouwelijk met het bestuur te vergaderen, moet het hoofd van de internal auditfunctie het senior management op de hoogte stellen van dergelijke gesprekken, tenzij dit ongepast is (bijvoorbeeld als een vertrouwelijk gesprek betrekking heeft op ongepast gedrag van een lid van het senior management).

Het hoofd van de internal auditfunctie zal samenwerken met het senior management om inzicht te krijgen in elkaars rapportagevereisten aan het bestuur, zodat tijdige, duidelijke en transparante rapportage mogelijk is die niet overbodig of tegenstrijdig is. Dit helpt het bestuur bij het uitoefenen van zijn toezichthoudende

verantwoordelijkheden en maakt een samenwerkingsrelatie mogelijk tussen het hoofd van de internal auditfunctie en het senior management.

De goedkeuring door het bestuur van het internal auditbudget en het middelenplan is belangrijk omdat deze aantonen dat de internal auditfunctie over de middelen beschikt die nodig zijn om haar geplande auditactiviteiten te voltooien. De details die aan het bestuur worden verstrekt, zijn onderworpen aan het oordeel van het hoofd van de internal auditfunctie.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Notulen van bestuursvergaderingen waarin de review en goedkeuring door het bestuur van het internal auditplan, het internal auditbudget en het middelenplan worden weergegeven.
- Notulen of andere documentatie van de communicatie tussen het bestuur en het senior management waarin de onbeperkte toegang van de internal auditfunctie is besproken.
- Een overeengekomen matrix of soortgelijke documentatie waaruit blijkt welke informatie het hoofd van de internal auditfunctie met het bestuur en het senior management zal communiceren, en met welke frequentie.

Principe 7 Onafhankelijk gepositioneerd

Het bestuur stelt de onafhankelijkheid en kwalificaties van de internal auditfunctie vast en beschermt deze.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het mogelijk maken van de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie. Onafhankelijkheid wordt gedefinieerd als het vrij zijn van omstandigheden die een bedreiging vormen voor het vermogen van de internal auditfunctie om haar verantwoordelijkheden onbevooroordeeld uit te voeren. De internal auditfunctie kan de Doelstelling van Internal Auditing alleen vervullen als het hoofd van de internal auditfunctie rechtstreeks rapporteert aan het bestuur, gekwalificeerd is en op een dusdanig niveau binnen de organisatie is gepositioneerd dat de internal auditfunctie haar diensten en verantwoordelijkheden zonder inmenging kan vervullen.

Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet in ieder geval eenmaal per jaar de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie binnen de organisatie bevestigen aan het bestuur. Dit omvat het communiceren van incidenten waarbij de onafhankelijkheid mogelijk is aangetast en van de acties of waarborgen die zijn aangewend om de aantasting aan te pakken.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet in het internal auditcharter de rapportagerelaties en de organisatorische positionering van de internal auditfunctie documenteren, zoals bepaald door het bestuur. (Zie ook Standaard 6.2 Internal auditcharter.)

Het hoofd van de internal auditfunctie moet met het bestuur en het senior management alle huidige of voorgestelde rollen en verantwoordelijkheden bespreken die de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie feitelijk of in schijn zouden kunnen aantasten. Het hoofd van de internal auditfunctie moet het bestuur en het senior management adviseren over de soorten waarborgen om feitelijke, mogelijke of waargenomen aantastingen te beheersen.

Wanneer het hoofd van de internal auditfunctie één of meer rollen heeft die verder gaan dan internal auditing, moeten de verantwoordelijkheden, de aard van het werk en de vastgestelde waarborgen worden gedocumenteerd in het internal auditcharter. Als deze verantwoordelijkheidsgebieden onderworpen zijn aan internal auditing, moeten alternatieve processen worden opgezet om assurance te verkrijgen, zoals het aanstellen van een objectieve, competente externe assurance-aanbieder die onafhankelijk rapporteert aan het bestuur.

Wanneer de niet-auditverantwoordelijkheden van het hoofd van de internal auditfunctie tijdelijk zijn, moet op deze terreinen tijdens de tijdelijke opdracht en gedurende de daaropvolgende twaalf maanden assurance worden verleend door een onafhankelijke derde partij. Ook moet het hoofd van de internal auditfunctie een plan opstellen om deze verantwoordelijkheden over te dragen aan het management.

Als de bestuursstructuur de organisatorische onafhankelijkheid niet ondersteunt, moet het hoofd van de internal auditfunctie de kenmerken van de bestuursstructuur die de onafhankelijkheid beperken, documenteren, evenals alle waarborgen die kunnen worden aangewend om dit principe te verwezenlijken.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- Een directe rapportagerelatie met het hoofd van de internal auditfunctie en de internal auditfunctie tot stand brengen, zodat de internal auditfunctie haar mandaat kan vervullen.
- De benoeming en het ontslag van het hoofd van de internal auditfunctie autoriseren.
- Input leveren aan het senior management ter ondersteuning van de prestatie-evaluatie en beloning van het hoofd van de internal auditfunctie.
- Het hoofd van de internal auditfunctie de mogelijkheid bieden om belangrijke en gevoelige zaken met het bestuur te bespreken, inclusief vergaderingen zonder de aanwezigheid van het senior management.
- Eisen dat het hoofd van de internal auditfunctie op een dusdanig niveau in de organisatie wordt gepositioneerd dat internal auditdiensten en -verantwoordelijkheden zonder inmenging van het management kunnen worden uitgevoerd. Deze positionering biedt de organisatorische bevoegdheid en status om zaken rechtstreeks naar het senior management te brengen en zaken indien nodig naar het bestuur te escaleren.
- De feitelijke of mogelijke aantasting van de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie erkennen bij het goedkeuren van rollen of verantwoordelijkheden voor het hoofd van de internal auditfunctie die buiten de scope van internal auditing vallen.

- Overleg voeren met het senior management en het hoofd van de internal auditfunctie om passende waarborgen in te stellen als de rollen en verantwoordelijkheden van het hoofd van de internal auditfunctie de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie aantasten of lijken aan te tasten.
- Overleg voeren met het senior management om ervoor te zorgen dat de internal auditfunctie vrij is van inmenging bij het bepalen van de scope ervan, het uitvoeren van internal auditopdrachten en het communiceren van resultaten.

Senior Management

- De internal auditfunctie op een dusdanig niveau binnen de organisatie positioneren dat zij haar diensten en verantwoordelijkheden zonder inmenging kan uitvoeren, zoals voorgeschreven door het bestuur.
- De directe rapportagerelatie erkennen van het hoofd van de internal auditfunctie met het bestuur.
- Overleg voeren met het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie om inzicht te krijgen in eventuele aantasting van de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie veroorzaakt door niet-auditrollen of andere omstandigheden, en ondersteunen van de implementatie van passende waarborgen om dergelijke aantastingen te managen.
- Input leveren aan het bestuur over de benoeming en het ontslag van het hoofd van de internal auditfunctie.
- Om input van het bestuur vragen over de prestatie-evaluatie en beloning van het hoofd van de internal auditfunctie.

Overwegingen bij de implementatie

Internal auditing is het meest effectief wanneer de internal auditfunctie rechtstreeks verantwoording aflegt aan het bestuur (ook wel 'functioneel rapporteren aan het bestuur' genoemd), in plaats van rechtstreeks verantwoording af te leggen aan het management voor de activiteiten waarover zij assurance en advies verschaft. Dankzij een directe rapportagerelatie tussen het bestuur en hoofd van de internal auditfunctie, kan de internal auditfunctie zonder inmenging of onnodige beperkingen haar internal auditdiensten uitvoeren en opdrachtresultaten communiceren. Voorbeelden van inmenging zijn onder meer het door het management niet tijdig verstrekken van de gevraagde informatie en het beperken van de toegang tot informatie, personeel of fysieke eigendommen. Een voorbeeld van onnodige beperking is het beperken van budgetten of middelen op een manier die het vermogen van de internal auditfunctie om effectief te functioneren in de weg staat. (Zie ook Standaard 11.3 Communicatie van resultaten.

)

Het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert functioneel aan het bestuur, maar hiërarchisch vaak aan een lid van het management. Dit biedt toegang tot het senior management en de autoriteit om de perspectieven van het management ter discussie te stellen. Om deze bevoegdheid te verwezenlijken, is het gebruikelijk dat het hoofd van de internal auditfunctie hiërarchisch rapporteert aan de CEO of een gelijkwaardige functionaris, hoewel met rapporteren aan een andere hogere functionaris hetzelfde doel kan worden bereikt als er passende waarborgen worden geïmplementeerd. Hoofden van dochterondernemingen, filialen en divisies van de internal auditfunctie kunnen rechtstreeks communiceren met het senior management dat verantwoordelijk is voor die gebieden.

Bij het beoordelen of de onafhankelijkheid wordt aangetast, moet het hoofd van de internal auditfunctie rekening houden met de rapportagerelaties, rollen en verantwoordelijkheden om te bepalen of er daadwerkelijke, mogelijke of waargenomen aantastingen bestaan. Bovendien kan het hoofd van de internal auditfunctie door middel van gesprekken met de betrokken partijen eventuele situaties van waargenomen aantastingen oplossen die feitelijk geen invloed hebben op het vermogen van de internal auditfunctie om haar verantwoordelijkheden onafhankelijk uit te voeren.

Situaties die een beperking van de onafhankelijkheid kunnen veroorzaken, zijn onder meer:

- Het hoofd van de internal auditfunctie heeft geen directe communicatie of interactie met het bestuur.
- Het management probeert de scope van de internal auditdiensten die eerder in het internal auditcharter door het bestuur zijn goedgekeurd en gedocumenteerd, te beperken.
- Het management probeert de toegang te beperken tot de gegevens, documenten, informatie, personeel en fysieke eigendommen die nodig zijn om de internal auditdiensten uit te voeren.
- Het management zet internal auditors onder druk om de bevindingen van de internal audit achter te houden of te wijzigen.
- Het budget voor de internal auditfunctie wordt teruggebracht tot een dusdanig niveau dat de functie haar verantwoordelijkheden zoals uiteengezet in het internal auditcharter niet kan vervullen.
- Een assurance-opdracht wordt uitgevoerd door de internal auditfunctie of onder toezicht van het hoofd van de internal auditfunctie op een functioneel gebied waarvoor het hoofd van de internal auditfunctie verantwoordelijk is of waarop hij of zij toezicht houdt of anderszins aanzienlijke invloed kan uitoefenen.
- De internal auditfunctie voert assurediensten uit, of het hoofd van de internal auditfunctie houdt toezicht op assurediensten die verband houden met een activiteit die wordt gemanaged door een senior executive (niet-CEO) aan wie het hoofd van de internal auditfunctie hiërarchisch rapporteert. Het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert bijvoorbeeld aan de Chief Financial Officer en is verantwoordelijk voor het auditen van de treasuryfunctie, een functie die ook rapporteert aan de Chief Financial Officer.

Naast de verantwoordelijkheden voor het managen van de internal auditfunctie wordt het hoofd van de internal auditfunctie soms gevraagd om niet-auditrollen op zich te nemen die de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie kunnen aantasten of lijken aan te tasten. Voorbeelden hiervan zijn situaties zoals:

- Een nieuwe wettelijke vereiste leidt ertoe dat er onmiddellijk beheersmaatregelen en andere risicomanagementactiviteiten worden ontwikkeld om naleving te waarborgen.
- Het hoofd van de internal auditfunctie beschikt over de meest geschikte expertise om bestaande risicomanagementactiviteiten aan te passen aan een nieuw bedrijfssegment of een nieuwe geografische markt.
- De middelen van de organisatie zijn te beperkt of de organisatie is te klein om zich een afzonderlijke compliance-functie te kunnen veroorloven.

Bij het bespreken van niet-auditrollen en -verantwoordelijkheden met het bestuur en het senior management zal het hoofd van de internal auditfunctie passende waarborgen identificeren, afhankelijk van de vraag of de rollen permanent of tijdelijk zijn en bedoeld zijn om aan het management te worden overgedragen.

Wanneer het bestuur het erover eens is dat er sprake is van aantasting, zal het hoofd van de internal auditfunctie het bestuur en het senior management mogelijke waarborgen voorstellen om de risico's

te managen. Het is ook belangrijk om een tijdlijn op te geven voor de overdracht van tijdelijke niet-auditverantwoordelijkheden aan het management.

De vereiste is dat de assurance-activiteiten gedurende twaalf maanden nadat het hoofd van de internal auditfunctie de tijdelijke verantwoordelijkheden op dat gebied heeft vervuld, onder toezicht staan van een onafhankelijke derde partij. Hierbij zal echter de situatie moeten worden beoordeeld, aangezien er omstandigheden kunnen zijn waarbij langer dan twaalf maanden de indruk kan bestaan dat er sprake is van een aantasting. Het hoofd van de internal auditfunctie zal met het bestuur en het senior management bespreken of twaalf maanden passend is of niet.

Om te bepalen aan welke andere partijen informatie over bestaande aantastingen moet worden verstrekt, zal het hoofd van de internal auditfunctie rekening houden met de aard van de aantasting, de impact van de aantasting op de betrouwbaarheid van de resultaten van de internal auditediensten en de verwachtingen van relevante belanghebbenden.

Als na het voltooien van een opdracht een potentiële aantasting van de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie wordt ontdekt die de betrouwbaarheid of waargenomen betrouwbaarheid van de bevindingen, aanbevelingen en/of conclusies van de opdracht kan beïnvloeden, zal het hoofd van de internal auditfunctie de kwestie bespreken met het management van de beoordeelde activiteit, het bestuur, het senior management en/of andere betrokken belanghebbenden en passende acties vaststellen om de situatie op te lossen. (Zie ook Standaard 2.3 Openbaar maken van aantastingen van de objectiviteit en Standaard 11.4 Fouten en omissies.)

Het bestuur zal worden betrokken bij het wervings- en benoemingsproces voor een nieuw hoofd van de internal auditfunctie. Het bestuur kan bijvoorbeeld de kwalificaties en competenties bespreken die nodig zijn om de internal auditfunctie te leiden en eventuele aanvullende rollen en verantwoordelijkheden uit te voeren die door de organisatie worden verwacht. Bovendien kan het bestuur overwegen de cv's van kandidaten te beoordelen en deel te nemen aan sollicitatiegesprekken voordat een kandidaat wordt geselecteerd.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Het internal auditcharter, waarin de rapportagerelaties van de internal auditfunctie worden gedocumenteerd.
- Notulen van vergaderingen of ander bewijsmateriaal waaruit blijkt dat het hoofd van de internal auditfunctie rechtstreeks heeft gecommuniceerd met het bestuur en het senior management over mogelijke aantasting van de onafhankelijkheid en geplande waarborgen.
- Notulen van bestuursvergaderingen of andere documentatie waaruit blijkt dat het hoofd van de internal auditfunctie met het bestuur de huidige onafhankelijkheid van de internal auditfunctie heeft bevestigd, of aantastingen heeft besproken die van invloed zijn op het vermogen van de internal auditfunctie om haar mandaat te vervullen en op de waarborgen om de aantastingen te managen.
- Het internal auditcharter, waarin de goedkeuring door het bestuur van niet-auditrollen en -verantwoordelijkheden op lange termijn en de bijbehorende waarborgen voor de onafhankelijkheid zijn vastgelegd, inclusief de verwachte duur van de rollen, verantwoordelijkheden en waarborgen en hoe de effectiviteit van de waarborgen periodiek zal worden geëvalueerd.
- Gedocumenteerde methodologieën die moeten worden gevolgd wanneer een aantasting wordt vermoed of vastgesteld.

- Formele actieplannen waarin specifieke waarborgen worden geschetst om onafhankelijkheidsproblemen aan te pakken.
- Documentatie van assurediciënten die door andere interne of externe aanbieders moeten worden verleend als waarborg voor onafhankelijkheid.
- Notulen of andere documentatie waaruit blijkt dat het bestuur de benoeming of het ontslag van het hoofd van de internal auditfunctie heeft goedgekeurd.

Standaard 7.2 Kwalificaties van het hoofd van de internal auditfunctie

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het bestuur helpen inzicht te krijgen in de kwalificaties en competenties van een hoofd van de internal auditfunctie die nodig zijn om de internal auditfunctie te managen. Het hoofd van de internal auditfunctie faciliteert dit inzicht door informatie en voorbeelden te verstrekken van gebruikelijke en toonaangevende kwalificaties en competenties.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de kwalificaties en competenties bijhouden en verbeteren die nodig zijn om de door het bestuur verwachte rollen en verantwoordelijkheden te vervullen. (Zie ook Principe 3 Geef blijk van competentie, en de bijbehorende standaarden.)

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- De vereisten reviewen die het hoofd van de internal auditfunctie nodig heeft om de internal auditfunctie te managen, zoals beschreven in Domein IV: Managen van de internal auditfunctie.
- De rollen en verantwoordelijkheden van het hoofd van de internal auditfunctie goedkeuren en de kwalificaties, ervaring en competenties identificeren die nodig zijn om deze rollen en verantwoordelijkheden uit te voeren.
- Overleg voeren met het senior management over benoeming van een hoofd van de internal auditfunctie met de kwalificaties en competenties die nodig zijn om de internal auditfunctie effectief te managen en hoogwaardige uitvoering van de internal auditediensten te garanderen.

Senior Management

- Overleg voeren met het bestuur om de kwalificaties, ervaring en competenties van het hoofd van de internal auditfunctie te bepalen.
- De benoeming, ontwikkeling en beloning van het hoofd van de internal auditfunctie mogelijk maken via de HR-processen van de organisatie.

Overwegingen bij de implementatie

Het bestuur bepaalt samen met het senior management welke competenties en kwalificaties de organisatie verwacht van een hoofd van de internal auditfunctie. De competenties kunnen variëren afhankelijk van onder meer het internal auditmandaat, de complexiteit en specifieke behoeften van de organisatie, het risicoprofiel van de organisatie en de sector en het rechtsgebied waarbinnen de organisatie actief is. De gewenste competenties en kwalificaties worden doorgaans gedocumenteerd in een functiebeschrijving en omvatten:

- Een grondig inzicht in de Global Internal Audit Standards en gangbare internal auditpraktijken.
- Opbouwen van ervaring en managen van een effectieve internal auditfunctie door internal auditors te werven, aan te nemen en op te leiden en hen te helpen relevante competenties te ontwikkelen.
- Aanduiding Certified Internal Auditor® of andere relevante professionele opleiding, certificeringen en accreditaties.
- Leiderschapservaring.
- Ervaring in de bedrijfstak of sector.

Deze lijst omvat de ideale competenties en kwalificaties; het hoofd van de internal auditfunctie kan echter ook worden geselecteerd op basis van andere kwaliteiten of expertisegerieden, die worden aangevuld door competenties van andere leden van de internal auditfunctie, vooral wanneer het hoofd van de internal auditfunctie vanuit een andere rol, bedrijfstak of sector afkomstig is. In dergelijke gevallen moet het hoofd van de internal auditfunctie samenwerken met deskundige leden van de internal auditfunctie en netwerken met anderen in het vakgebied om relevante ervaring op te doen.

Het bestuur kan de functiebeschrijving van het hoofd van de internal auditfunctie beoordelen en goedkeuren om er zeker van te zijn dat deze de verwachte kwalificaties en competenties goed weergeeft.

Het bestuur moet het hoofd van de internal auditfunctie aanmoedigen om voortgezette vaktechnische opleiding, lidmaatschap van beroepsverenigingen, professionele certificeringen en andere mogelijkheden voor professionele ontwikkeling na te streven. (Zie ook Principe 3 Geef blijf van competentie, en de bijbehorende standaarden.)

Gezien het belang van de rol van het hoofd van de internal auditfunctie moet er een opvolgingsplan worden ontwikkeld om interne of externe kandidaten te identificeren voor de vervanging van het hoofd van de internal auditfunctie. Dergelijke plannen moeten worden afgestemd op het algemene proces van opvolgingsplanning van de organisatie en moeten worden gedeeld met het bestuur en het senior management.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Gedocumenteerde goedkeuring door het bestuur van de functiebeschrijving en/of benoeming van het hoofd van de internal auditfunctie of ander bewijs dat het bestuur de kwalificaties en competenties heeft geëvalueerd die vereist zijn voor de rol van hoofd van de internal auditfunctie.
- De professionele opleidingsplannen van het hoofd van de internal auditfunctie en het bewijs van afronding.
- Gedocumenteerde deelname aan beroepsverenigingen.
- Gedocumenteerde gesprekken over opvolgingsplanning met het bestuur, het senior management en/of de HR-afdeling van de organisatie.

Principe 8 Onder toezicht van het bestuur

Het bestuur houdt toezicht op de internal auditfunctie om de effectiviteit ervan te waarborgen.

Toezicht door het bestuur is essentieel om de algehele effectiviteit van de internal auditfunctie mogelijk te maken. Om dit principe te realiseren, is samenwerking en interactieve communicatie nodig tussen het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie, alsmede de steun van het bestuur om ervoor te zorgen dat de internal auditfunctie voldoende middelen krijgt om het internal auditmandaat te vervullen. Daarnaast krijgt het bestuur, via het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering, inclusief de directe review door het bestuur van de resultaten van de externe kwaliteitstoetsing, zekerheid over de kwaliteit van het functioneren van het hoofd van de internal auditfunctie en van de internal auditfunctie.

Standaard 8.1 Interactie met het bestuur

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het bestuur voorzien van de informatie die nodig is om zijn toezichthoudende verantwoordelijkheden uit te voeren. Deze informatie kan specifiek door het bestuur worden opgevraagd of kan, naar het oordeel van het hoofd van de internal auditfunctie, waardevol zijn voor het bestuur om zijn toezichthoudende verantwoordelijkheden uit te oefenen.

Het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert aan het bestuur en het senior management over:

- Het internal auditplan en -budget en de latere belangrijke herzieningen daarvan. (Zie ook Standaarden 6.3 Ondersteuning van het bestuur en het senior management en 9.4 Internal auditplan.)
- Wijzigingen die mogelijk van invloed zijn op het mandaat of het charter. (Zie ook Standaarden 6.1 Internal auditmandaat en 6.2 Internal auditcharter.)
- Mogelijke aantasting van de onafhankelijkheid. (Zie ook Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.)
- Resultaten van internal auditdiensten, inclusief conclusies, thema's, assurance, advies, inzichten en monitoringresultaten. (Zie ook Standaarden 11.3 Communicatie van resultaten, 14.5 Conclusies van de opdracht, en 15.2 Bevestigen van de implementatie van aanbevelingen of actieplannen.)
- Resultaten van het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering. (Zie ook Standaarden 8.3 Kwaliteit, 8.4 Externe kwaliteitstoetsing, 12.1 Interne kwaliteitstoetsing, en 12.2 Prestatiemeting.)

Er kunnen zich gevallen voordoen waarin het hoofd van de internal auditfunctie het niet eens is met het senior management of andere belanghebbenden over de scope, bevindingen of andere aspecten van een opdracht die van invloed kunnen zijn op het vermogen van de internal auditfunctie om haar verantwoordelijkheden uit te voeren. In dergelijke gevallen moet het hoofd van de internal auditfunctie het bestuur voorzien van de feiten en omstandigheden op basis waarvan het bestuur kan overwegen of het, in zijn toezichthoudende rol, moet ingrijpen bij het senior management of andere belanghebbenden.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- Communiceren met het hoofd van de internal auditfunctie om te begrijpen hoe de internal auditfunctie haar mandaat vervult.
- Overbrengen van het standpunt van het bestuur over de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie om het hoofd van de internal auditfunctie te helpen bij het bepalen van de internal auditprioriteiten.
- Verwachtingen stellen met het hoofd van de internal auditfunctie voor:
 - De frequentie waarmee het bestuur mededelingen wil ontvangen van het hoofd van de internal auditfunctie.
 - De criteria die bepalen welke kwesties naar het bestuur moeten worden geëscaleerd, zoals aanzienlijke risico's die de risicotolerantie van het bestuur overschrijden.
 - Het escalatieproces van zaken die van belang zijn voor het bestuur.
- Inzicht krijgen in de effectiviteit van de governance-, risicomangement- en beheersprocessen van de organisatie op basis van de resultaten van internal auditopdrachten en gesprekken met het senior management.
- Met het hoofd van de internal auditfunctie bespreken van meningsverschillen met het senior management of andere belanghebbenden en waar nodig bieden van ondersteuning om het hoofd van de internal auditfunctie in staat te stellen de verantwoordelijkheden uit te voeren die zijn uiteengezet in het internal auditmandaat.

Senior Management

- Overbrengen van het standpunt van het senior management over de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie om het hoofd van de internal auditfunctie te helpen bij het bepalen van de internal auditprioriteiten.
- Het bestuur helpen bij het begrijpen van de effectiviteit van de governance-, risicomangement- en beheersprocessen van de organisatie.
- Samenwerken met het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie aan het proces voor het escaleren van zaken die van belang zijn voor het bestuur.

Overwegingen bij de implementatie

Om het bestuur te voorzien van de informatie die nodig is om zijn toezichhoudende verantwoordelijkheden uit te oefenen, is tweerichtingscommunicatie nodig. Het hoofd van de internal auditfunctie kan verschillende communicatiemethoden gebruiken, zoals schriftelijke en mondelinge rapporten en presentaties, formele vergaderingen en informele gesprekken. Het hoofd van de internal auditfunctie kan de verwachtingen van het bestuur formeel in de internal auditmethodologieën documenteren. Periodiek zal het hoofd van de internal auditfunctie bij het bestuur bevestigen dat de frequentie, de aard en de inhoud van de communicatie voldoen aan de verwachtingen van het bestuur en het bestuur helpen zijn verantwoordelijkheden met betrekking tot toezicht te vervullen.

Bij de bepaling van de frequentie van de communicatie tussen het bestuur en het hoofd van de

internal auditfunctie zal rekening worden gehouden met de noodzaak van tijdige communicatie over belangrijke kwesties. Het hoofd van de internal auditfunctie zal bij het bestuur informatie inwinnen over de perspectieven en verwachtingen van het bestuur met betrekking tot inzicht in en toezicht op niet alleen het financieel risicomanagement, maar ook op een breed scala aan niet-financiële governance- en risicomanagementkwesties, waaronder bijvoorbeeld strategische initiatieven, cyberbeveiliging, gezondheid en veiligheid, duurzaamheid, zakelijke veerkracht en reputatie.

Om de kwesties te identificeren die het hoofd van de internal auditfunctie naar boven het senior management escaleert, kunnen criteria worden opgesteld die de significantie of materialiteit schetsen die de risicotolerantie te boven gaat. De criteria zullen worden gekoppeld aan een proces dat het hoofd van de internal auditfunctie moet volgen om de communicatie van het management naar het bestuur te escaleren. Doorgaans zullen meningsverschillen tussen het hoofd van de internal auditfunctie en het senior management worden besproken met het senior management om ervoor te zorgen dat de aan het bestuur gepresenteerde informatie correct is en het standpunt van het management weergeeft.

Doorgaans is formele communicatie ten minste elk kwartaal mogelijk tijdens formele bestuursvergaderingen. Tevens communiceren het hoofd van de internal auditfunctie en de bestuursleden vaak tussen vergaderingen door als dat nodig is, soms informeel.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Agenda's en notulen van vergaderingen van het bestuur waarin de aard, onderwerpen en frequentie van de gesprekken met het hoofd van de internal auditfunctie worden gedocumenteerd.
- Presentaties door het hoofd van de internal auditfunctie aan het bestuur.
- Internal audit communicatie aan bestuursleden.
- Documentatie van de criteria voor het identificeren van kwesties die onder de aandacht van het bestuur moeten worden gebracht en een proces voor het communiceren of escaleren van dergelijke kwesties.

Standaard 8.2 Middelen

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet evalueren of internal auditmiddelen toereikend zijn om het internal auditmandaat te vervullen en het internal auditplan te verwezenlijken. Als dit niet het geval is, moet het hoofd van de internal auditfunctie een strategie ontwikkelen om toereikende middelen te verkrijgen en het bestuur informeren over de impact van ontoereikende middelen en hoe eventuele tekorten aan middelen zullen worden aangepakt.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- Samenwerken met het senior management om de internal auditfunctie te voorzien van toereikende middelen om het internal auditmandaat te vervullen en het internal auditplan te verwezenlijken.
- Met het hoofd van de internal auditfunctie ten minste jaarlijks de toereikendheid van de internal auditmiddelen bespreken, zowel in aantal als in capaciteiten, om het internal auditmandaat te vervullen en het internal auditplan te realiseren.

- Rekening houden met de impact van ontoereikende middelen op het internal auditmandaat en -plan.
- Overleg voeren met het senior management en het hoofd van de internal auditfunctie over hoe de situatie kan worden verholpen als wordt vastgesteld dat de middelen ontoereikend zijn.

Senior Management

- Overleg voeren met het bestuur om de internal auditfunctie te voorzien van toereikende middelen om het internal auditmandaat te vervullen en het internal auditplan te verwezenlijken.
- Overleg voeren met het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie over eventuele problemen met ontoereikende middelen en over hoe de situatie kan worden verholpen.

Overwegingen bij de implementatie

Om te analyseren of de middelen die nodig zijn om het internal auditmandaat te vervullen en het plan te verwezenlijken, toereikend zijn, kan het hoofd van de internal auditfunctie een gap-analyse uitvoeren van de binnen de internal auditfunctie beschikbare middelen en de middelen die nodig zijn om de internal auditediensten uit te voeren. (Zie ook Principe 10 Manage de middelen, en de bijbehorende standaarden.) De strategie van het hoofd van de internal auditfunctie zal voorzien in een middelenplan, dat eventueel een budgetverzoek omvat, en opties overwegen voor de personele invulling van de internal auditfunctie en het gebruik van technologie om de diensten te verlenen. Dit plan kan ook een kosten-batenanalyse bevatten van de verschillende benaderingen die aan het bestuur moeten worden voorgelegd.

Hoewel een bespreking van de middelen tussen het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie doorgaans ten minste eenmaal per jaar plaatsvindt, in samenhang met de presentatie van het internal auditplan, is het voeren van een kwartaal bespreking een gangbare werkwijze. De bespreking betreft onder meer een overweging van de opties om de gewenste dekking van de internal audit te bereiken, inclusief het uitbesteden of inzetten van gastauditors, als ook de toepassing van technologie om de efficiëntie en effectiviteit van de internal auditfunctie te verbeteren.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Agenda's, notulen van vergaderingen en communicatie tussen het hoofd van de internal auditfunctie en het bestuur en/of het senior management, waarin besprekingen van de toereikendheid van de internal auditmiddelen worden gedocumenteerd.
- Middelenplannen voor internal audits waarin wordt aangegeven hoeveel middelen er nodig zijn om het internal auditplan te verwezenlijken.
- Budgetverzoeken met betrekking tot de internal auditmiddelen.
- Documentatie van gap-analyses van het internal auditplan en de beschikbare middelen.
- Documentatie van een kosten-batenanalyse.
- Documentatie van de middelenstrategie van het hoofd van de internal auditfunctie.

Standaard 8.3 Kwaliteit

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een programma voor kwaliteitsborging en -verbetering ontwikkelen, implementeren en onderhouden dat alle aspecten van de internal auditfunctie omvat. Het programma omvat twee soorten toetsingen:

- Externe toetsingen. (Zie ook Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing.)
- Interne toetsingen. (Zie ook Standaard 12.1 Interne kwaliteitstoetsing.)

Het hoofd van de internal auditfunctie moet ten minste eenmaal per jaar de resultaten van de interne kwaliteitstoetsing communiceren aan het bestuur en het senior management. De resultaten van externe kwaliteitstoetsingen moeten na afloop worden gerapporteerd. In beide gevallen omvat dergelijke communicatie:

- De conformiteit van de internal auditfunctie met de Standaarden en de realisatie van prestatiedoelstellingen.
- Indien van toepassing, de naleving van wet- en/of regelgeving die relevant is voor internal auditing.
- Indien van toepassing, de plannen om de tekortkomingen van de internal auditfunctie en de mogelijkheden voor verbetering aan te pakken.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- Met het hoofd van de internal auditfunctie het programma voor kwaliteitsborging- en verbetering bespreken, zoals uiteengezet in Domein IV: Managen van de internal auditfunctie.
- Ten minste eenmaal per jaar goedkeuren van de prestatiedoelstellingen van de internal auditfunctie. (Zie ook Standaard 12.2 Prestatiemeting.)
- Beoordelen van de effectiviteit en efficiëntie van de internal auditfunctie. Een dergelijke beoordeling omvat:
 - Het beoordelen van de prestatiedoelstellingen van de internal auditfunctie, inclusief de conformiteit ervan met de Standaarden, wet- en regelgeving; vermogen om te voldoen aan het internal auditmandaat; en de voortgang richting de voltooiing van het internal auditplan.
 - In overweging nemen van de resultaten van het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering van de internal auditfunctie.
 - Het bepalen van de mate waarin aan de prestatiedoelstellingen van de internal auditfunctie wordt voldaan.

Senior Management

- Input leveren met betrekking tot de prestatiedoelstellingen van de internal auditfunctie.
- Samen met het bestuur deelnemen aan een jaarlijkse beoordeling van het hoofd van de internal auditfunctie en de internal auditfunctie.

Overwegingen bij de implementatie

De communicatie van het hoofd van de internal auditfunctie met het bestuur en het senior management over het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering van de internal auditfunctie zal het volgende omvatten:

- De scope, frequentie en resultaten van interne en externe kwaliteitstoetsingen uitgevoerd onder leiding van of met de hulp van het hoofd van de internal auditfunctie.
- Actieplannen voor tekortkomingen en mogelijkheden voor verbetering. Acties zullen met het bestuur worden overeengekomen.
- Voortgang bij het voltooien van de overeengekomen acties.

Bij een toetsing van de kwaliteit van de internal auditfunctie kan het volgende worden overwogen:

- In hoeverre wordt bijgedragen aan de verbetering van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Productiviteit van het internal auditpersoneel (bijvoorbeeld geplande uren vergeleken met werkelijke uren aan projecten of tijd besteed aan auditprojecten vergeleken met indirecte werkzaamheden).
- Naleving van wet- en/of regelgeving op het gebied van internal audit.
- Kostenefficiëntie van de internal auditprocessen.
- Sterkte van de relaties met het senior management en andere belangrijke belanghebbenden.
- Andere prestatie maatstaven. (Zie ook Standaard 12.2 Prestatiemeting.)

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Agenda's en notulen van bestuursvergaderingen waarin besprekingen met het hoofd van de internal auditfunctie over het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering van de internal auditfunctie worden gedocumenteerd.
- Presentaties van het hoofd van de internal auditfunctie en andere communicatie over de resultaten van de kwaliteitstoetsingen en de status van actieplannen voor eventuele mogelijkheden voor verbetering.
- Werkdocumenten voor het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering of ander bewijsmateriaal waaruit de voltooiing van gerelateerde activiteiten blijkt.

Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een plan ontwikkelen voor een externe kwaliteitstoetsing en dit plan bespreken met het bestuur. De externe toetsing moet minimaal één keer in de vijf jaar worden uitgevoerd door een gekwalificeerde, onafhankelijke toetser of onafhankelijk toetsingsteam. Aan de eis van een externe kwaliteitstoetsing kan ook worden voldaan via een zelfevaluatie met onafhankelijke validatie (self assessment with independent validation, SAIV).

Bij het selecteren van de onafhankelijke beoordelaar of het onafhankelijke toetsingsteam moet het hoofd van de internal auditfunctie ervoor zorgen dat ten minste één persoon een actieve Certified Internal Auditor®-titel heeft.

Essentiële voorwaarden

Bestuur

- Met het hoofd van de internal auditfunctie de plannen bespreken om een externe kwaliteitstoetsing van de internal auditfunctie te laten uitvoeren door een onafhankelijke, gekwalificeerde beoordelaar of een onafhankelijk, gekwalificeerd toetsingsteam.
- Samenwerken met het senior management en het hoofd van de internal auditfunctie om de scope en frequentie van de externe kwaliteitstoetsing bepalen.
- Bij het bepalen van de scope van de externe kwaliteitstoetsing rekening houden met de verantwoordelijkheden en wettelijke vereisten van de internal auditfunctie en het hoofd van de internal auditfunctie, zoals beschreven in het internal auditcharter.
- Reviewen en goedkeuren van het plan van het hoofd van de internal auditfunctie voor de uitvoering van een externe kwaliteitstoetsing. Deze goedkeuring moet ten minste omvatten:
 - De scope en frequentie van toetsingen.
 - De competenties en onafhankelijkheid van de externe beoordelaar of het externe toetsingsteam.
 - De reden om te kiezen voor een zelfevaluatie met onafhankelijke validatie in plaats van een externe kwaliteitstoetsing.
- Rechtstreeks bij de beoordelaar opvragen van de volledige resultaten van de externe kwaliteitstoetsing of zelfevaluatie met onafhankelijke validatie.
- Beoordelen en goedkeuren van de actieplannen van het hoofd van de internal auditfunctie om de geïdentificeerde tekortkomingen en verbetermogelijkheden aan te pakken, indien van toepassing.
- Goedkeuren van een tijdlijn voor de voltooiing van de actieplannen en bewaken van de voortgang van het hoofd van de internal auditfunctie.

Senior Management

- Samenwerken met het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie om de scope en frequentie van de externe kwaliteitstoetsing bepalen.
- De resultaten van de externe kwaliteitstoetsing beoordelen, samenwerken met het hoofd van de internal auditfunctie en het bestuur om overeenstemming te bereiken over actieplannen voor de geïdentificeerde tekortkomingen en mogelijkheden voor verbetering, indien van toepassing, en een tijdlijn overeenkomen voor de voltooiing van de actieplannen.

Overwegingen bij de implementatie

Het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie kunnen bepalen dat het passend is om vaker dan elke vijf jaar een externe toetsing uit te laten voeren. Er zijn verschillende redenen om een frequentere review te overwegen, waaronder veranderingen in het leiderschap (bijvoorbeeld het senior management of het hoofd van de internal auditfunctie), aanzienlijke veranderingen in de internal auditmethodologieën, de samenvoeging van twee of meer internal auditfuncties, of een aanzienlijk personeelsverloop. Bovendien kunnen sommige organisaties, zoals die in sterk gereguleerde sectoren, er de voorkeur aan geven of verplicht zijn om de frequentie of scope van de externe kwaliteitstoetsingen te vergroten.

De externe kwaliteitstoetsing moet een omvattende review omvatten van de geschiktheid van de internal auditfunctie met betrekking tot:

- Conformiteit met de Global Internal Audit Standards.
- Mandaat, charter, strategie, methodologieën, processen, risicobeoordeling en internal auditplan.
- Naleving van toepasselijke wet- en/of regelgeving.
- Prestatiecriteria en -maatstaven, alsmede beoordelingsresultaten.
- Competenties en beroepsmatige zorgvuldigheid, inclusief het toereikende gebruik van hulpmiddelen en technieken, en gerichtheid op voortdurende ontwikkeling.
- Kwalificaties en competenties, inclusief die van de rol van hoofd van de internal auditfunctie, zoals vastgelegd in de functiebeschrijving en het wervingsprofiel van de organisatie.
- Integratie in de governanceprocessen van de organisatie, inclusief de relaties tussen degenen die betrokken zijn bij het zodanig positioneren van de internal auditfunctie dat deze onafhankelijk kan werken.
- Bijdrage aan de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie.
- Bijdrage aan de verbetering van de bedrijfsprocessen van de organisatie en het vermogen om haar doelstellingen te bereiken.
- Vermogen om te voldoen aan de verwachtingen die zijn geformuleerd door het bestuur, het senior management en belanghebbenden.

Naast de vereiste dat ten minste één lid van het externe toetsingsteam een Certified Internal Auditor® moet zijn, zijn ook andere belangrijke kwalificaties van het toetsingsteam relevant, waaronder:

- Ervaring met en kennis van de Standaarden en gangbare internal auditwerkwijzen.
- Ervaring als hoofd van de internal auditfunctie of vergelijkbaar senior niveau van internal auditmanagement.
- Ervaring in de bedrijfstak of sector van de organisatie.
- Eerdere ervaring met het uitvoeren van externe kwaliteitstoetsingen.
- Afgeronde training voor externe kwaliteitstoetsing erkend door het Institute of Internal Auditors.
- Verklaring van de leden van het toetsingsteam dat zij geen belangenverstrengelingen hebben, feitelijk noch schijnbaar.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal rekening houden met mogelijke aantasting van de onafhankelijkheid van beoordelaars als gevolg van vroegere, huidige of verwachte toekomstige relaties met de organisatie, haar personeel of haar internal auditfunctie. Als een potentiële beoordelaar een voormalige medewerker van de organisatie is, zal worden beoordeeld hoe lang de beoordelaar onafhankelijk is geweest. Voorbeelden van mogelijke aantasting zijn: External audits of financial statements.

- Externe audits van jaarrekeningen.
- Ondersteuning van de internal auditfunctie.
- Persoonlijke relaties.
- Eerdere of geplande deelname aan interne kwaliteitstoetsingen.
- Adviesdiensten op het gebied van governance-, risicomangement- en beheersprocessen; financiële rapportage; of andere gebieden.

Personen van een andere afdeling van de organisatie worden, hoewel organisatorisch gescheiden van de internal auditfunctie, niet als onafhankelijk beschouwd met het oog op het uitvoeren van een externe toetsing. Evenzo worden personen van een verwante organisatie (bijvoorbeeld een moederbedrijf, een dochteronderneming in hetzelfde concern, of een entiteit met reguliere toezicht-, supervisie- of kwaliteitsborgingsverantwoordelijkheden met betrekking tot de betreffende organisatie) niet als onafhankelijk beschouwd. In de publieke sector worden internal auditfuncties in afzonderlijke entiteiten binnen hetzelfde bestuursniveau niet als onafhankelijk beschouwd als zij rapporteren aan hetzelfde hoofd van de internal auditfunctie.

Wederzijdse intercollegiale toetsingen tussen twee organisaties worden niet als onafhankelijk beschouwd. Echter, toetsingen die worden gerouleerd tussen drie of meer vergelijkbare organisaties (organisaties binnen dezelfde bedrijfstak, regionale vereniging of andere affiniteitsgroep) kunnen als onafhankelijk worden beschouwd. Daarbij moet ervoor worden gezorgd dat de onafhankelijkheid en objectiviteit niet worden aangetast en dat alle teamleden hun verantwoordelijkheden volledig kunnen uitoefenen.

Een zelfevaluatie met onafhankelijke validatie omvat doorgaans:

- Een omvattende en volledig gedocumenteerde interne toetsing die het externe kwaliteitstoetsingsproces nabootst in termen van het evalueren van de conformiteit van de internal auditfunctie met de Standaarden.
- Validatie door een gekwalificeerde, onafhankelijke externe kwaliteitstoetsers of een gekwalificeerd, onafhankelijk toetsingsteam. Uit de onafhankelijke validatie zal moeten blijken dat de interne toetsing volledig en accuraat is uitgevoerd.
- Benchmarking, gangbare werkwijzen en interviews met belangrijke belanghebbenden, zoals bestuursleden, senior management en operationeel management.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Notulen van bestuursvergadering waarin het externe kwaliteitstoetsingsplan van het hoofd van de internal auditfunctie is besproken en goedgekeurd door het bestuur.
- Formeel extern kwaliteitstoetsingsrapport opgesteld en gevalideerd door een gekwalificeerde, onafhankelijke beoordelaar.
- Presentaties door externe beoordelaars aan het bestuur over de resultaten van de externe kwaliteitstoetsing.
- Presentaties door het hoofd van de internal auditfunctie aan het bestuur over externe toetsingsresultaten en actieplannen, indien van toepassing.

Domein IV: Managen van de internal auditfunctie



Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor het managen van de internal auditfunctie in overeenstemming met het internal auditcharter en de Global Internal Audit Standards. Deze verantwoordelijkheid omvat strategische planning, het verkrijgen en inzetten van middelen, het opbouwen van relaties, het communiceren met belanghebbenden en het waarborgen en verbeteren van de prestaties van de functie.

Van de persoon die verantwoordelijk is voor het managen van de internal auditfunctie wordt verwacht dat deze zich aan de Standaarden houdt, inclusief de verantwoordelijkheden die in dit domein worden beschreven, ongeacht of de persoon rechtstreeks in dienst is bij de organisatie of is ingehuurd via een externe dienstverlener. De specifieke functietitel en verantwoordelijkheden kunnen per organisatie verschillen.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan passende verantwoordelijkheden delegeren aan andere gekwalificeerde professionals in de internal auditfunctie, maar behoudt de uiteindelijke verantwoordelijkheid.

De internal auditfunctie kan haar mandaat vervullen dankzij de directe rapportagerelatie tussen het bestuur en het hoofd van de internal auditfunctie. (Zie ook Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid). Daarnaast heeft het hoofd van de internal auditfunctie doorgaans een hiërarchische rapportagelijijn naar de hoogste persoon in het senior management, zoals de Chief Executive Officer, om de dagelijkse activiteiten te ondersteunen en de status en autoriteit te bevestigen die nodig zijn om ervoor te zorgen dat de resultaten van de internal auditdiensten zorgvuldig worden afgewogen.

Principe 9 Plan strategisch

Het hoofd van de internal auditfunctie maakt strategische plannen om de internal auditfunctie dusdanig te positioneren dat deze haar mandaat kan vervullen en op lange termijn succes kan behalen.

Om strategisch te plannen, moet het hoofd van de internal auditfunctie het internal auditmandaat en de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie begrijpen. Een goed uitgeruste en gepositioneerde internal auditfunctie ontwikkelt en implementeert een strategie om het succes van de organisatie te ondersteunen. Daarnaast creëert en implementeert het hoofd van de internal auditfunctie methodologieën om de internal auditfunctie te begeleiden en het internal auditplan op te stellen.

Standaard 9.1 Inzicht in governance-, risicomanagement- en beheersprocessen

Vereisten

Voor de ontwikkeling van een effectieve internal auditstrategie en een effectief internal auditplan moet het hoofd van de internal auditfunctie de governance-, risicomanagement en beheersprocessen van de organisatie begrijpen.

Om de governanceprocessen te begrijpen, moet het hoofd van de internal auditfunctie overwegen hoe de organisatie:

- Strategische doelstellingen vaststelt en strategische en operationele beslissingen neemt.
- Toezicht houdt op risicomanagement en beheersing.
- Een ethische cultuur bevordert.
- Zorgt voor effectief prestatie management en verantwoording.
- Haar management- en operationele functies structureert.
- Risico- en beheersinformatie door de hele organisatie communiceert.
- Activiteiten en communicatie tussen het bestuur, interne en externe aanbieders van assurancediensten en het management coördineert.

Om risicomanagement- en beheersprocessen te begrijpen, moet het hoofd van de internal auditfunctie overwegen hoe de organisatie aanzienlijke risico's identificeert en beoordeelt en passende beheersprocessen selecteert. Dit omvat onder meer inzicht in de manier waarop de organisatie de volgende belangrijke risicogebieden identificeert en beheert:

- De betrouwbaarheid en integriteit van de financiële en operationele informatie.
- De effectiviteit en efficiency van de bedrijfsactiviteiten en -programma's.
- De bescherming van activa.
- Naleving van wet- en/of regelgeving.

Overwegingen bij de implementatie

Het inzicht van het hoofd van de internal auditfunctie wordt ontwikkeld door informatie breed te verzamelen en deze informatie integraal te bekijken. Bronnen van informatie zijn onder meer besprekingen met het bestuur en het senior management, reviews van notulen en presentaties van het bestuur en het senior management, communicatie en werkdocumenten met betrekking tot internal auditopdrachten, en beoordelingen en rapporten ingevuld door andere aanbieders van assurance- en adviesdiensten.

Inzicht in governanceprocessen

Het hoofd van de internal auditfunctie zal goed geïnformeerd zijn over leidende bestuursprincipes, wereldwijd geaccepteerde governance raamwerken en -modellen, en professionele begeleiding die specifiek is voor de bedrijfstak en sector waarin de organisatie actief is. Op basis van deze kennis zal het hoofd van de internal auditfunctie vaststellen of deze in de organisatie zijn geïmplementeerd en de volwassenheid van de governanceprocessen van de organisatie meten. De governancestructuur, -processen en -werkwijzen

van de organisatie kunnen worden beïnvloed door unieke organisatiekenmerken, zoals het type, de omvang, de complexiteit, de structuur en de procesvolwassenheid ervan, alsmede door de wettelijke en/of regelgevende vereisten die voor de organisatie gelden.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan de statuten en agenda's en notulen van de vergaderingen van het bestuur en de commissies doornemen om aanvullend inzicht te krijgen in de rol die het bestuur speelt in de governance van de organisatie, vooral met betrekking tot strategische en operationele besluitvorming.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan spreken met personen in belangrijke governancefuncties (bijvoorbeeld de bestuursvoorzitter, de hoogst gekozen of benoemde functionaris in een overheidsorganisatie, de Chief Ethics Officer, de Human Resources Officer, de Chief Compliance Officer en de Chief Risk Officer) om beter inzicht te krijgen in de processen en assurance-activiteiten van de organisatie. Het hoofd van de internal auditfunctie kan de rapporten en/of resultaten van eerder afgeronde governance analyses doornemen, waarbij bijzondere aandacht wordt besteed aan eventueel geïdentificeerde problemen.

Inzicht in risicomanagementprocessen

Het hoofd van de internal auditfunctie zal inzicht hebben in de wereldwijd aanvaarde principes, raamwerken en modellen voor risicomanagement, alsmede professionele begeleiding die specifiek is voor de bedrijfstak en sector waarin de organisatie actief is. Het hoofd van de internal auditfunctie zal informatie verzamelen om de volwassenheid van de risicomanagementprocessen van de organisatie te beoordelen, inclusief het vaststellen of de organisatie haar risicobereidheid heeft gedefinieerd en een risicomanagementstrategie en/of -raamwerk heeft geïmplementeerd. Door gesprekken met het bestuur en het senior management krijgt het hoofd van de internal auditfunctie inzicht in hun standpunten en prioriteiten met betrekking tot het risicomanagement van de organisatie.

Om risico-informatie te verzamelen, zal het hoofd van de internal auditfunctie recent voltooide risicobeoordelingen en gerelateerde mededelingen doornemen, van het senior en operationeel management, degenen belast met risicomanagement, externe auditors, toezichthouders en andere interne en externe aanbieders van assurance-diensten.

Inzicht in beheersprocessen

Het hoofd van de internal auditfunctie zal vertrouwd zijn met de wereldwijd aanvaarde beheersraamwerken en rekening houden met de raamwerken die door de organisatie worden gebruikt. Voor elke geïdentificeerde organisatiedoelstelling zal het hoofd van de internal auditfunctie een breed inzicht in de beheersprocessen van de organisatie en de effectiviteit ervan ontwikkelen en bijhouden. Het hoofd van de internal auditfunctie kan een organisatiebrede risico- en beheersmatrix opstellen om:

- Geïdentificeerde risico's te documenteren die van invloed kunnen zijn op het vermogen om organisatiedoelstellingen te bereiken.
- De relatieve significantie van risico's aan te geven.
- Inzicht te krijgen in de belangrijkste beheersmaatregelen in organisatorische processen.
- Inzicht te krijgen in welke beheersmaatregelen zijn beoordeeld op geschiktheid van de opzet en worden geacht te werken zoals bedoeld.

Grondig inzicht in de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie stelt het hoofd van de internal auditfunctie in staat kansen te identificeren en te prioriteren voor het verlenen van internal auditediensten die het succes van de organisatie kunnen vergroten. De geïdentificeerde kansen vormen de basis van de internal auditstrategie en het internal auditplan.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie van het onderzoek, het verzamelen, reviewen en overwegen door het hoofd van de internal auditfunctie van de governance-, risicomanagement- en beheersraamwerken en -processen die door de organisatie worden gebruikt, waaronder:
 - De statuten van het bestuur en de commissies van de organisatie, waarin de verwachtingen met betrekking tot governance van de organisatie worden omschreven.
 - Analyse van wet- en regelgeving en andere vereisten met betrekking tot governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Kennisnemen van de agenda's en notulen van bestuursvergaderingen waarin de bespreking van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie wordt gedocumenteerd, inclusief strategieën en benaderingen en het toezicht daarop.
- Notulen van vergaderingen of aantekeningen van besprekingen tussen het hoofd van de internal auditfunctie en degenen in de organisatie met een rol op het gebied van governance en risicomanagement.
- Kennisnemen van de risk appetite verklaring van de organisatie of gedocumenteerde communicatie met het bestuur en het senior management over de risicobereidheid en risicotolerantie van de organisatie.
- Documentatie van de oriëntatie of training die is gegeven aan het internal auditpersoneel met betrekking tot de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie.
- Kennisnemen van bedrijfsstrategieën en bedrijfsplannen.
- Kennisnemen van communicatie die is ontvangen van toezichthouders.
- Aantoonbaar inzicht in de risico- en beheersmatrix van de organisatie.

Standaard 9.2 Internal auditstrategie

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een strategie voor de internal auditfunctie ontwikkelen en implementeren waarmee de strategische doelstellingen en het succes van de organisatie worden ondersteund en die aansluit bij de verwachtingen van het bestuur, het senior management en andere belangrijke belanghebbenden.

Een internal auditstrategie is een actieplan dat is ontworpen om een lange termijn- of algemene doelstelling te bereiken. De internal auditstrategie moet bestaan uit een visie, strategische doelstellingen en ondersteunende initiatieven voor de internal auditfunctie. Een internal auditstrategie stuurt de internal auditfunctie bij het vervullen van het internal auditmandaat.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de internal auditstrategie periodiek beoordelen met het bestuur en het senior management.

Overwegingen bij de implementatie

Om de visie en strategische doelstellingen van de internal auditstrategie te ontwikkelen, zal het hoofd van de internal auditfunctie eerst de strategie en doelstellingen van de organisatie en de verwachtingen van het bestuur en het senior management overwegen. Het hoofd van de internal auditfunctie kan ook de soorten diensten overwegen die moeten worden verleend en de verwachtingen van andere belanghebbenden die door de internal auditfunctie worden bediend, zoals overeengekomen in het internal auditcharter.

De visie beschrijft de gewenste toekomstige toestand – bijvoorbeeld in de komende drie tot vijf jaar – van de internal auditfunctie en geeft richting om de functie te helpen haar mandaat te vervullen. De visie is ook bedoeld om internal auditors te inspireren om voortdurend te verbeteren. De strategische doelstellingen zijn haalbare streefdoelen om de visie te verwezenlijken. De ondersteunende initiatieven schetsen meer specifieke tactieken en stappen om de individuele strategische doelstellingen te bereiken.

Een benadering voor het ontwikkelen van een strategie is het identificeren en analyseren van de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van de internal auditfunctie – een oefening die bedoeld is om manieren te vinden om de functie te verbeteren. Een andere benadering is het uitvoeren van een verschillen-analyse tussen de huidige en de gewenste situatie van de internal auditfunctie.

De initiatieven ter ondersteuning van de strategie zullen omvatten:

- Mogelijkheden om internal auditors te helpen hun competenties te ontwikkelen.
- De introductie en toepassing van technologie wanneer deze de efficiëntie en effectiviteit van de internal auditfunctie verbetert.
- Mogelijkheden om de internal auditfunctie als geheel te verbeteren.

Wanneer het hoofd van de internal auditfunctie de strategische doelstellingen en ondersteunende initiatieven bepaalt, zullen de te ondernemen acties worden geprioriteerd en van streefdata worden voorzien.

De internal auditstrategie zal worden aangepast wanneer er zich veranderingen voordoen in de strategische doelstellingen van de organisatie of in de verwachtingen van belanghebbenden. Factoren die aanleiding kunnen geven tot een frequentere review van de internal auditstrategie zijn onder meer:

- Veranderingen in de strategie van de organisatie of de volwassenheid van haar governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Veranderingen in het beleid en de procedures van de organisatie of de wet- en/of regelgeving waaraan de organisatie moet voldoen.
- Veranderingen in leden van het bestuur, het senior management of het hoofd van de internal auditfunctie.
- Resultaten van interne en externe toetsingen van de internal auditfunctie.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan een tijdlijn opstellen voor de implementatie van de internal auditstrategie en de daarmee samenhangende prestatie maatstaven. (Zie ook Standaard 12.2 Prestatiemeting.) Een periodieke review van de internal auditstrategie zal een bespreking met het bestuur en het senior management omvatten van de voortgang van de internal auditfunctie op het gebied van de initiatieven.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Gedocumenteerde internal auditstrategie, inclusief visie, strategische doelstellingen en ondersteunende initiatieven.
- Notulen of correspondentie van vergaderingen met het bestuur, het senior management en/of andere belanghebbenden waarin de verwachtingen zijn besproken.
- Aantekeningen met de informatie en analyses die ten grondslag lagen aan de strategie.
- Internal auditmethodologieën voor het opstellen en reviewen van de internal auditstrategie en het monitoren van de implementatie ervan.
- Resultaten van periodieke zelfevaluaties of andere reviews van de voortgang van initiatieven.

Standaard 9.3 Methodologieën

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet methodologieën vaststellen om de internal auditfunctie op een systematische en gedisciplineerde manier te sturen bij het implementeren van de internal auditstrategie, het ontwikkelen van het internal auditplan en het voldoen aan de Standaarden. Het hoofd van de internal auditfunctie moet de effectiviteit van de methodologieën evalueren en deze indien nodig bijwerken om de internal auditfunctie te verbeteren en te reageren op aanzienlijke veranderingen die van invloed zijn op de functie. Het hoofd van de internal auditfunctie moet zorgen voor training over de methodologieën voor de internal auditors. (Zie ook Principes 13 Plan opdrachten effectief, 14 Voer opdrachtwerkzaamheden uit, en 15 Communiceer opdrachtresultaten en monitor actieplannen, en de bijbehorende standaarden.)

Overwegingen bij de implementatie

De vorm, inhoud, detaillering en mate van documentatie van methodologieën kunnen verschillen op basis van de omvang, structuur, complexiteit, verwachtingen van de sector/toezichhouders en de volwassenheid van de organisatie en de internal auditfunctie. Methodologieën kunnen afzonderlijke documenten zijn (zoals standard procedures) of kunnen worden samengevoegd in een internal audithandboek of worden geïntegreerd in internal audit managementsoftware. Internal auditmethodologieën vullen de Standaarden aan door specifieke instructies en criteria te bieden waarmee internal auditors de Standaarden kunnen implementeren en diensten hoogwaardig kunnen uitvoeren. Aanvullend beschrijven internal auditmethodologieën processen en procedures voor de communicatie, het afhandelen van operationele en administratieve zaken en het toezicht houden op de internal auditfunctie. (Zie ook Standaard 14.3 Evaluatie van bevindingen, Standaard 14.5 Conclusies van de opdracht, en Standaard 15.2 Bevestigen van de implementatie van aanbevelingen of actieplannen.)

Gedocumenteerde methodologieën die naar verwachting noodzakelijk zijn om de strategie te implementeren, het internal auditplan te realiseren en te voldoen aan de Standaarden, zijn onder meer de aanpak van de internal auditfunctie met betrekking tot:

- Beoordelen van de risico's voor de organisatie en voor elke opdracht.

- Ontwikkelen en bijwerken van het internal auditplan.
- Bepalen van het evenwicht tussen assurance- en adviesopdrachten.
- Afstemmen met interne en externe assurance-aanbieders.
- Managen van externe dienstverleners, indien gebruikt.
- Uitvoeren van internal auditopdrachten.
- Communiceren gedurende de uitvoering van internal auditediensten.
- Bewaren en vrijgeven van opdrachtdocumenten en andere informatie, in overeenstemming met de richtlijnen van de organisatie en relevante regelgevende of andere vereisten.
- Monitoren en bevestigen van de implementatie van de aanbevelingen van de internal auditors of de actieplannen van het management.
- Borgen van de kwaliteit en verbeteren van de internal auditfunctie.
- Ontwikkelen van prestatiemetingen om de voortgang naar te behalen doelstellingen te beoordelen.
- Uitvoeren van aanvullende diensten die zijn geïdentificeerd in het internal auditmandaat.

De effectiviteit van de internal auditmethodologieën zal tijdens toetsingen van de kwaliteit van de internal auditfunctie worden geanalyseerd. Redenen voor het bijwerken van gevestigde methodologieën zijn onder meer aanzienlijke veranderingen in professionele standaarden en richtlijnen voor internal audits, wettelijke en/of regelgevende vereisten, technologie en afdelingsgrootte of -samenstelling. Een verandering van het hoofd van de internal auditfunctie of de bestuursvoorzitter kan ook een review en herziening van de internal auditmethodologieën rechtvaardigen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie van softwareprogramma's waarin methodologieën zijn opgenomen.
- Agenda's en notulen van vergaderingen, e-mails, ondertekende bevestigingen, trainingsschema's of soortgelijke documentatie waaruit de communicatie met het internal auditpersoneel over internal auditmethodologieën blijkt.
- Documentatie van kwaliteitsreviews van auditwerkzaamheden waaruit blijkt dat de methodologieën zijn gevolgd.
- Voetnoten of eindnoten binnen de methodologieën of het internal audithandboek waarin de standaard wordt vermeld waarop de inhoud betrekking heeft.
- Documentatie van updates van de methodologieën.

Standaard 9.4 Internal auditplan

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een internal auditplan opstellen dat het behalen van de doelstellingen van de organisatie ondersteunt.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het internal auditplan baseren op een gedocumenteerde beoordeling van de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie.

Deze beoordeling moet gebaseerd zijn op de input van het bestuur en het senior management, alsmede op het inzicht van het hoofd van de internal auditfunctie in de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie. De beoordeling moet ten minste eenmaal per jaar plaatsvinden.

Het internal auditplan moet:

- Rekening houden met het internal auditmandaat en het volledige scala aan overeengekomen internal auditdiensten.
- Een omschrijving geven van de internal auditdiensten die de evaluatie en verbetering van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie ondersteunen.
- Rekening houden met de dekking van informatietechnologie governance, frauderisico, de effectiviteit van de compliance- en ethische programma's van de organisatie en andere risicovolle gebieden.
- De noodzakelijke menselijke, financiële en technologische middelen identificeren die nodig zijn om het plan te voltooien.
- Dynamisch zijn en tijdig worden bijgewerkt in antwoord op veranderingen in het bedrijf, de risico's, activiteiten, programma's, systemen, beheersmaatregelen en organisatiecultuur van de organisatie.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het internal auditplan indien nodig reviewen en herzien en tijdig communiceren met het bestuur en het senior management over:

- De impact van eventuele beperkte middelen op de afdekking door internal audit.
- De reden voor het niet opnemen in het plan van een assurance-opdracht in een risicovol gebied of activiteit.
- Tegenstrijdige eisen aan dienstverlening tussen grote belanghebbenden, zoals verzoeken met hoge prioriteit op basis van opkomende risico's en verzoeken om geplande assurance-opdrachten te vervangen door adviesopdrachten.
- Begrenzings van de scope of beperkingen op de toegang tot informatie.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het internal auditplan, inclusief aanzienlijke tussentijdse wijzigingen, bespreken met het bestuur en het senior management. Het plan en aanzienlijk wijzigingen van het plan moeten door het bestuur worden goedgekeurd.

Overwegingen bij de implementatie

Deze Standaard vereist dat minimaal eenmaal per jaar een organisatiebrede risicobeoordeling wordt uitgevoerd als basis voor het plan. Het hoofd van de internal auditfunctie zal echter voortdurend op de hoogte blijven van risico-informatie en de risicobeoordeling en het internal auditplan dienovereenkomstig bijwerken. Voor dynamische organisatie-omgevingen kan het nodig zijn het internal auditplan elke zes maanden, elke drie maanden of zelfs elke maand bij te werken. Bij het bepalen van de passende inspanningen om de risicobeoordeling bij te werken, zal rekening worden gehouden met de omvang, complexiteit en het soort veranderingen dat zich in de organisatie voordoet in verhouding tot de volwassenheid van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie.

Eén benadering voor het opstellen van het internal auditplan is het duiden van potentieel te auditen eenheden binnen de organisatie in een audituniversum om de identificatie en beoordeling van risico's te vergemakkelijken. Een audituniversum is het nuttigst wanneer het is gebaseerd op inzicht in de doelstellingen en strategische initiatieven van de organisatie en is afgestemd op de structuur of het risicoraamwerk van de organisatie. Te auditen eenheden kunnen onder meer bestaan uit bedrijfseenheden, processen, programma's en systemen. Het hoofd van de internal auditfunctie kan deze organisatie-eenheden koppelen aan de belangrijkste risico's ter voorbereiding op een uitgebreide risicobeoordeling en de identificatie van de dekkingsgraad van assurance in de organisatie. Aan de hand van dit proces kan het hoofd van de internal auditfunctie prioriteiten stellen voor de risico's die tijdens internal auditopdrachten nader moeten worden geëvalueerd.

Om ervoor te zorgen dat het audituniversum en de risicobeoordeling de belangrijkste risico's van de organisatie dekken, zal de internal auditfunctie op onafhankelijke wijze de belangrijkste risico's reviewen en valideren die binnen het risicomanagementsysteem van de organisatie zijn geïdentificeerd. De internal auditfunctie mag alleen vertrouwen op de informatie van het management over risico's als zij tot de conclusie is gekomen dat de risicomanagementprocessen van de organisatie effectief zijn.

Om de organisatiebrede risicobeoordeling te voltooien, zal het hoofd van de internal auditfunctie doelstellingen en strategieën overwegen, niet alleen op het brede organisatieniveau, maar ook op het niveau van specifieke auditeerbare eenheden. Bovendien zal het hoofd van de internal auditfunctie voldoende aandacht besteden aan risico's – zoals risico's die verband houden met ethiek, fraude, informatietechnologie, relaties met derden en het niet naleven van regelgevende vereisten – die verband kunnen houden met meer dan één bedrijfseenheid of proces en die mogelijk een complexere evaluatie vereisen.

Ter ondersteuning van deze risicobeoordeling kan het hoofd van de internal auditfunctie informatie verzamelen uit onlangs voltooide internal auditopdrachten en uit gesprekken met leden van het bestuur en het senior management. (Zie ook Standaarden 9.1 Inzicht in governance-, risicomanagement- en beheersprocessen en 11.3 Communicatie van resultaten.) Het hoofd van de internal auditfunctie kan een methodologie implementeren voor het voortdurend beoordelen van risico's. Risico's worden niet alleen beschouwd in termen van negatieve effecten en belemmeringen voor het bereiken van doelstellingen, maar ook in termen van kansen die het vermogen van de organisatie vergroten om haar doelstellingen te bereiken.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal een proces ontwikkelen voor het identificeren en beoordelen van aanzienlijke, nieuwe en opkomende risico's die in aanmerking moeten worden genomen voor de dekkingsgraad van het auditplan. Beperkingen van de middelen kunnen het bijvoorbeeld voor de internal auditfunctie onmogelijk maken om elk risico in het audituniversum jaarlijks in te schatten. In dergelijke gevallen kan het nodig zijn dat het hoofd van de internal auditfunctie meer afhankelijk wordt van bronnen van risico-informatie, zoals de risicobeoordelingen van het management, bijeenkomsten met het bestuur en het senior management, en de resultaten van eerdere opdrachten en andere auditwerkzaamheden. Om het internal auditplan op te stellen, houdt het hoofd van de internal auditfunctie rekening met het geïdentificeerde risiconiveau voor elk van de auditeerbare eenheden in verhouding tot het bekende niveau van doeltreffendheid van de beheersing. Ook van invloed op het internal auditplan zijn verzoeken van het bestuur en het senior management, de verwachte dekkingsgraad van de assurance binnen de hele organisatie, opdrachten die vereist zijn krachtens wet- en regelgeving, en het vermogen van de internal auditfunctie om te vertrouwen op het werk van andere assurance-aanbieders. Het hoofd van de internal auditfunctie zal plannen maken om dit vertrouwen periodiek opnieuw te evalueren.

Bij het ontwikkelen van het internal auditplan zal het hoofd van de internal auditfunctie het volgende overwegen:

- Opdrachten die vereist zijn krachtens wet- of regelgeving.
- Opdrachten die cruciaal zijn voor de missie of strategie van de organisatie.
- Gebieden en activiteiten met aanzienlijke risiconiveaus.
- Of alle aanzienlijke risico's voldoende gedekt zijn door assurance-aanbieders.
- Advies- en ad-hocverzoeken.
- De tijd en middelen die nodig zijn voor elke potentiële opdracht.
- De potentiële voordelen van elke opdracht voor de organisatie, zoals het potentieel van de opdracht om bij te dragen aan de verbetering van de governance-, risicomangement- en beheersprocessen van de organisatie.

Bij het plannen van internal auditopdrachten zal het hoofd van de internal auditfunctie het volgende overwegen:

- De operationele prioriteiten van de organisatie.
- Schema van externe auditopdrachten en beoordelingen door toezichthouders.
- Competenties en beschikbaarheid van internal auditors.
- Mogelijkheid om toegang te krijgen tot de beoordeelde activiteit.

Het voorgestelde internal auditplan zal onder meer bestaan uit:

- De middelen en uren die beschikbaar zijn voor opdrachten vergeleken met andere administratieve en niet-auditactiviteiten of initiatieven gericht op het verbeteren van de internal auditfunctie.
- De lijst met voorgestelde opdrachten en de bijbehorende analyse, waarin wordt omschreven in welke mate de opdrachten:
 - Assurance of advies zijn.
 - Gericht zijn op bepaalde afdelingen, eenheden of doelstellingen van de organisatie.
 - Zich voornamelijk richten op financiële, compliance-, operationele, cybersecurity- of andere doelstellingen.
- De reden voor het selecteren van elke voorgestelde opdracht; bijvoorbeeld de significantie van het risico, het organisatiethema of de trend (grondoorzaak), wettelijke vereisten of de tijd sinds de laatste opdracht.
- Algemeen doel en voorlopige scope van elke voorgestelde opdracht.
- Een percentage van de uren dat moet worden gereserveerd voor onvoorziene gebeurtenissen en ad-hoc aanvragen.
- De volgende reeks opdrachten die zou zijn uitgevoerd als er extra middelen beschikbaar zouden zijn geweest. Bespreking van deze opdrachten kan het bestuur helpen de toereikendheid te beoordelen van de middelen die beschikbaar zijn voor de internal auditfunctie.

Het hoofd van de internal auditfunctie, het bestuur en het senior management zullen overeenstemming bereiken over de criteria voor aanzienlijke veranderingen die een herziening van het auditplan vereisen. De overeengekomen criteria en het protocol zullen worden opgenomen in de methodologieën van de internal auditfunctie. Voorbeelden van aanzienlijke wijzigingen zijn het annuleren of uitstellen van opdrachten die verband houden met aanzienlijke risico's of kritische strategische doelstellingen. Als zich risico's voordoen die herziening van het plan noodzakelijk maken voordat een formeel gesprek met het bestuur kan worden gepland, zal het bestuur onmiddellijk op de hoogte worden gesteld van de wijzigingen en zal er zo snel mogelijk een formele goedkeuring plaatsvinden.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Goedgekeurd internal auditplan.
- Gedocumenteerde risicobeoordeling en -prioritering, inclusief de input waarop het plan is gebaseerd.
- Notulen van vergaderingen waarin het hoofd van de internal auditfunctie met het bestuur en het senior management het audituniversum, de organisatiebrede risicobeoordeling, het internal auditplan en de criteria en het protocol voor het omgaan met aanzienlijke wijzigingen in het plan heeft besproken.
- Notities waarin besprekingen worden gedocumenteerd om informatie te verzamelen ter ondersteuning van de organisatiebrede risicobeoordeling en het internal auditplan.
- Gedocumenteerde lijst van degenen aan wie het internal auditplan is verspreid.
- Gedocumenteerde methodologieën voor organisatiebrede risicobeoordeling en protocol voor het omgaan met aanzienlijke veranderingen.

Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet samenwerken met interne en externe aanbieders van assurediensten en afwegen of op hun werk kan worden vertrouwd. Coördinatie van dienstverlening beperkt het uitvoeren van dubbel werk tot een minimum, onderstreept lacunes in de dekking van de belangrijkste risico's en vergroot de algehele toegevoegde waarde van aanbieders.

Als het hoofd van de internal auditfunctie niet een passend coördinatieniveau kan bereiken, moet het hoofd van de internal auditfunctie eventuele zorgen melden bij het senior management en, indien nodig, bij het bestuur.

Wanneer de internal auditfunctie vertrouwt op het werk van andere aanbieders van assurediensten, moet het hoofd van de internal auditfunctie de basis voor dat vertrouwen documenteren en blijft hij of zij verantwoordelijk voor de conclusies die door de internal auditfunctie worden getrokken.

Overwegingen bij de implementatie

Het hoofd van de internal auditfunctie zal een methodologie ontwerpen voor het evalueren van andere aanbieders van assurance- en adviesdiensten, waaronder de basis waarop op hun werk wordt vertrouwd. Bij de evaluatie zal rekening worden gehouden met de rollen, verantwoordelijkheden, organisatorische onafhankelijkheid, competentie en objectiviteit van de aanbieders, alsmede met de beroepsmatige zorgvuldigheid die bij hun werk wordt toegepast. Het hoofd van de internal auditfunctie hoort inzicht te hebben in de doelstellingen, scope en resultaten van het uitgevoerde werk.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal de assurance- en adviesdienstverleners van de organisatie identificeren door te communiceren met het senior management en de rapportagestructuur van de organisatie en de agenda's of notulen van bestuursvergaderingen te reviewen. Interne aanbieders van assurance en advies zijn onder meer functies die kunnen rapporteren aan of deel kunnen uitmaken van het senior management, zoals compliance, milieu, financieel beheer, veiligheid en gezondheid, informatiebeveiliging, juridische zaken, risicomanagement en kwaliteitsborging. Externe assurance-aanbieders kunnen rapporteren aan het senior management, externe belanghebbenden of het hoofd van de internal auditfunctie.

Voorbeelden van coördinatie zijn:

- Synchronisatie van de aard, omvang en het tijdstip van gepland werk.
- Het tot stand brengen van een gemeenschappelijk begrip van assurance-technieken, -methoden en -terminologie.
- Het verlenen van toegang tot elkaars werkprogramma's en rapporten.
- Het gebruiken van de risicomanagementinformatie van het management om gezamenlijke risicobeoordelingen te maken.
- Het opstellen van een gedeeld register of lijst met risico's.
- Het samenvoegen van resultaten voor gezamenlijke verslaglegging.

Het proces van coördinatie van de assurance-activiteiten varieert per organisatie, van informeel in kleine organisaties tot formeel en complex in grote of sterk gereguleerde organisaties. Het hoofd van de internal auditfunctie houdt rekening met de vertrouwelijkheidsvereisten van de organisatie voordat hij of zij de verschillende aanbieders ontmoet om de informatie te verzamelen die nodig is om de diensten te coördineren. Vaak delen de aanbieders de doelstellingen, scope en timing van komende opdrachten en de resultaten van eerdere opdrachten. Ook bespreken de aanbieders de mogelijkheden om op elkaars werk te kunnen vertrouwen.

Eén manier om de dekkinggraad van assurance te coördineren, is het maken van een assurance map, of een matrix van de risico's van de organisatie en de interne en externe aanbieders van assurediensten die deze risico's afdekken. De assurance map koppelt categorieën geïdentificeerde aanzienlijke risico's aan relevante bronnen van assurance en biedt voor elke risicocategorie een evaluatie van het assuranceniveau. Omdat de kaart uitgebreid is, brengt deze lacunes en doublures in de dekkinggraad van assurance aan het licht, zodat het hoofd van de internal auditfunctie op elk risicogebied de toereikendheid van de assurediensten kan beoordelen. De resultaten kunnen worden besproken met andere assurance-aanbieders, zodat de partijen overeenkomst kunnen bereiken over de manier waarop activiteiten worden gecoördineerd. Bij een gecombineerde assurance-aanpak coördineert het hoofd van de internal auditfunctie de assurance-opdrachten van de internal auditfunctie met andere assurance-aanbieders om de frequentie en overbodigheid van opdrachten te verminderen, voor maximale efficiëntie van de dekkinggraad van assurance.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan er om verschillende redenen voor kiezen om op het werk van andere aanbieders te vertrouwen, zoals voor beoordeling van specialistische gebieden die buiten de expertise van de internal auditfunctie vallen, vermindering van de hoeveelheid tests die nodig zijn om een opdracht te voltooien, en vergroting van de risicodekking buiten de middelen van de internal auditfunctie om.

Om te bepalen of de internal auditfunctie kan vertrouwen op het werk van een andere aanbieder, zal in de methodologie rekening worden gehouden met de volgende aspecten van de aanbieder:

- Mogelijke of daadwerkelijke belangenverstrengelingen en of er openbaarmakingen zijn gedaan.

- Rapportagerelaties en de mogelijke gevolgen van deze regeling.
- Relevantie en geldigheid van beroepservaring, kwalificaties en certificeringen.
- Methodologie en de beroepsmatige zorgvuldigheid die wordt toegepast bij het plannen, toezicht houden, documenteren en reviewen van het werk.
- Bevindingen en conclusies en of deze redelijk zijn, gebaseerd op toereikend, betrouwbaar en relevant bewijsmateriaal.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan na evaluatie van het werk van een andere assurance-aanbieder bepalen dat de internal auditfunctie niet op het werk kan vertrouwen. Internal auditors kunnen het werk opnieuw testen en aanvullende informatie verzamelen, of zelfstandig assurediensten uitvoeren.

Als de internal auditfunctie voornemens is om structureel of langdurig te vertrouwen op het werk van een andere assurance-aanbieder, zullen de partijen de overeengekomen relatie en specificaties voor de te verschaffen assurance en de tests en het bewijsmateriaal dat nodig is ter ondersteuning van assurance documenteren.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Communicatie met betrekking tot verschillende assurance- en adviesrollen en -verantwoordelijkheden, zoals die mogelijk zijn vastgelegd in de aantekeningen van vergaderingen met individuele aanbieders van assurance- en adviesdiensten of in notulen van vergaderingen met het bestuur en het senior management.
- Assurance maps en/of gecombineerde assuranceplannen die voor elk gebied aangeven welke aanbieder verantwoordelijk is voor assurediensten.
- Documentatie en implementatie van de methodologie om te bepalen of er op het werk van een aanbieder kan worden vertrouwd.
- Gedocumenteerde overeenkomsten met andere assurance-aanbieders waarin de specificaties van de assurance-werkzaamheden die zij zullen uitvoeren worden bevestigd.

Principe 10 Manage de middelen

Het hoofd van de internal auditfunctie managet de middelen om de strategie van de internal auditfunctie te implementeren en haar plan en mandaat te verwezenlijken.

Het managen van middelen vereist het effectief verwerven en inzetten van financiële, personele en technologische middelen. Het hoofd van de internal auditfunctie moet de middelen verwerven die nodig zijn om haar verantwoordelijkheden op het gebied van de internal audit uit te voeren, en de middelen inzetten volgens de methodologieën die voor de internal auditfunctie zijn vastgelegd.

Standaard 10.1 Beheer van financiële middelen

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de financiële middelen van de internal auditfunctie managen.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een budget opstellen waarmee de internal auditstrategie succesvol kan worden geïmplementeerd en het plan kan worden verwezenlijkt. Het budget omvat de middelen die nodig zijn voor het functioneren van de functie, inclusief training en aanschaf van technologie en hulpmiddelen. Het hoofd van de internal auditfunctie moet de dagelijkse activiteiten van de internal auditfunctie effectief en efficiënt managen, in overeenstemming met het budget.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het bestuur vragen de begroting goed te keuren. Het hoofd van de internal auditfunctie moet de impact van onvoldoende financiële middelen onmiddellijk communiceren aan het bestuur en het senior management.

Overwegingen bij de implementatie

Het hoofd van de internal auditfunctie zal de budgetprocessen volgen die door de organisatie zijn vastgesteld. Of de internal auditfunctie nu wordt ingekocht of uitbesteed, er moet altijd een afdoende begroting worden goedgekeurd door het bestuur.

Van tijd tot tijd zal het hoofd van de internal auditfunctie het geplande budget vergelijken met het werkelijke budget en significante afwijkingen analyseren om te bepalen of aanpassingen nodig zijn. In de begroting kunnen reserves zijn opgenomen voor onverwachte maar noodzakelijke wijzigingen in het internal auditplan. Ook als het budget van een auditfunctie wordt vastgesteld binnen een groter budget dat wordt beheerd door een andere afdeling, bedrijfseenheid of autoriteit, zal het hoofd van de internal auditfunctie inzicht hebben in de middelen die aan de internal auditfunctie zijn toegewezen, de uitgaven bijhouden en toezicht houden op de toereikendheid van de financiële middelen die in de internal auditfunctie worden ingezet.

Als er vanwege onvoorziene omstandigheden aanzienlijke aanvullende middelen nodig zijn, zal het hoofd van de internal auditfunctie de omstandigheden onmiddellijk bespreken met het bestuur en het senior management.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie van het internal auditplan ten opzichte van het budget, de prognose en de werkelijke uitgaven.
- Notulen van vergaderingen waarin het hoofd van de internal auditfunctie het internal auditbudget heeft besproken met het bestuur en het senior management.
- Notulen van bestuursvergadering waarin het budget en de goedkeuring van de internal auditfunctie zijn besproken.

Standaard 10.2 Beheer van personele middelen

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een aanpak vaststellen voor het werven, ontwikkelen en behouden van internal auditors die gekwalificeerd zijn om de internal auditstrategie met succes te implementeren en het internal auditplan te verwezenlijken.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet ernaar streven dat de personele middelen geschikt en toereikend zijn en effectief worden ingezet om het goedgekeurde internal auditplan te verwezenlijken. Geschikt verwijst naar de mix van kennis, vaardigheden en capaciteiten; toereikend verwijst naar de hoeveelheid middelen; en effectieve inzet verwijst naar het dusdanig toewijzen van middelen dat het internal auditplan optimaal kan worden verwezenlijkt.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet met het bestuur en het senior management communiceren over de geschiktheid en toereikendheid van de personele middelen van de internal auditfunctie. Als de functie niet over geschikte en toereikende personele middelen beschikt om het internal auditplan te verwezenlijken, moet het hoofd van de internal auditfunctie bepalen hoe de middelen kunnen worden verkregen of tijdig de impact van de beperkingen aan het bestuur en het senior management communiceren. (Zie ook Standaard 8.2 Middelen.)

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de competenties van individuele internal auditors binnen de internal auditfunctie beoordelen en professionele ontwikkeling stimuleren. Het hoofd van de internal auditfunctie moet samenwerken met internal auditors om hen te helpen hun individuele competenties te ontwikkelen door middel van training, feedback door supervisie en/of mentorschap. (Zie ook Standaard 3.1 Competentie.)

Overwegingen bij de implementatie

De structuur en aanpak voor het verkrijgen van middelen voor de internal auditfunctie zullen in lijn zijn met het internal auditcharter en de verwezenlijking van de strategie van de internal auditfunctie en de implementatie van het internal auditplan ondersteunen.

Bij het formuleren van een aanpak voor het beheer van de personele middelen van de internal auditfunctie zal het hoofd van de internal auditfunctie:

- Rekening houden met organisatorische kenmerken, zoals structuur en complexiteit, geografische complexiteit, diversiteit aan culturen en talen, en de volatiliteit van de risico-omgeving waarin de organisatie actief is.
- Rekening houden met het internal auditbudget en de kosteneffectiviteit en flexibiliteit van verschillende personeelsbenaderingen (bijvoorbeeld het inhuren van een werknemer of het contracteren van een externe dienstverlener).
- De opties inzichtelijk hebben voor het verkrijgen van de personele middelen die nodig zijn om aan het internal auditcharter te voldoen en het internal auditplan te verwezenlijken.
- Communiceren met het bestuur en het senior management om overeenstemming te bereiken over een aanpak.

- Rekening houden met de opvolgingsplanning voor de functie van hoofd van de internal auditfunctie, inclusief gesprekken met het bestuur.

Ter ondersteuning van een aanpak voor het werven van competente internal auditors zal het hoofd van de internal auditfunctie:

- Samenwerken met de HR-functie om functiespecificaties of -beschrijvingen te ontwikkelen die aansluiten bij Standaard 3.1 Competentie en bij relevante professionele competentieraamwerken.
- Rekening houden met de voordelen van het werven van internal auditors met verschillende achtergronden, ervaringen en perspectieven en een inclusieve werkomgeving creëren waarin effectieve samenwerking en het delen van uiteenlopende standpunten mogelijk is.
- Deelnemen aan wervingsactiviteiten, zoals banenbeurzen, studentenevenementen, professionele netwerkgelegenheden en interviews met potentiële kandidaten.

Om internal auditors te werven en te behouden, zal het hoofd van de internal auditfunctie:

- Belonings-, promotie- en erkenningsactiviteiten implementeren die het behalen van de strategische doelstellingen van de internal auditfunctie ondersteunen.
- Methodologieën implementeren voor training, het evalueren van prestaties, het verbeteren van competenties en het bevorderen van de professionele ontwikkeling van internal auditors.
- Rekening houden met HR-doelstellingen van de internal auditfunctie en de organisatie, zoals het over afdelingen heen delen van kennis en opvolgingsplanning.
- Een ethische, professionele omgeving cultiveren waarin internal auditors adequaat worden opgeleid en effectief samenwerken. (Zie ook Domein II: Ethiek en Professionaliteit.)

Om te beoordelen of de personele middelen geschikt en toereikend zijn om het internal auditplan te verwezenlijken, zal het hoofd van de internal auditfunctie het volgende overwegen:

- De competenties van de internal auditors en de competenties die nodig zijn om de internal auditdiensten uit te voeren.
- De aard en complexiteit van de diensten.
- Het aantal beschikbare internal auditors en productieve werkuren.
- Inroosteringsknelpunten, waaronder de beschikbaarheid van internal auditors en informatie, mensen en eigendommen van de organisatie.
- Het vermogen om te vertrouwen op het werk van andere assurance-aanbieders. (Zie ook Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen.)

Naast de competenties houdt het hoofd van de internal auditfunctie rekening met de timing of het rooster van internal auditopdrachten, op basis van de roosters van individuele internal auditors en de beschikbaarheid van personeel dat verantwoordelijk is voor de te beoordelen activiteit. Als een opdracht voor een specifiek tijdstip gepland staat, zullen de middelen die nodig zijn om die opdracht te voltooien op dat moment beschikbaar dienen te zijn.

Als de middelen ontoereikend zijn voor de geplande opdrachten, kan het hoofd van de internal auditfunctie training verzorgen voor bestaand personeel, een deskundige binnen de organisatie vragen om als gastauditor op te treden, extra personeel inhuren, een beroep doen op andere assurance-aanbieders, een roulatieprogramma voor de internal auditfunctie ontwikkelen of een externe dienstverlener in de arm nemen. Externe dienstverleners kunnen gespecialiseerde vaardigheden leveren, speciale projecten voltooien of opdrachten uitvoeren.

Indien de internal auditfunctie intern wordt bemenst, kan de internal auditbezetting worden aangevuld met een roulatiemodel, waarbij medewerkers van andere bedrijfsonderdelen tijdelijk bij de internal auditfunctie komen werken en later terugkeren naar de eigen bedrijfseenheid. Werknemers die overstappen naar de internal auditfunctie kunnen gespecialiseerde vaardigheden en kennis bieden, alsmede unieke standpunten en inzichten. Wanneer werknemers terugkeren naar de eigen bedrijfseenheden, dragen hun internal auditervaringen bovendien bij aan een dieper inzicht in de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie. Wanneer een roulatiemodel wordt gebruikt, zal het hoofd van de internal auditfunctie zich bewust zijn van mogelijke aantastingen van de objectiviteit en de daarmee verband houdende waarborgen implementeren. (Zie ook Standaard 2.2 Objectiviteit waarborgen.)

De internal auditmethodologie voor supervisie van opdrachten zal voldoende mogelijkheden bieden voor internal auditors om constructieve feedback te ontvangen van meer ervaren internal auditors die toezicht houden; dergelijke feedback kan worden verstrekt via schriftelijke of mondelinge opmerkingen in de reviews van werkdocumenten door supervisors en andere communicatie. Mentorschapsprogramma's bieden praktijkervaring waarmee minder ervaren internal auditors deskundige medewerkers die opdrachten uitvoeren, kunnen schaduw en observeren. De structurele monitoring en periodieke zelfevaluaties die deel uitmaken van de interne kwaliteitstoetsingen van de internal auditfunctie bieden extra mogelijkheden voor internal auditors om feedback en suggesties te ontvangen teneinde hun effectiviteit te vergroten. (Zie ook Standaard 12.1 Interne kwaliteitstoetsing.) Individuele prestatiebeoordelingen die met regelmatige tussenpozen, bijvoorbeeld jaarlijks, worden uitgevoerd, zijn een andere bron van input die kan bijdragen aan de professionele ontwikkeling van internal auditors.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal het HR-beleid van de organisatie volgen of, in de publieke sector, regelgevende of contractueel aangestuurde HR-raamwerken volgen. In deze gevallen zal het hoofd van de internal auditfunctie eraan werken om de raamwerken grondig te begrijpen en de functieclassificaties, beoordelingsprocessen en andere verplichte HR-raamwerken optimaliseren ter ondersteuning van de internal auditfunctie. Het bestuur en het senior management zullen worden geïnformeerd wanneer het door deze verplichte raamwerken minder goed mogelijk is om aan de personeelsbehoeften van de internal auditfunctie te voldoen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Gedocumenteerde analyse van de hiaten tussen de competenties van internal auditors in dienst en de vereiste competenties.
- Functiebeschrijvingen.
- Cv's van internal auditors die werkzaam zijn in de organisatie.
- Gedocumenteerde trainingsplannen en bewijs van afgeronde training.
- Contracten van externe dienstverleners en cv's van door de dienstverlener aangestelde internal auditors.
- Het internal auditplan, met het geraamde rooster van opdrachten en de toegewezen middelen.
- Notulen van vergaderingen waarin de bespreking van het internal auditbudget is gedocumenteerd.
- Vergelijking na afronding van de opdracht van gebudgetteerde werkuren met werkelijke uren.
- Beoordelingen van het functioneren van de internal auditfunctie en individuele internal auditors.

Standaard 10.3 Technische middelen

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet ervoor zorgen dat de internal auditfunctie over technische middelen beschikt ter ondersteuning van het internal auditproces. Het hoofd van de internal auditfunctie moet regelmatig de technische middelen evalueren die door de internal auditfunctie wordt gebruikt en mogelijkheden nastreven om de effectiviteit en efficiëntie te verbeteren.

Bij het implementeren van nieuwe technologie moet het hoofd van de internal auditfunctie zorgen voor geschikte training voor internal auditors in het effectieve gebruik van technische middelen. Het hoofd van de internal auditfunctie moet samenwerken met de informatietechnologie- en informatiebeveiligingsfuncties van de organisatie om technische middelen op de juiste manier in te zetten.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de impact van technische beperkingen op de effectiviteit of efficiëntie van de internal auditfunctie melden aan het bestuur en het senior management.

Overwegingen bij de implementatie

De internal auditfunctie zal gebruikmaken van technische middelen om haar effectiviteit en efficiëntie te verbeteren. Voorbeelden van die technische middelen zijn:

- Auditmanagementsystemen.
- Toepassingen voor het in kaart brengen van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Hulpmiddelen voor datascience en -analyse.
- Hulpmiddelen voor communicatie en samenwerking.

Om te evalueren of de internal auditfunctie over de technische middelen beschikt om haar verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren, zal het hoofd van de internal auditfunctie:

- De haalbaarheid beoordelen van het verwerven en implementeren van door technologie mogelijk gemaakte verbeteringen in de processen van de internal auditfunctie.
- Samenwerken met andere afdelingen op het gebied van gedeelde governance-, risicomanagement- en beheersystemen.
- Voldoende onderbouwde verzoeken voor financiering van technische middelen indienen ter goedkeuring door het bestuur en het senior management.
- Plannen ontwikkelen en implementeren om goedgekeurde technische middelen in te voeren. De plannen moeten voorzien in training van internal auditors en demonstratie van de gerealiseerde voordelen voor het bestuur en het senior management.
- De risico's die voortvloeien uit het gebruik van technologie identificeren en erop reageren, inclusief de risico's die verband houden met informatiebeveiliging en de privacy van individuele gegevens

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Delen van de internal auditstrategie waarin huidige of geplande initiatieven voor het gebruik van technische middelen worden beschreven om het behalen van de doelstellingen van de internal auditfunctie te bevorderen.
- Gedocumenteerde besprekingen of plannen met betrekking tot verzoeken om en invoering van technische middelen.
- Gegevens over implementatie, training en gebruik van technische middelen, inclusief werkdocumenten waaruit het gebruik van technologie tijdens opdrachten blijkt.
- De namen van internal auditors en hun technologie gerelateerde certificeringen en kwalificaties.
- Informatiebeveiliging, archiefbeheer en ander beleid en procedures die relevant zijn voor het gebruik van technische middelen door de internal auditfunctie.

Principe 11 Communiceer effectief

Het hoofd van de internal auditfunctie begeleidt de internal auditfunctie bij het effectief communiceren met haar belanghebbenden.

Voor effectieve communicatie moeten relaties worden opgebouwd, vertrouwen worden gekweekt en belanghebbenden in staat worden gesteld om hun voordeel te doen met de resultaten van internal auditdiensten. Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de internal auditfunctie bij het tot stand brengen van structurele communicatie met belanghebbenden om vertrouwen op te bouwen en relaties te bevorderen. Daarnaast houdt het hoofd van de internal auditfunctie toezicht op de formele communicatie van de internal auditfunctie met het bestuur en het senior management om kwaliteit in de communicatie te waarborgen en voor het verschaffen van inzichten op basis van de resultaten van de internal auditdiensten.

Standaard 11.1 Opbouwen van relaties en communiceren met belanghebbenden

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een aanpak ontwikkelen waarmee de internal auditfunctie relaties en vertrouwen kan opbouwen met de belangrijkste belanghebbenden, waaronder het bestuur, het senior management, het operationeel management, toezichthouders en interne en externe assurance-aanbieders en andere consultants.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de formele en informele communicatie tussen de internal auditfunctie en belanghebbenden bevorderen, en zo bijdragen aan het wederzijds begrip van:

- Belangen en zorgpunten van de organisatie.
- Benaderingen voor het identificeren en managen van risico's en het bieden van assurance.

- Rollen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen en samenwerkingsmogelijkheden.
- Relevante regelgevende vereisten.
- Belangrijke organisatorische processen, inclusief de financiële verslaglegging.

Overwegingen bij de implementatie

Regelmatige, structurele communicatie tussen het bestuur, het senior management en de internal auditfunctie draagt bij aan een gemeenschappelijk begrip van de risico's en de belangrijkste assurancebehoefte van de organisatie en bevordert het aanpassingsvermogen voor veranderingen. Het hoofd van de internal auditfunctie zal worden meegenomen in de communicatiekanalen van de organisatie om op de hoogte te blijven van belangrijke ontwikkelingen en geplande activiteiten die van invloed kunnen zijn op de doelstellingen en risico's van de organisatie. Het hoofd van de internal auditfunctie zal ook vergaderingen bijwonen met het bestuur en de belangrijkste bestuurscommissies, alsmede met het senior management en groepen die rechtstreeks rapporteren aan het senior management, zoals compliance, risicomanagement en quality control.

Daarnaast zal het hoofd van de internal auditfunctie een methodologie bespreken voor de communicatie met het bestuur en het senior management om de criteria te bepalen voor belangrijke kwesties waarvoor formele communicatie benodigd is, de vorm en de inhoud van formele communicatie, en de frequentie waarmee dergelijke communicatie zal plaatsvinden.

Door separaat bijeen te komen met individuele senior executives en leden van het bestuur kan het hoofd van de internal auditfunctie een relatie met hen opbouwen en meer te weten komen over hun zorgen en standpunten. Om de bedrijfsdoelstellingen en -processen beter te begrijpen, zullen internal auditors bijeenkomen met belangrijke leden van het operationeel management, zoals de hoofden van bedrijfseenheden en werknemers die operationele taken uitvoeren. In bepaalde sterk gereguleerde bedrijfstakken of sectoren kunnen bijeenkomsten tussen het hoofd van de internal auditfunctie en externe auditors en toezichthouders passend zijn.

Het hoofd van de internal auditfunctie en de internal auditors kunnen gesprekken met het management en het bestuur initiëren over strategieën, doelstellingen en risico's, maar ook over nieuws uit de sector, trends en veranderingen in regelgeving. Dergelijke gesprekken zijn, samen met enquêtes, interviews en groepsworkshops, nuttige hulpmiddelen om input te verkrijgen, vooral op het gebied van fraude- en opkomende risico's. Websites, nieuwsbrieven, presentaties en andere vormen van communicatie kunnen effectieve methoden zijn om de rol en voordelen van de internal auditfunctie te delen met werknemers en andere belanghebbenden.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan aan individuele internal auditors verantwoordelijkheid delegeren voor het onderhouden van structurele communicatie met het management van belangrijke functies, zoals leiders van bedrijfssegmenten, wereldwijde activiteiten, informatietechnologie, financiën, compliance en personeelszaken. (Zie ook Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen.)

Communicatie zal onder meer gaan over mogelijkheden voor structurele, informele interactie tussen internal auditors en de werknemers van de organisatie. Wanneer informele interacties consistent plaatsvinden, krijgen werknemers vertrouwen in de internal auditors, waardoor er meer kans is op openhartige discussies die tijdens formele vergaderingen misschien niet plaatsvinden. Als onderdeel

van het opbouwen van relaties kan informele interactie het integrale inzicht van de internal auditor in de organisatie en haar beheersomgeving vergroten. Door internal auditors te rouleren in en uit opdrachten binnen specifieke bedrijfseenheden of locaties kunnen de voordelen van informele communicatie in evenwicht worden gebracht met de noodzaak om de objectiviteit van internal auditors te beschermen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie van het plan van de internal auditfunctie voor het beheren van relaties met belanghebbenden.
- Agenda's of notulen van vergaderingen tussen leden van de internal auditfunctie en belanghebbenden.
- Enquêtes, interviews en groepsworkshops waarmee internal auditors input van interne belanghebbenden vragen.
- Websites of webpagina's, nieuwsbrieven, presentaties en andere kanalen waarmee de internal auditfunctie communiceert met belanghebbenden in de organisatie.

Standaard 11.2 Effectieve communicatie

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet methodologieën opstellen en implementeren om nauwkeurige, objectieve, duidelijke, beknopte, constructieve, volledige en tijdige internal auditcommunicatie te bevorderen.

Overwegingen bij de implementatie

Methodologieën kunnen bestaan uit onder meer beleid, criteria, stijlgidsen en procedures om de communicatie van de internal auditfunctie te sturen en consistentie te bereiken. Bij communicatiemethoden zal rekening worden gehouden met de verwachtingen van het bestuur, het senior management en andere relevante belanghebbenden. (Zie ook Standaard 9.3 Methodologieën en Standaard 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.) Het hoofd van de internal auditfunctie kan communicatietrainingen geven aan internal auditors, zoals training in het schrijven of opstellen van presentaties van definitieve communicatie.

Methodologieën, zoals reviews door supervisors, zullen leiden tot ter verbetering van de mate waarin de communicatie over de opdracht:

- Accuraat is - vrij van fouten en verdraaiingen en onderbouwd met de onderliggende feiten. Bij hun communicatie zullen internal auditors nauwkeurige termen en beschrijvingen gebruiken, ondersteund door de verzamelde informatie. Internal auditors zullen ook rekening houden met andere standaarden met betrekking tot accuraatheid, waaronder Standaard 11.4 Fouten en omissies.
- Objectief is - onpartijdig, onbevooroordeeld en het resultaat van een eerlijke en evenwichtige beoordeling van alle relevante feiten en omstandigheden. Bevindingen, conclusies, aanbevelingen en/of actieplannen en andere resultaten van internal auditdiensten zullen gebaseerd zijn op evenwichtige beoordelingen van relevante omstandigheden. Communicatie zal zich richten op het identificeren van feitelijke informatie en het koppelen van deze informatie aan doelstellingen. Internal

auditors zullen termen vermijden die als bevooroordeeld kunnen worden ervaren. (Zie ook Principe 2 Bewaar objectiviteit, en de bijbehorende standaarden.)

- Duidelijk is – logisch en gemakkelijk te begrijpen voor relevante belanghebbenden, waarbij onnodig technisch taalgebruik wordt vermeden. De duidelijkheid wordt vergroot wanneer internal auditors taal gebruiken die strookt met de terminologie die in de organisatie wordt gebruikt en die gemakkelijk te begrijpen is voor het beoogde publiek. Internal auditors zullen onnodig technisch taalgebruik vermijden en belangrijke termen uitleggen die ongebruikelijk zijn of worden gebruikt op een manier die specifiek of uniek is voor de communicatie of presentatie. Internal auditors verbeteren de duidelijkheid van hun communicatie door belangrijke details op te nemen ter ondersteuning van bevindingen, conclusies, aanbevelingen en/of actieplannen.
- Beknopt is – bondig en vrij van onnodige details en wolligheid. Internal auditors zullen dubbele informatie vermijden en geen informatie opnemen die onnodig of onbelangrijk is of niet gerelateerd aan de opdracht of dienst.
- Opbouwend is – nuttig voor de belanghebbenden en de organisatie en waar nodig bevorderlijk voor verbetering. Internal auditors zullen informatie uiten op een coöperatieve en behulpzame toon zodat de samenwerking met de beoordeelde activiteit wordt vergemakkelijkt en mogelijkheden voor verbetering kunnen worden bepaald.
- Volledig is – relevante, betrouwbare en toereikende informatie en bewijs ter onderbouwing van de resultaten van de internal auditdiensten. Volledigheid stelt de lezer in staat tot dezelfde conclusies te komen als de internal auditors. Internal auditors zullen de communicatie aanpassen aan de behoeften van de verschillende ontvangers en overwegen welke informatie zij nodig hebben om de acties te ondernemen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Zo verschilt communicatie met het bestuur en het senior management van communicatie met het management van een beoordeelde activiteit.
- Tijdig is – op het juiste moment, afhankelijk van de significantie van het probleem, waardoor het management corrigerende maatregelen kan nemen. Tijdigheid kan voor elke organisatie verschillend zijn, afhankelijk van de aard van de opdracht.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan belangrijke prestatie maatstaven vaststellen om de effectiviteit van de internal auditcommunicatie te monitoren, wat kan worden gebruikt als onderdeel van het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering van de functie. (Zie ook Standaard 8.3 Kwaliteit en Principe 12 Bevorder kwaliteit, en de bijbehorende standaarden.)

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Stijlgidsen, sjablonen en andere gedocumenteerde methodologieën voor effectieve communicatie.
- Gegevens m.b.t. deelname aan trainingen of bijwonen van bijeenkomsten over effectieve communicatievaardigheden.
- Definitieve communicatie en andere documenten die zijn goedgekeurd door het hoofd van de internal auditfunctie, alsmede ondersteunende documenten waarmee de kenmerken van effectieve communicatie worden aangetoond.
- Presentatiedia's of notulen van vergaderingen waaruit de kenmerken van effectieve communicatie blijken.
- Gegevens waaruit de tijdigheid van de communicatie blijkt.
- Werkdocumenten waaruit de kenmerken van effectieve communicatie blijken.
- Werkdocumenten met aantekeningen van reviews door supervisors over het verbeteren van de effectiviteit van de communicatie.

- Resultaten van enquêtes onder belanghebbenden over de kwaliteit van de internal auditcommunicatie.
- Resultaten van het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering.

Standaard 11.3 Communicatie van resultaten

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de resultaten van de internal auditdiensten periodiek - en in voorkomende gevallen voor elke opdracht - aan het bestuur en het senior management communiceren. Het hoofd van de internal auditfunctie moet weten wat het bestuur en het senior management verwachten van de aard en timing van de communicatie.

De resultaten van internal auditdiensten kunnen het volgende omvatten:

- Conclusies van opdrachten.
- Thema's zoals effectieve werkwijzen of grondoorzaken.
- Conclusies op het niveau van de bedrijfseenheid of organisatie.

Conclusies van opdrachten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de definitieve communicatie over de opdracht, inclusief conclusies van de opdracht, reviewen en goedkeuren, en beslissen aan wie en hoe deze wordt verspreid voordat deze wordt uitgegeven. Ook als deze taken worden gedelegeerd aan andere internal auditors, behoudt het hoofd van de internal auditfunctie de algehele verantwoordelijkheid. Het hoofd van de internal auditfunctie moet, indien nodig, het advies inwinnen van juridisch adviseurs en/of het senior management voordat de definitieve communicatie wordt vrijgegeven aan partijen buiten de organisatie, tenzij anderszins vereist of beperkt door wet- en/of regelgeving. (Zie ook Standaarden 11.4 Fouten en omissies, 11.5 Communicatie van de risicoacceptatie en 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)

Thema's

De bevindingen en conclusies van meerdere opdrachten kunnen, wanneer ze in hun samenhang worden bekeken, patronen of trends aan het licht brengen, zoals grondoorzaken. Wanneer het hoofd van de internal auditfunctie thema's identificeert die verband houden met de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie, moeten deze thema's tijdig worden gecommuniceerd aan het bestuur en het senior management, samen met inzichten, adviezen en/of conclusies.

Conclusies op het niveau van de bedrijfseenheid of organisatie

Van het hoofd van de internal auditfunctie kan worden verlangd dat op het niveau van de bedrijfseenheid of organisatie een conclusie wordt getrokken over de effectiviteit van governance-, risicomanagement- en/of beheersprocessen vanwege vereisten in de bedrijfstat, wet- en/of regelgeving of de verwachtingen van het bestuur, het senior management en/of andere belanghebbenden. Een dergelijke conclusie weerspiegelt het professionele oordeel van het hoofd van de internal auditfunctie op basis van meerdere opdrachten en moet worden ondersteund door relevante, betrouwbare en toereikende informatie.

Bij het communiceren van een dergelijke conclusie aan het bestuur of het senior management moet het hoofd van de internal auditfunctie het volgende vermelden:

- Een samenvatting van het verzoek.
- De criteria die als basis dienen voor de conclusie, bijvoorbeeld een governanceraamwerk of een risico- en beheersraamwerk.
- De scope, inclusief beperkingen en de periode waarop de conclusie betrekking heeft.
- Een samenvatting van de informatie die de conclusie ondersteunt.
- Bekend maken dat er wordt gesteund op het werk van andere assurance-aanbieders, indien zo.

Overwegingen bij de implementatie

De resultaten van internal auditdiensten kunnen gebaseerd zijn op individuele opdrachten, meerdere opdrachten en interacties met het bestuur en het senior management in de loop van de tijd.

Conclusies van opdrachten

In overeenstemming met Standaard 13.1 Communicatie over de opdracht moeten internal auditors tijdens een opdracht communiceren met degenen die verantwoordelijk zijn voor de beoordeelde activiteit; het hoofd van de internal auditfunctie is daarbij verantwoordelijk voor de verspreiding van de definitieve opdrachtcommunicatie naar de juiste partijen. Geschikte partijen zijn onder meer het bestuur, het senior management en/of degenen die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en implementeren van de actieplannen van het management. (Zie ook Standaard 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)

Het hoofd van de internal auditfunctie zal de internal auditors aanmoedigen om waardering te tonen voor voldoende en positieve prestaties op het gebied van de communicatie over de opdracht. Voorbeelden van goede werkwijzen die bij opdrachten zijn geïdentificeerd, kunnen overdraagbaar zijn naar andere delen van de organisatie of als maatstaf dienen voor de hele organisatie.

Thema's

Door de bevindingen en conclusies van meerdere opdrachten te volgen, kunnen trends zichtbaar worden, zoals de verbetering of verslechtering van omstandigheden in vergelijking met de criteria, een grondoorzaak voor de omstandigheden, of een mogelijkheid om een werkwijze te delen waarmee de effectiviteit of efficiëntie wordt vergroot. Dergelijke trends kunnen ook leiden tot extra opdrachten gericht op het thema in de hele organisatie.

Communicatie aan het bestuur en het senior management zal het volgende omvatten:

- Significante zwakke punten in de beheersing en een robuuste analyse van de grondoorzaken.
- Thematische of systemische kwesties, acties of voortgang bij meerdere opdrachten of bedrijfseenheden.

Bij het identificeren van thema's moet rekening worden gehouden met inzichten verkregen van andere assurance-aanbieders. (Zie ook Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen.)

Conclusies op het niveau van de bedrijfseenheid of organisatie

Bij het communiceren van conclusies op het niveau van de bedrijfseenheid of organisatie als geheel zal het hoofd van de internal auditfunctie overwegen hoe een conclusie zich verhoudt tot de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie. Het hoofd van de internal auditfunctie zal ook overwegen of de conclusie een probleem oplost, waarde toevoegt en/of het management of andere belanghebbenden vertrouwen geeft met betrekking tot een algemeen thema of een algemene omstandigheid.

Het hoofd van de internal auditfunctie houdt ook rekening met de tijdsperiode waarop de conclusie betrekking heeft en eventuele beperkingen in de scope om te bepalen welke opdrachten relevant zijn voor de overall conclusie. Alle aanverwante opdrachten of projecten worden in beschouwing genomen, met inbegrip van de opdrachten of projecten die door andere interne en externe assurance-aanbieders zijn uitgevoerd. (Zie ook Standaard 9.5 Coördinatie en vertrouwen.)

Een overall conclusie kan bijvoorbeeld gebaseerd zijn op samengevoegde conclusies van de opdracht op lokaal, regionaal en nationaal niveau van de organisatie, samen met resultaten die worden gerapporteerd door externe entiteiten, zoals onafhankelijke derde partijen of toezichthouders. De scopeverklaring beschrijft de tijdsperiode, activiteiten, beperkingen en andere variabelen die de conclusie begrenzen en biedt zo context voor de gehele conclusie.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal de informatie waarop de overall conclusie is gebaseerd samenvatten en de relevante risico- of beheersraamwerken of andere criteria identificeren die als basis voor de overall conclusie worden gebruikt. Het hoofd van de internal auditfunctie zal verwoorden hoe de overall conclusie zich verhoudt tot de strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie. Overall conclusies worden doorgaans schriftelijk meegedeeld, maar kunnen ook mondeling worden verstrekt.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Definitieve communicatie over de opdracht, inclusief bevindingen, aanbevelingen en conclusies uit de opdracht.
- Het overzicht van het hoofd van de internal auditfunctie, notulen van vergaderingen, aantekeningen, dia's of documenten waaruit de communicatie met het bestuur en het senior management blijkt.
- Analyses inclusief datarapportages, diagrammen en grafieken die trends tonen.
- Relevante risico- of beheersraamwerken of andere criteria die als basis voor de overall conclusie worden gebruikt.

Standaard 11.4 Fouten en omissies

Vereisten

Als in de definitieve communicatie over een opdracht een significante fout of omissie staat, moet het hoofd van de internal auditfunctie de gecorrigeerde informatie onmiddellijk doorgeven aan alle partijen die de oorspronkelijke communicatie hebben ontvangen.

Significantie wordt bepaald aan de hand van criteria die met het bestuur zijn overeengekomen.

Overwegingen bij de implementatie

Het hoofd van de internal auditfunctie en het bestuur zullen overeenstemming bereiken over een protocol voor het communiceren van de correctie. Om de significantie te bepalen, zal het hoofd van de internal auditfunctie evalueren of de foutieve of weggelaten informatie juridische of regelgevende consequenties zou kunnen hebben of de bevindingen, conclusies, aanbevelingen of de actieplannen van het management zou kunnen veranderen.

Het hoofd van de internal auditfunctie bepaalt de meest geschikte manier van communicatie, zodat de gecorrigeerde informatie wordt ontvangen door alle partijen die de oorspronkelijke communicatie hebben ontvangen. Naast het communiceren van de gecorrigeerde informatie zal het hoofd van de audit de oorzaak van de fout of omissie identificeren en corrigerende maatregelen nemen om te voorkomen dat een soortgelijke situatie zich in de toekomst voordoet.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Internal auditmethodologiën voor het omgaan met fouten en omissies.
- Criteria overeengekomen met het bestuur en gebruikt door het hoofd van de internal auditfunctie om de significantie te bepalen.
- Correspondentie en andere documenten waaruit blijkt hoe het hoofd van de internal auditfunctie de significantie en de oorzaak van de fout of omissie heeft vastgesteld.
- De agenda van het hoofd van de internal auditfunctie, de notulen van de bestuursvergadering of andere notulen, memo's en e-mailcorrespondentie van het hoofd van de internal auditfunctie waarin een fout of omissie is besproken.
- De originele en gecorrigeerde documenten van de Definitieve communicatie .
- Documentatie dat de betreffende partijen de gecorrigeerde communicatie hebben ontvangen.

Standaard 11.5 Communicatie van de risicoacceptatie

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet onaanvaardbare risico's communiceren.

Wanneer het hoofd van de internal auditfunctie concludeert dat het management een risiconiveau heeft geaccepteerd dat de risicobereidheid of risicotolerantie van de organisatie te boven gaat, moet de kwestie met het senior management worden besproken. Als het hoofd van de internal auditfunctie vaststelt dat de kwestie niet is opgelost door het senior management, moet de kwestie worden geëscaleerd naar het bestuur. Het oplossen van het risico valt niet onder de verantwoordelijkheid van het hoofd van de internal auditfunctie.

Overwegingen bij de implementatie

Het hoofd van de internal auditfunctie krijgt inzicht in de risico's en risicotolerantie van de organisatie door gesprekken met het bestuur en het senior management, relaties en structurele communicatie met belanghebbenden, en de resultaten van de internal auditdiensten. (Zie ook Standaarden 8.1 Interactie met het bestuur, 9.1 Inzicht in governance-, risicomanagement- en beheersprocessen en 11.1 Opbouwen van relaties en communiceren met belanghebbenden.) Dit inzicht geeft het hoofd van de internal auditfunctie een idee van welk risiconiveau de organisatie aanvaardbaar acht. Als de organisatie beschikt over een formeel risicomanagementproces, zal dit het hoofd van de internal auditfunctie inzicht geven in het beleid van het management voor risicoacceptatie.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan methodologieën voor het documenteren en communiceren van de aanvaarding van risico's die de risicobereidheid of risicotolerantie te boven gaan, bespreken met het bestuur en tot overeenstemming proberen te komen. Naast de vereisten in de Standaarden moet in de methodologieën rekening worden gehouden met het proces, het beleid en de procedures voor risicomanagement van de organisatie. Het risicomanagementproces kan een voorkeursaanpak omvatten voor het communiceren van kwesties die aanzienlijke risico's betreffen. Specificaties kunnen betrekking hebben op de tijdigheid van de communicatie, de hiërarchie van rapporteren en vereisten voor overleg met de juridisch adviseur of het hoofd compliance van de organisatie. De internal auditmethodologie zal ook procedures omvatten voor het documenteren van de besprekingen en ondernomen acties, inclusief een beschrijving van het risico, de reden van bezorgdheid, de reden van het management om de aanbevelingen van de internal auditors of andere acties niet uit te voeren, en de naam van de persoon die verantwoordelijk is voor het aanvaarden van het risico, en de datum van de bespreking.

Door de reactie van het management op de bevindingen van de opdracht te reviewen en de voortgang van het management bij het implementeren van aanbevelingen en actieplannen te monitoren, kan het hoofd van de internal auditfunctie er kennis van nemen dat het management een risico heeft aanvaard. Het opbouwen van relaties en het onderhouden van de communicatie met belanghebbenden zijn aanvullende manieren om op de hoogte te blijven van risicomanagementactiviteiten, waaronder de aanvaarding van risico's door het management.

Wanneer de risico's de risicobereidheid overschrijden, kan dit de volgende gevolgen hebben:
Harm to the organization's reputation.

- Schade aan de reputatie van de organisatie.
- Schade aan de werknemers van de organisatie of andere belanghebbenden.
- Aanzienlijke boetes van toezichhouders, beperkingen op zakelijk gedrag of andere financiële of contractuele boetes.
- Afwijkingen van materieel belang.
- Belangenverstrengelingen, fraude of andere illegale handelingen.
- Ernstige belemmeringen voor het realiseren van strategische doelstellingen.

Het professionele oordeel van het hoofd van de internal auditfunctie draagt bij aan de bepaling of het management een risiconiveau heeft geaccepteerd dat de risicobereidheid of risicotolerantie overschrijdt. Als het management bijvoorbeeld onvoldoende voortgang heeft geboekt met de actieplannen, kan het hoofd van de internal auditfunctie concluderen dat het management een risiconiveau heeft geaccepteerd dat de risicobereidheid of risicotolerantie overschrijdt. Voordat een zorgpunt wordt geëscaleerd naar het bestuur en/of het senior management, zal het hoofd van de internal auditfunctie de kwestie rechtstreeks bespreken met het management dat verantwoordelijk is voor het risicogebied om de zorgen te delen,

het perspectief van het management te begrijpen en overeenstemming te bereiken over een bijgewerkt actieplan.

De vereisten van deze standaard worden alleen geïmplementeerd als het hoofd van de internal auditfunctie geen overeenstemming kan bereiken met het management dat verantwoordelijk is voor het management van het risico. Als het als onaanvaardbaar geïdentificeerde risico na overleg met het senior management onopgelost blijft, escaleert het hoofd van de internal auditfunctie het probleem naar het bestuur. Het bestuur beslist hoe het probleem met het management wordt aangepakt.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie van besprekingen en overeenstemming met het bestuur over methodologieën voor het communiceren van risicopunten.
- Documentatie van besprekingen van het risico en aan het operationeel management en het senior management aanbevolen acties, inclusief notulen van vergaderingen.
- Documentatie waarin het risicopunt wordt uitgelegd en de internal auditacties die zijn ondernomen om het probleem aan te pakken, inclusief het proces voor escalatie van de bespreking van het operationele management naar het senior management.
- Documentatie van vergaderingen met het bestuur, inclusief vertrouwelijke of besloten sessies waarin het probleem naar het bestuur werd geëscaleerd.

Principe 12 Bevorder kwaliteit

Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor conformiteit met de Global Internal Audit Standards door de internal auditfunctie en voor de voortdurende verbetering van de prestaties.

Kwaliteit is een gecombineerde maatstaf voor conformiteit met de Global Internal Audit Standards en het behalen van de prestatiedoelstellingen van de internal auditfunctie. Daarom is een programma voor kwaliteitsborging en -verbetering opgezet om conformiteit door de internal auditfunctie met de Standaarden, het behalen van prestatiedoelstellingen en het nastreven van continue verbetering te evalueren en te bevorderen. Het programma omvat interne en externe toetsingen. (Zie ook Standaarden 8.3 Kwaliteit en 8.4 Externe kwaliteitstoetsing.)

Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor het voortdurende streven naar verbetering door de internal auditfunctie. Hiervoor moeten maatregelen worden ontwikkeld om de prestaties van internal auditopdrachten, internal auditors en de internal auditfunctie te beoordelen. Deze maatregelen vormen de basis voor het evalueren van de voortgang ten opzichte van de prestatiedoelstellingen, inclusief continue verbetering.

Standaard 12.1 Interne kwaliteitstoetsing

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet interne toetsingen ontwikkelen en uitvoeren, van conformiteit van de internal auditfunctie met de Global Internal Audit Standards, en de voortgang richting de prestatiedoelstellingen.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een methodologie voor interne toetsingen vaststellen, zoals beschreven in Standaard 8.3 Kwaliteit, die het volgende omvat:

- Voortdurende monitoring van conformiteit door de internal auditfunctie met de Standaarden en de voortgang richting de prestatiedoelstellingen.
- Periodieke zelfevaluaties, of toetsingen door andere personen binnen de organisatie, met voldoende kennis van internal auditpraktijken om conformiteit met de Standaarden te beoordelen.
- Communicatie met bestuur en senior management over de uitkomsten van interne toetsingen.

Op basis van de resultaten van periodieke zelfevaluaties moet het hoofd van de internal auditfunctie actieplannen ontwikkelen om gevallen van non-conformiteit met de Standaarden en mogelijkheden voor verbetering aan te pakken, inclusief een voorgesteld tijdschema voor acties. Het hoofd van de internal auditfunctie moet de resultaten van periodieke zelfevaluaties en actieplannen communiceren met het bestuur en het senior management. (Zie ook Standaarden 8.1 Interactie met het bestuur, 8.3 Kwaliteit, en 9.3 Methodologieën.)

Interne toetsingen moeten worden gedocumenteerd en opgenomen in de evaluatie die wordt uitgevoerd door een onafhankelijke derde partij in het kader van de externe kwaliteitstoetsing van de organisatie. (Zie ook Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing.)

Als non-conformiteit met de Standaarden van invloed is op de algehele scope of werking van de internal auditfunctie, moet het hoofd van de internal auditfunctie de non-conformiteit en de impact ervan melden aan het bestuur en het senior management.

Overwegingen bij de implementatie

Voortdurende monitoring

Voortdurende monitoring omvat de dagelijkse supervisie, review en meting van de internal auditfunctie. Voortdurende monitoring is opgenomen in het routinematige beleid en de routinematige werkwijzen die worden gebruikt om de internal auditfunctie te managen en omvat de processen, hulpmiddelen en informatie die nodig zijn om conformiteit met de Standaarden te evalueren.

De voortgang van de internal auditfunctie richting de prestatiedoelstellingen en de conformiteit met de Standaarden worden voornamelijk gemonitord door middel van methodologieën zoals reviews door supervisors van opdrachtplanning, werkdocumenten en definitieve communicatie. Deze methodologieën maken het mogelijk zwakke punten of verbeterpunten te identificeren en actieplannen op te stellen om deze aan te pakken. Het hoofd van de internal auditfunctie kan sjablonen of geautomatiseerde

werkdocumenten ontwikkelen die de internal auditors tijdens opdrachten kunnen gebruiken om standaardisatie en consistentie in de toepassing van de werkpraktijken te bevorderen.

Adequate supervisie van opdrachten is een fundamenteel onderdeel van een programma voor kwaliteitsborging en -verbetering. Supervisie begint met de planning en houdt gedurende de hele opdracht aan. Supervisie kan bestaan uit het stellen van verwachtingen, het aanmoedigen van communicatie tussen teamleden tijdens de gehele opdracht, en het tijdig reviewen en aftekenen van werkdocumenten. (Zie ook Standaard 12.3 Toezicht op en verbeteren van uitvoering van opdrachten.)

Extra mechanismen die gewoonlijk voor voortdurende monitoring worden gebruikt zijn de volgende:

- Checklists of geautomatiseerde hulpmiddelen om zekerheid te bieden over de naleving door internal auditors van vastgestelde methodologieën en om consistente prestaties van internal auditdiensten in overeenstemming met de Standaarden te vergemakkelijken. Deze kunnen vooral van belang zijn voor gebruik in internal auditfuncties met beperkte personele middelen voor supervisie.
- Feedback van belanghebbenden bij de internal audit over de efficiëntie en effectiviteit van het internal auditteam. Er kan onmiddellijk na de opdracht om feedback worden gevraagd, maar ook periodiek (bijvoorbeeld halfjaarlijks of jaarlijks) via enquêtes of gesprekken tussen het hoofd van de internal auditfunctie en het management.
- Andere metingen die waardevol kunnen zijn bij het bepalen van de efficiëntie en effectiviteit van de internal auditfunctie zijn onder meer statistieken over de toereikendheid van de toewijzing van middelen (zoals de afwijking tussen budget en werkelijke situatie), de tijdigheid van de voltooiing van de opdracht, de verwezenlijking van het internal auditplan, en tevredenheidsonderzoeken onder belanghebbenden.

Naast het valideren van conformiteit met de Standaarden kunnen door voortdurende monitoring verbetermogelijkheden voor de interne auditfunctie worden geïdentificeerd. In dergelijke gevallen kan het hoofd van de internal auditfunctie deze kansen benutten door een actieplan te ontwikkelen.

Periodieke zelfevaluaties

Periodieke zelfevaluaties zorgen voor een meer holistische, alomvattende review van de Standaarden en de internal auditfunctie. Periodieke zelfevaluaties adresseren de conformiteit met elke standaard, terwijl voortdurende monitoring zich kan concentreren op de standaarden die relevant zijn voor het uitvoeren van opdrachten. Periodieke zelfevaluaties kunnen worden uitgevoerd door senior leden van de internal auditfunctie, een speciaal kwaliteitsborgingsteam, personen binnen de internal auditfunctie die de kwalificatie Certified Internal Auditor® hebben behaald of uitgebreide ervaring hebben met de Standaarden, of personen met auditcompetenties van elders in de organisatie. Het hoofd van de internal auditfunctie zal overwegen om internal auditors te betrekken bij het periodieke zelfevaluatieproces om hun begrip van de Standaarden te verbeteren.

Periodieke zelfevaluaties stellen de internal auditfunctie in staat de conformiteit met de Standaarden te valideren. Wanneer een periodieke zelfevaluatie kort voor een externe toetsing wordt uitgevoerd, kan het zijn dat uitvoering van de externe toetsing minder tijd en moeite kost.

Periodieke zelfevaluaties evalueren:

- De toereikendheid van de methodologieën van de internal auditfunctie.
- Hoe goed de internal auditfunctie het behalen van de doelstellingen van de organisatie ondersteunt.
- De kwaliteit van de uitgevoerde internal auditdiensten en de geleverde supervisie.

- De mate waarin aan de verwachtingen van belanghebbenden wordt voldaan en prestatiedoelstellingen worden behaald.

Het individu of team dat de periodieke zelfevaluatie uitvoert, evalueert de conformiteit van de internal auditfunctie met elke Standaard en kan de belanghebbenden van de internal auditfunctie interviewen en enquêteren. Door middel van dit proces kan het hoofd van de internal auditfunctie de kwaliteit en naleving van de methodologieën van de internal auditfunctie beoordelen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Ingevulde checklists ter ondersteuning van reviews van werkdocumenten, enquêteresultaten en prestatiemetingen met betrekking tot de efficiëntie en effectiviteit van de internal auditfunctie.
- Documentatie van voltooide periodieke toetsingen, inclusief plan, werkdocumenten en communicatie.
- Presentaties voor bestuur en management en notulen van vergaderingen over de resultaten van interne toetsingen.
- Gedocumenteerde resultaten van voortdurende monitoring en periodieke zelfevaluaties, inclusief corrigerende actieplannen.
- Maatregelen die zijn genomen om de efficiëntie, effectiviteit en conformiteit met de Standaarden door de internal auditfunctie te verbeteren.

Standaard 12.2 Prestatiemeting

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet doelstellingen ontwikkelen om de prestatie van de internal auditfunctie te evalueren. Het hoofd van de internal auditfunctie moet bij het ontwikkelen van de prestatiedoelstellingen rekening houden met de input en verwachtingen van het bestuur en het senior management.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet een methodologie voor prestatiemeting ontwikkelen om de voortgang in het behalen van de doelstellingen van de functie te beoordelen en om de continue verbetering van de internal auditfunctie te bevorderen.

Bij het beoordelen van de prestaties van de internal auditfunctie moet het hoofd van de internal auditfunctie zo nodig feedback vragen aan het bestuur en het senior management. Het hoofd van de internal auditfunctie moet een actieplan opstellen om problemen en mogelijkheden voor verbetering aan te pakken.

Overwegingen bij de implementatie

Het vaststellen van prestatiedoelstellingen is van cruciaal belang om te bepalen of een internal auditfunctie haar mandaat in overeenstemming met de Standaarden vervult en verbeteringen bereikt in overeenstemming met de strategie van de functie.

Bij het vaststellen van prestatiedoelstellingen zal rekening worden gehouden met de gewenste resultaten, uitgedrukt in:

- De Principes van de Global Internal Audit Standards.
- Het internal audit charter.
- De strategie van de internal auditfunctie.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan een reeks gerichte prestatiedoelstellingen identificeren die worden gerapporteerd aan het bestuur en het senior management, terwijl voor het managen van de internal auditfunctie een uitgebreidere reeks prestatiedoelstellingen wordt gebruikt. Er zal zorg worden besteed aan het identificeren van prestatiedoelstellingen die de gewenste resultaten bevorderen en evenwichtig zijn verdeeld over de resultaatgebieden: verwachtingen van belanghebbenden, reikwijdte van de conclusies met betrekking tot bedrijfseenheden of de organisatie, personele behoeften, financiële en operationele efficiëntie, en leren en ontwikkeling.

Na het identificeren van de prestatiedoelstellingen zal het hoofd van de internal auditfunctie de targets bepalen, zowel kwantitatief als kwalitatief, om de voortgang in de richting van het behalen van de prestatiedoelstellingen te volgen. Het hoofd van de internal auditfunctie zal een methodologie implementeren om periodiek de juistheid van de gerapporteerde metingen te valideren en de prestatieverwachtingen te verhogen.

Het hoofd van de internal auditfunctie zal de actieplannen om problemen en kansen aan te pakken teneinde prestatiedoelstellingen te bereiken, volgen en communiceren met het bestuur en het senior management. Voorbeelden van prestatie categorieën die in beschouwing kunnen worden genomen bij het vaststellen van prestatiedoelstellingen en -maatstaven zijn:

- Dekking van doelstellingen van de opdracht die naar verwachting zullen worden gereviewed overeenkomstig het internal audit mandaat.
- De mate waarin de conclusies van de internal audit op het niveau van de bedrijfseenheid of organisatie ingaan op significante doelstellingen van de organisatie. (Zie ook Standaard 11.3 Communicatie van resultaten.)
- Het percentage aanbevelingen of actieplannen dat door het management is voltooid en dat tot de gewenste resultaten leidt, zoals gemonitord door de internal auditfunctie. Deze maatstaf is niet uitsluitend een weerspiegeling van de prestaties van de internal auditfunctie. Hoewel internal auditfuncties de implementatie van aanbevelingen of actieplannen kunnen volgen, is het management verantwoordelijk voor het voltooien van dergelijke acties en het bereiken van de gewenste resultaten. (Zie ook Standaard 15.2 Bevestigen van de implementatie van aanbevelingen of actieplannen.)
- Percentage van de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen van de organisatie die zijn beoordeeld.
- Tevredenheid van belanghebbenden over hun inzicht in de doelstellingen van de opdracht, de tijdigheid van de werkzaamheden voor de opdracht en de duidelijkheid van de conclusies van de opdracht.
- Percentage van het internal auditplan (aangepast en goedgekeurd) dat op tijd werd afgerond.
- Evenwicht tussen assurance- en adviesopdrachten in het internal auditplan in vergelijking met de internal auditstrategie.
- Externe kwaliteitstoetsingen die de conformiteit door de internal auditfunctie met de Standaarden bevestigen.
- Kwaliteitstoetsingen die bevestigen dat er afdoende competenties aanwezig zijn om de geplande internal auditopdrachten uit te voeren.

- Leer- en ontwikkelingsplannen voor de internal auditor, gekoppeld aan de internal auditstrategie en de zich ontwikkelende risico's van de organisatie.
- Personeel dat beschikt over ten minste één erkende professionele certificering die relevant is voor internal audits.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Prestatiedoelstellingen geïdentificeerd als het meest impactvol voor de internal auditfunctie die voldoen aan de Principes van de Standaarden, het internal auditcharter en de strategie van de internal auditfunctie.
- Prestatiemetingen die betrekking hebben op de gevolgde prestatiedoelstellingen en de respectieve doelstellingen voor die metingen.
- Actieplannen voor geïdentificeerde problemen en kansen om de geïdentificeerde prestatiedoelstellingen te bereiken.

Standaard 12.3 Toezicht op en verbeteren van prestaties in opdrachten

Vereisten

Het hoofd van de internal auditfunctie moet methodologieën voor supervisie van opdrachten, kwaliteitsborging en de ontwikkeling van competenties vaststellen en implementeren.

- Het hoofd van de internal auditfunctie of een supervisor van de opdracht moet de internal auditors tijdens de opdracht begeleiden, verifiëren dat de werkprogramma's compleet zijn en bevestigen dat de werkdocumenten van de opdracht de bevindingen, conclusies en aanbevelingen afdoende ondersteunen.
- Om de kwaliteit te waarborgen, moet het hoofd van de internal auditfunctie verifiëren of opdrachten worden uitgevoerd in overeenstemming met de Standaarden en de methodologieën van de internal auditfunctie.
- Om competenties te ontwikkelen, moet het hoofd van de internal auditfunctie de internal auditors feedback geven over hun prestaties en mogelijkheden voor verbetering.

De mate van de vereiste supervisie hangt af van de volwassenheid van de internal auditfunctie, de bekwaamheid en ervaring van de internal auditors, en de complexiteit van de opdrachten.

Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor supervisie van opdrachten, ongeacht of de opdrachtwerkzaamheden worden uitgevoerd door internal auditmedewerkers of door andere dienstverleners. Verantwoordelijkheid voor supervisie kan worden gedelegeerd aan geschikte en gekwalificeerde personen, maar het hoofd van de internal auditfunctie behoudt de eindverantwoordelijkheid.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet ervoor zorgen dat het bewijs van supervisie wordt gedocumenteerd en bewaard, in overeenstemming met de gevestigde methodologieën van de internal auditfunctie.

Overwegingen bij de implementatie

Bij het plannen van opdrachten zal het hoofd van de internal auditfunctie of een aangewezen supervisor van de opdracht de opdrachtdoelstellingen reviewen. Supervisie kan onder meer bestaan uit mogelijkheden voor personele ontwikkeling, zoals bijeenkomsten na afloop van de opdracht tussen de internal auditors die de opdracht hebben uitgevoerd en het hoofd van de internal auditfunctie.

Het beoordelen van de vaardigheden van het internal auditpersoneel is een voortdurend proces dat verder reikt dan het reviewen van werkdocumenten voor de opdracht. Op basis van de resultaten van vaardigheidsbeoordelingen kan het hoofd van de internal auditfunctie bepalen welke internal auditors gekwalificeerd zijn om toezicht te houden op opdrachten en dienovereenkomstig taken toe wijzen. Tijdens de planningsfase keurt de supervisor van de opdracht het werkprogramma voor de opdracht goed en kan hij of zij de verantwoordelijkheid voor andere aspecten van de opdracht op zich nemen. (Zie ook Principe 13 Plan opdrachten effectief, en de bijbehorende standaarden.)

Het voornaamste criterium voor goedkeuring van het werkprogramma is of daarmee de opdrachtdoelstellingen op efficiënte wijze worden gerealiseerd. Het werkprogramma omvat procedures voor het identificeren, analyseren, evalueren en documenteren van opdrachtinformatie. Bij opdrachtsupervisie hoort ook monitoring van de voltooiing van het werkprogramma en het goedkeuren van wijzigingen in het werkprogramma.

De supervisor van de opdracht zal structureel communiceren met de internal auditors die zijn aangewezen om de opdracht uit te voeren en met het management van de beoordeelde activiteit. De supervisor van de opdracht reviewt de werkdocumenten van de opdracht, waarin de uitgevoerde auditwerkzaamheden, de geïdentificeerde informatie en de bevindingen en voorlopige conclusies die tijdens de opdracht zijn gedaan, worden beschreven. De supervisor evalueert of de informatie, de tests en het resulterende bewijsmateriaal relevant, betrouwbaar en toereikend zijn om de opdrachtdoelstellingen te bereiken en de opdrachtconclusies te ondersteunen. Voor internal auditfuncties waarvoor geen individuele auditors zijn voor supervisie en doorlopende monitoring kan het hoofd van de internal auditfunctie het gebruik van hulpmiddelen zoals checklists of andere geautomatiseerde hulpmiddelen overwegen om toezicht te helpen houden op de conformiteit met de Standaarden bij elke opdracht.

Krachtens Standaard 11.2 Effectieve communicatie moet communicatie over de opdracht accuraat, objectief, duidelijk, beknopt, constructief, volledig en tijdig zijn. Een opdrachtsupervisor reviewt de opdrachtcommunicatie en werkdocumenten op deze elementen, omdat werkdocumenten de primaire ondersteuning bieden voor opdrachtcommunicatie.

Gedurende de opdracht komt de opdrachtsupervisor en/of het hoofd van de audit bijeen met de internal auditors die zijn aangewezen om de opdracht uit te voeren voor bespreking van het opdrachtproces, wat mogelijkheden biedt om de internal auditors te trainen, te ontwikkelen en te evalueren. Een supervisor kan bij het reviewen van de opdrachtcommunicatie en werkdocumenten om aanvullend bewijsmateriaal of verduidelijking vragen. Door vragen van de opdrachtsupervisor te beantwoorden kunnen internal auditors hun werk verbeteren.

Normaal gesproken worden de reviewnotities van de supervisor uit de definitieve documentatie verwijderd zodra er voldoende bewijsmateriaal is geleverd of de werkdocumenten zijn aangepast met aanvullende informatie waarmee de zorgpunten en vragen van de supervisor zijn beantwoord. Als alternatief kan de internal auditfunctie afzonderlijke gegevens bijhouden van de reviewnotities van de supervisor, de stappen die zijn ondernomen om deze op te lossen, en de resultaten van die stappen.

Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor alle internal auditopdrachten en voor significante professionele oordeelsvormingen tijdens de opdrachten, ongeacht of de werkzaamheden zijn uitgevoerd door de internal auditfunctie of door andere assurance-aanbieders. Het hoofd van de internal auditfunctie ontwikkelt methodologieën om het risico te minimaliseren dat internal auditors oordelen vellen of acties ondernemen die in strijd zijn met de professionele oordeelsvorming van het hoofd van de internal auditfunctie en die de opdracht negatief kunnen beïnvloeden. Het hoofd van de internal auditfunctie stelt een manier vast om eventuele verschillen in professionele oordeelsvorming op te lossen. Dit kan het bespreken van relevante feiten omvatten, het vragen om aanvullende informatie of het uitvoeren van aanvullend onderzoek, en het documenteren van verschillende standpunten en eventuele conclusies in werkdocumenten. Als er sprake is van een verschil in professioneel oordeel over een ethische kwestie, kan de kwestie worden doorverwezen naar personen in de organisatie die verantwoordelijk zijn voor ethische kwesties.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Werkdocumenten van de opdracht met documentatie van supervisie.
- Ingevulde checklists ter ondersteuning van reviews van werkdocumenten.
- Interview- en enquêteresultaten met onder meer feedback over de opdrachtvering van internal auditors en andere personen die direct bij de opdracht betrokken waren.
- Documentatie van de communicatie tussen de supervisor van de opdracht en de internal auditors met betrekking tot de opdrachtwerkzaamheden.

Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten



Om internal auditdiensten uit te kunnen voeren, moeten internal auditors opdrachten effectief plannen, de opdrachtwerkzaamheden uitvoeren om bevindingen en conclusies op te stellen, samenwerken met het management om aanbevelingen en/of actieplannen te identificeren in antwoord op de bevindingen, en communiceren met het management en de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de beoordeelde activiteit, tijdens de opdracht en na afronding ervan.

Hoewel de standaarden voor het uitvoeren van opdrachten in een bepaalde volgorde worden gepresenteerd, zijn de stappen bij het uitvoeren van opdrachten niet altijd onderscheiden, lineair en volgordegericht. In de praktijk kan de volgorde waarin stappen worden uitgevoerd per opdracht variëren en deels overlappen of worden herhaald. De planning van de opdracht omvat bijvoorbeeld het verzamelen van informatie en het beoordelen van risico's, mogelijk gedurende de gehele opdracht. Elke stap kan van invloed zijn op een andere stap of op de opdracht als geheel. Internal auditors moeten dan ook alle standaarden in dit domein reviewen en begrijpen voordat ze aan een opdracht beginnen.

Internal auditdiensten omvatten het verstrekken van assurance, advies of beide. Van internal auditors wordt verwacht dat zij bij het uitvoeren van opdrachten de Standaarden toepassen en naleven, ongeacht of zij assurance of advies verstrekken, tenzij anders aangegeven in individuele standaarden. Assurancediensten zijn bedoeld om vertrouwen te verschaffen over governance-, risicomanagement- en beheersprocessen aan de belanghebbenden van de organisatie, met name het bestuur, het senior management en het management van de beoordeelde activiteit. Via assurancediensten bieden internal auditors objectieve beoordelingen van de verschillen tussen de bestaande omstandigheden van een beoordeelde activiteit en een set evaluatiecriteria. Internal auditors evalueren de verschillen om te bepalen of er te rapporteren bevindingen zijn en om een conclusie te geven over de opdrachtresultaten, inclusief verslaglegging wanneer processen effectief zijn.

Internal auditors kunnen adviesdiensten initiëren of uitvoeren op verzoek van het bestuur, het senior management of het management van een activiteit. De aard en omvang van adviesdiensten kunnen afhankelijk zijn van overeenstemming met de partij die de diensten aanvraagt. Voorbeelden van adviesdiensten zijn onder meer het adviseren over het ontwerp en de implementatie van nieuw beleid of nieuwe processen, systemen en producten; het verlenen van forensische diensten; het geven van training; en het faciliteren van discussies over risico's en beheersmaatregelen. Bij het uitvoeren van adviesdiensten wordt van internal auditors verwacht dat zij objectief blijven en geen managementverantwoordelijkheid op zich nemen. Internal auditors kunnen adviesdiensten verlenen als individuele opdrachten, maar als het hoofd van de internal auditfunctie verantwoordelijkheden op zich neemt die verder gaan dan alleen de internal audit, moeten passende waarborgen worden geïmplementeerd om de onafhankelijkheid van de internal auditfunctie te bewaren. (Zie ook Standaard 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.)

Internal auditdiensten worden uitgevoerd zoals beschreven in de vastgestelde methodologieën van het hoofd van de internal auditfunctie. (Zie ook Standaard 9.3 Methodologieën.) Het hoofd van de internal auditfunctie kan passende verantwoordelijkheid delegeren aan andere gekwalificeerde professionals in de internal auditfunctie, maar behoudt de uiteindelijke verantwoordelijkheid.

Principe 13 Plan opdrachten effectief

Internal auditors plannen elke opdracht aan de hand van een systematische, gedisciplineerde benadering.

De Global Internal Audit Standards vormen, samen met de door het hoofd van de internal auditfunctie vastgestelde methodologieën, de basis van de systematische, gedisciplineerde aanpak van internal auditors bij het plannen van opdrachten. Internal auditors zijn verantwoordelijk voor het effectief communiceren effectief in alle stadia van de opdracht.

Het plannen van opdrachten begint met het begrijpen van de initiële verwachtingen voor de opdracht en de reden waarom de opdracht in het internal auditplan is opgenomen. Bij het plannen van opdrachten verzamelen internal auditors de informatie die hen inzicht geeft in de organisatie en de beoordeelde activiteit en waarmee ze de risico's die relevant zijn voor de activiteit kunnen beoordelen. Aan de hand van de risicobeoordeling in de opdracht kunnen internal auditors de risico's identificeren en prioriteren om de doelstellingen en scope van de opdracht te bepalen. Internal auditors identificeren ook de criteria en middelen die nodig zijn om de opdracht uit te voeren en stellen een werkprogramma op voor de opdracht, waarin de specifieke stappen in de opdracht worden beschreven die moeten worden uitgevoerd.

Standaard 13.1 Communicatie over de opdracht

Vereisten

Internal auditors moeten gedurende de hele opdracht effectief communiceren. (Zie ook Principe 11 Communiceer effectief, en de bijbehorende standaarden, en Standaard 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)

Internal auditors moeten de doelstellingen, scope en timing van de opdracht communiceren met het management. Latere wijzigingen moeten tijdig met het management worden gecommuniceerd. (Zie ook Standaard 13.3 Doelstellingen en scope van de opdracht.)

Als de internal auditors en het management het aan het eind van een opdracht niet eens zijn over de resultaten van de opdracht, moeten de internal auditors de kwestie bespreken met het management van de beoordeelde activiteit en proberen tot een wederzijds begrip van de kwestie te komen. Als er geen wederzijds begrip kan worden bereikt, mogen internal auditors niet verplicht worden om enig deel van de opdrachtresultaten te wijzigen, tenzij er een geldige reden is om dit te doen. Internal auditors moeten een gevestigde methodologie volgen om beide partijen in staat te stellen hun standpunten kenbaar te maken met betrekking tot de inhoud van de definitieve communicatie over de opdracht en de redenen voor eventuele meningsverschillen over de opdrachtresultaten. (Zie ook Standaard 9.3 Methodologieën en Standaard 14.4 Aanbevelingen en actieplannen.)

Overwegingen bij de implementatie

Communicatie over de opdracht kan bestaan uit initiële, lopende, afsluitende en definitieve communicatie met het management van de beoordeelde activiteit. Welke communicatie nodig is, kan afhangen van het soort opdracht. Voor effectieve communicatie kunnen diverse methoden worden gebruikt: formeel, informeel, schriftelijk en mondeling. Communicatie over de opdracht kan plaatsvinden via geplande vergaderingen, presentaties, e-mails en andere documenten, en informele discussies. Het hoofd van de internal auditfunctie zal de eisen opstellen voor de kwaliteit en inhoud van de communicatie over de opdracht, afgestemd op de verwachtingen van het bestuur en het senior management. Deze eisen worden vastgelegd in internal auditmethodologieën. (Zie ook Standaarden 9.3 Methodologieën en 11.2 Effectieve communicatie.)

De invulling van de lopende communicatie hangt af van de aard en de duur van de opdracht en kan het volgende omvatten:

- Aankondigen van de opdracht.
- Bespreken van de risicobeoordeling, doelstellingen, scope en timing van de opdracht.
- Opvragen van de informatie en middelen die nodig zijn om de opdracht uit te voeren.
- Stellen van verwachtingen voor aanvullende communicatie over de opdracht.
- Geven van updates over de voortgang van de opdracht, inclusief governance-, risicomanagement- of beheers-issues die onmiddellijke aandacht vergen en wijzigingen in de scope, doelstellingen, timing of duur van de opdracht.
- De resultaten van de opdracht, inclusief bevindingen, aanbevelingen en/of actieplannen van het management om de bevindingen aan te pakken.
- De timing van en de eigenaar die verantwoordelijk is voor het implementeren van aanbevelingen en/of actieplannen.

Internal auditors zullen de betreffende belanghebbenden, doorgaans onder meer het management en het relevante personeel, vooraf op de hoogte stellen van de opdracht, om zo de basis te leggen voor samenwerking en een open dialoog. Internal auditors zullen het beleid volgen dat is opgesteld door het hoofd van de internal auditfunctie om het tijdstip van en het soort kennisgeving te bepalen. In de kennisgeving zal het management op de hoogte worden gesteld van de reden voor de beoordeling. Ook zal het management ermee worden geïnformeerd over de voorgestelde starttijd en de geschatte duur van de opdracht, zodat een planning kan worden opgesteld die niet in strijd is met andere belangrijke gebeurtenissen die zich voordoen tijdens de beoordeelde activiteit. Internal auditors zullen daarnaast de informatie en documentatie opvragen die nodig is om de risico's te beoordelen en een start te maken met het opstellen van een werkprogramma.

Een andere veel voorkomende initiële communicatie is een openings- of pre-auditbijeenkomst. Wanneer internal auditors een risicobeoordeling van de opdracht hebben uitgevoerd, zullen zij de resultaten communiceren aan het management van de beoordeelde activiteit. Ze zullen ook de initiële doelstellingen en scope van de opdracht communiceren, bij voorkeur tijdens een bijeenkomst. Deze bespreking biedt internal auditors de gelegenheid om te bevestigen dat het management van de beoordeelde activiteit de doelstellingen, scope en timing van de opdracht begrijpt en ondersteunt. Aan de hand van de bespreking kunnen de partijen ook eventuele noodzakelijke aanpassingen van de aanpak van de opdracht doorvoeren en de verwachtingen voor aanvullende communicatie vaststellen, inclusief de frequentie van communicatie en wie de definitieve communicatie ontvangt. Internal auditors zullen deze bespreking vastleggen in de werkdocumenten van de opdracht.

Lopende communicatie tijdens de opdracht tussen internal auditors en het management van de beoordeelde activiteit is essentieel om informatie door te geven die onmiddellijke aandacht vereist en om relevante partijen te informeren over de voortgang van de opdracht of wijzigingen in de doelstellingen of scope. Deze lopende communicatie zorgt voor transparantie en helpt internal auditors en het management van de activiteit eventuele misverstanden of meningsverschillen te identificeren en op te lossen.

Afhankelijk van het type opdracht kunnen internal auditors een afsluitende communicatie houden (ook wel een 'exitbijeenkomst' genoemd). Dit is een gelegenheid voor internal auditors, het management van de beoordeelde activiteit en relevant personeel om de resultaten van de opdracht af te ronden alvorens te komen met de definitieve communicatie. De afsluitende communicatie biedt het management en de internal auditors de gelegenheid om eventuele (menings)verschillen over de opdrachtresultaten te bespreken met als doel overeenstemming te bereiken.

De bespreking van de haalbaarheid van de aanbevelingen van de internal auditors of de actieplannen van het management, kan de afweging van de kosten omvatten, zoals de ernst van het risico ten opzichte van de voordelen van het implementeren van de aanbevelingen of actieplannen. (Zie ook Standaard 14.4 Aanbevelingen en actieplannen.) Het is mogelijk dat de actieplannen van het management vóór de afsluitende communicatie nog niet volledig zijn ontwikkeld, maar het management kan wel ideeën hebben over de acties die het zal ondernemen om de bevindingen aan te pakken. Zelfs als het management nog geen volledige actieplannen heeft ontwikkeld, kunnen ideeën worden besproken en geëvalueerd. Na de bespreking kan het management zijn actieplannen, de verwachte timing van de implementatie en het personeel dat verantwoordelijk is voor de implementatie van de acties bevestigen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Documentatie (e-mails, notulen van vergaderingen, aantekeningen of memo's) waaruit blijkt dat de vereiste communicatie tijdens de opdracht heeft plaatsgevonden.
- Documentatie van ontvangen feedback (bijvoorbeeld via enquêtes) van het management van de beoordeelde activiteit.

Standaard 13.2 Risicobeoordeling in de opdracht

Vereisten

Internal auditors moeten inzicht krijgen in de beoordeelde activiteit om de relevante risico's te kunnen beoordelen. Voor adviesdiensten is een formele, gedocumenteerde risicobeoordeling wellicht niet nodig; dit hangt af van wat er met de betreffende belanghebbenden is afgesproken.

Om een adequaat inzicht te ontwikkelen, moeten internal auditors betrouwbare, relevante en toereikende informatie identificeren en verzamelen met betrekking tot:

- De strategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie die relevant zijn voor de beoordeelde activiteit.
- De risicotolerantie van de organisatie, als deze is vastgesteld.
- De risicobeoordeling die het internal auditplan onderbouwt.

- De governance-, risicomangement- en beheersprocessen van de beoordeelde activiteit.
- Toepasselijke raamwerken, richtlijnen en andere criteria die kunnen worden gebruikt om te evalueren hoe effectief deze processen zijn.

Internal auditors moeten de verzamelde informatie doornemen om te begrijpen hoe processen behoren te functioneren.

Internal auditors moeten de risico's die moeten worden gereviewed identificeren door:

- Het identificeren van de potentieel significante risico's voor de doelstellingen van de beoordeelde activiteit.
- Het overwegen van specifieke risico's in verband met fraude.
- Het evalueren van de significantie van de risico's en deze voor de review prioriteren.

Internal auditors moeten de criteria identificeren die het management gebruikt om te meten of de doelstellingen van de activiteit worden bereikt.

Wanneer internal auditors bij eerdere opdrachten de relevante risico's voor een beoordeelde activiteit hebben geïdentificeerd, is alleen een review en actualisering van de eerdere risicobeoordeling voor de opdracht vereist.

Overwegingen bij de implementatie

Internal auditors zullen bij het plannen overleg plegen met de supervisor van de opdracht.

Om inzicht te krijgen in de beoordeelde activiteit en de relevante risico's te beoordelen, zullen internal auditors eerst inzicht moeten krijgen in het internal auditplan, de discussies die tot de ontwikkeling ervan hebben geleid en de reden waarom de opdracht is opgenomen. Opdrachten die zijn opgenomen in het internal auditplan kunnen voortkomen uit de organisatiebrede risicobeoordeling door de internal auditfunctie of uit verzoeken van belanghebbenden.

Wanneer internal auditors met een opdracht beginnen, zullen zij de risico's die op de opdracht van toepassing zijn in overweging nemen en navragen of er veranderingen hebben plaatsgevonden sinds het internal auditplan werd opgesteld. Door de organisatiebrede risicobeoordeling en eventuele andere recent uitgevoerde risicobeoordelingen (zoals door het management) door te nemen, kunnen internal auditors risico's identificeren die relevant zijn voor de beoordeelde activiteit. Internal auditors zullen inzicht moeten hebben in de verwachtingen van belanghebbenden met betrekking tot het doel, de doelstellingen en de scope van de opdracht.

Internal auditors zullen de afstemming tussen de organisatie en de beoordeelde activiteit onderzoeken. Internal auditors verzamelen en bekijken de informatie over de strategieën en processen van de organisatie op het gebied van governance-, risicomangement- en beheersprocessen, evenals de doelstellingen, het beleid en de procedures van de organisatie. Bij het opstellen van de risicobeoordeling voor de opdracht zullen internal auditors in beschouwing nemen hoe deze aspecten van de organisatie zich verhouden tot de beoordeelde activiteit en tot de opdracht.

Om informatie te verzamelen, kunnen internal auditors:

- Risicobeoordelingen doornemen die recent zijn uitgevoerd door de internal auditfunctie, het management of externe dienstverleners. De doelstellingen die in beschouwing worden genomen, betreffen onder meer doelstellingen die verband houden met compliance, financiële verslaggeving, operationele activiteiten of prestaties, fraude, informatietechnologie, strategie en internal auditplannen.
- De communicatie doornemen over opdrachten die eerder zijn uitgevoerd door de internal auditfunctie en andere aanbieders van assurance- en adviesdiensten, zoals opdrachten met betrekking tot financiën, milieu, maatschappelijke verantwoordelijkheid en governance.
- Werkdocumenten van eerdere opdrachten doornemen.
- Referentiemateriaal doornemen, inclusief gezaghebbende richtlijnen van het IIA en andere instanties, wet- en regelgeving die relevant is voor de sector, de bedrijfstak en het rechtsgebied van de organisatie.
- Relevante risicocategorieën van de organisatie bekijken, waaronder strategisch, operationeel, financieel en compliance.
- De risicotolerantie bekijken, als deze is gedefinieerd.
- Organigrammen en functiebeschrijvingen gebruiken om te bepalen wie verantwoordelijk is voor relevante informatie, processen en andere aspecten van de beoordeelde activiteit.
- De fysieke eigendommen van de beoordeelde activiteit inspecteren.
- Documentatie bestuderen van de eigenaar van de informatie of van externe bronnen, inclusief managementbeleid, procedures, stroomdiagrammen en rapporten.
- Websites, databases en systemen bestuderen.
- Via interviews, gesprekken of enquêtes informatie opvragen.
- Een lopend proces observeren.
- In gesprek gaan met andere assurance- en adviesdienstverleners.

Met behulp van enquêtes, interviews, fysieke inspecties en procesrondleidingen kunnen internal auditors huidige omstandigheden in de beoordeelde activiteit observeren.

Om de risicobeoordeling voor de opdracht uit te voeren, gebruiken internal auditors de verzamelde informatie om inzicht te krijgen in de doelstellingen van de beoordeelde activiteit, de risico's die het behalen van elke doelstelling kunnen beïnvloeden, en de maatregelen die bedoeld zijn om elk risico te beheersen, en deze te documenteren. (Zie ook Standaard 14.6 Documentatie van de opdracht.)

Internal auditors kunnen een diagram, spreadsheet, risico- en beheersmatrix, procesbeschrijving of ander hulpmiddel opstellen om de risico's te documenteren en de maatregelen die zijn ontworpen om deze risico's te beheersen. Aan de hand van dergelijke documentatie kunnen internal auditors professioneel oordeel, ervaring en logica toepassen om de informatie die is verzameld in de context van de beoordeelde activiteit te bekijken en de significantie van de risico's in te schatten in termen van een combinatie van impact, waarschijnlijkheid en mogelijk andere risicofactoren.

Om de significantie van risico's te bepalen, moeten internal auditors hun kennis, ervaring en kritische denkwijze toepassen om oordelen te vormen over de organisatie, de beoordeelde activiteit en het doel en de context van de opdracht. Als onderdeel van beroepsmatige zorgvuldigheid nemen internal auditors de input van het management van de beoordeelde activiteit mee om inzicht te krijgen in de bedrijfsdoelstellingen, significante risico's en beheersmaatregelen. Het tot stand brengen van

een wederzijds begrip van de risico's van de beoordeelde activiteit vergroot de bruikbaarheid van de risicobeoordeling van de opdracht.

De risico's die tijdens de opdracht moeten worden geadresseerd, moeten op basis van hun significantie worden geprioriteerd. Dit wordt vaak geïllustreerd door de risico's in een grafiek, zoals een hittekaart, uit te zetten op basis van de waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet en de potentiële impact ervan. Dergelijke documentatie zal worden bewaard als onderdeel van de werkdocumenten van de opdracht. Door te beoordelen hoe toereikend de opzet van de beheersmaatregelen is, kunnen internal auditors voor de belangrijkste risico's bepalen welke maatregelen zij moeten blijven testen op effectieve werking.

Een risico- en beheersmatrix (als deze wordt gebruikt) wordt doorgaans naarmate de opdracht vordert verder aangevuld. In de loop van de testfase van de opdracht kan de matrix worden gebruikt om de risicogebeurtenis, de beheersmaatregel en het soort maatregel (dat wil zeggen preventief, detectief, directief of correctief), oorzaak, gevolg en beoordeling van het restrisico te documenteren.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

Werkdocumenten waarin het volgende wordt gedocumenteerd:

- Relevante organisatiestrategieën, doelstellingen en risico's van de organisatie.
- Doelstellingen van de beoordeelde activiteit.
- Governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de beoordeelde activiteit.
- Organigrammen en functiebeschrijvingen.
- Aantekeningen en/of foto's van directe waarneming of inspectie.
- Beleid en procedures voor de activiteit.
- Relevante wet- en/of regelgeving en gedocumenteerde beoordelingen van compliance.
- Relevante informatie opgehaald van websites, databases en systemen.
- Aantekeningen van interviews, gesprekken en enquêtes.
- Relevante informatie uit eerder uitgevoerde risicobeoordelingen en opdrachten en het werk van andere assurance-aanbieders.
- De significantie van elk risico en de toereikendheid van het ontwerp van de beheersmaatregel.

Standaard 13.3 Doelstellingen en scope van de opdracht

Vereisten

Internal auditors moeten de doelstellingen en scope van elke opdracht vaststellen en documenteren.

De doelstellingen van de opdracht moeten het doel van de opdracht verwoorden en de specifieke doelstellingen beschrijven die moeten worden bereikt, inclusief de doelstellingen die door wet- en/of regelgeving worden opgelegd.

De scope moet vastleggen waar de opdracht op gericht zal zijn, en de grenzen daarvan, door de activiteiten, locaties, processen, systemen, componenten en tijdsperiode te beschrijven, waar in de opdracht aandacht aan moet worden geschonken en welke andere elementen moeten worden gereviewed. De scope moet groot genoeg zijn om de doelstellingen van de opdracht te bereiken.

Internal auditors moeten overwegen of de opdracht bedoeld is om assurediensten of adviesdiensten te verlenen, omdat de verwachtingen van belanghebbenden en de vereisten van de Standaarden afhankelijk van het type opdracht kunnen verschillen.

Wanneer beperkingen in de scope worden vastgesteld, moeten deze met het management worden besproken teneinde een oplossing te bereiken. Beperkingen in de scope zijn omstandigheden van de assurance-opdracht, zoals beperkte middelen of beperkingen op de toegang tot personeel, faciliteiten, gegevens en informatie, die internal auditors ervan weerhouden de werkzaamheden uit te voeren zoals verwacht in het werkprogramma van de audit. (Zie ook Standaard 13.5 Middelen voor de opdracht.)

Als er met het management geen oplossing kan worden bereikt, moet het hoofd van de internal auditfunctie de kwestie van de beperking van de scope volgens een vastgestelde methodologie aan het bestuur voorleggen.

Internal auditors moeten de flexibiliteit hebben om wijzigingen aan te brengen in de doelstellingen en scope van de opdracht wanneer uit auditwerkzaamheden blijkt dat dit nodig is naarmate de opdracht vordert.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet de doelstellingen en scope van de opdracht alsmede eventuele veranderingen die zich tijdens de opdracht voordoen, goedkeuren.

Overwegingen bij de implementatie

De doelstellingen en scope van assurance-opdrachten worden primair bepaald door de internal auditors; de doelstellingen en scope van adviesopdrachten worden doorgaans gezamenlijk vastgesteld door de internal auditors en het management van de beoordeelde activiteit.

Internal auditors zullen de opdracht doelstellingen afstemmen op de bedrijfsdoelstellingen van de beoordeelde activiteit en op die van de organisatie. Door de doelstellingen en scope van de opdracht op de juiste manier te definiëren voordat de opdracht begint, kunnen internal auditors:

- Hun inspanningen richten op de risico's die relevant zijn voor de beoordeelde activiteit op basis van de resultaten van de risicobeoordeling van de opdracht. (Zie ook Standaard 13.2 Risicobeoordeling opdracht.)
- Het werkprogramma van de opdracht opstellen.
- Dubbel werk of werk dat geen meerwaarde biedt, voorkomen.
- De tijdlijn voor de opdracht bepalen.
- De juiste en toereikende middelen toewijzen om de opdracht te voltooien. (Zie ook Standaard 13.5 Middelen voor de opdracht.)

- Duidelijk communiceren met het management en het bestuur.

Assurance-opdrachten zijn gericht op het bieden van zekerheid dat de aanwezige beheersmaatregelen goed ontworpen zijn en goed werken om risico's te beheersen die kunnen verhinderen dat de bedrijfsdoelstellingen van de beoordeelde activiteit worden bereikt. De doelstellingen van deze opdrachten bepalen de prioriteiten voor het testen van de beheersmaatregelen van processen en systemen tijdens de opdracht. Dit betreft onder meer maatregelen voor beheersing van risico's met betrekking tot:

- Het toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Naleving van beleid, plannen, procedures en wet- en regelgeving.
- Het rapporteren van accurate, betrouwbare informatie.
- Het effectief en efficiënt gebruiken van middelen.
- De bescherming van bedrijfsmiddelen.

Zodra de opdracht doelstellingen zijn vastgesteld, zullen internal auditors gebruikmaken van professionele oordeelsvorming en indien nodig overleg plegen met de supervisor van de opdracht om de scope van de opdracht werkzaamheden te bepalen. De scope zal voldoende zijn om de doelstellingen van de opdracht te bereiken. Bij het bepalen van de scope zullen internal auditors elke opdracht doelstelling afzonderlijk overwegen om ervoor te zorgen dat deze binnen de scope kan worden behaald.

Internal auditors zullen overwegen of verzoeken van de belanghebbenden van de opdracht om onderwerpen op te nemen in of uit te sluiten van de scope, of beperkingen van de duur van de opdracht, een beperking van de scope vormen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Planningsmemorandum van de opdracht.
- Werkdocumenten van de opdracht waarin het volgende wordt gedocumenteerd:
 - Afstemming van doelstellingen en de risicobeoordeling in de opdracht.
 - Scope waarmee de doelstellingen van de opdracht worden bereikt.
 - Goedgekeurd werkprogramma van de opdracht met de doelstellingen en scope van de opdracht.
 - Notulen van bijeenkomsten met belanghebbenden over de doelstellingen en scope van de opdracht.
 - Beperkingen van de scope en verzoeken van belanghebbenden van de opdracht met betrekking tot op te nemen of uit te sluiten onderwerpen.
 - Definitieve communicatie van de opdracht.

Standaard 13.4 Evaluatiecriteria

Vereisten

Internal auditors moeten de meest relevante criteria identificeren die moeten worden gebruikt om de aspecten van de beoordeelde activiteit te evalueren, zoals gedefinieerd in de doelstellingen en reikwijdte van de opdracht. Voor adviesdiensten is het identificeren van evaluatiecriteria wellicht niet nodig, afhankelijk van de overeenkomst met relevante belanghebbenden.

Internal auditors moeten beoordelen in hoeverre het bestuur en het senior management adequate criteria hebben opgesteld om te bepalen of de beoordeelde activiteit haar doelstellingen heeft bereikt. Als dergelijke criteria adequaat zijn, moeten internal auditors ze gebruiken bij de evaluatie. Als de criteria niet adequaat zijn, moeten internal auditors door middel van overleg met het bestuur en/of het senior management passende criteria identificeren.

Overwegingen bij de implementatie

In het kader van het verzamelen van informatie en het plannen van de opdracht identificeren internal auditors de criteria die door de organisatie worden gebruikt om de effectiviteit en efficiëntie van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de beoordeelde activiteit te evalueren. Internal auditors zullen zich concentreren op de evaluatiecriteria die het meest relevant zijn voor de opdracht. Dergelijke criteria zullen de gewenste status van de activiteit weergeven en specifiek en praktisch zijn. Internal auditors vergelijken de criteria met de huidige staat (toestand). Als de opdrachtdoelstelling bijvoorbeeld is om de effectiviteit van de beheersprocessen voor de beoordeelde activiteit te reviewen, kunnen de criteria bestaan uit de verwachte resultaten of uitkomsten van de beheersprocessen van de activiteit, terwijl de toestand blijkt uit de feitelijke uitkomsten.

Adequate criteria zijn essentieel om een verschil te bepalen tussen de gewenste toestand en de bestaande, hetgeen een potentiële bevindingen betreft. Daarnaast zijn adequate criteria nodig om de significantie van de bevindingen te bepalen en zinvolle conclusies te trekken. Internal auditors gebruiken hun professionele oordeel om te bepalen of de criteria van de organisatie adequaat zijn. Adequate criteria zijn relevant en afgestemd op de doelstellingen van de organisatie en de beoordeelde activiteit, en zorgen voor betrouwbare vergelijkingen. Voorbeelden van adequate criteria zijn onder meer:

- Interne (beleid, procedures, KPI's of doelen voor de activiteit).
- Externe (wet- en regelgeving en contractuele verplichtingen).
- Gezaghebbende werkwijzen (raamwerken, standaarden, richtlijnen en benchmarks die specifiek zijn voor een branche, activiteit of beroep).
- Vastgestelde organisatorische werkwijzen.
- Verwachtingen op basis van het ontwerp van een beheersmaatregelen.
- Procedures die al dan niet formeel gedocumenteerd zijn

Bij het evalueren van de toereikendheid van de criteria zullen internal auditors bepalen of de organisatie basisprincipes heeft vastgesteld om passende governance-, risicomanagement- en beheersprocessen te definiëren. Internal auditors zullen overwegen of de organisatie haar risicotolerantie heeft ontwikkeld en duidelijk heeft geformuleerd, inclusief materialiteitsdrempels voor verschillende bedrijfseenheden, functies

of processen. Internal auditors zullen zich ervan vergewissen of de organisatie heeft vastgesteld of duidelijk heeft geformuleerd wat een voldoende niveau van beheersing betekent. Voldoende zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat een bepaald percentage van de transacties binnen één beheersdoelstelling wordt uitgevoerd in overeenstemming met vastgestelde beheersprocedures of dat een bepaald percentage van de beheersmaatregelen over het geheel genomen werkt zoals bedoeld.

Daarnaast zullen internal auditors aanbevolen werkwijzen onderzoeken en de criteria van het management vergelijken met die van andere organisaties. Internal auditors zullen hun professionele oordeel toepassen om de criteria te bepalen die het beste zijn voor het behalen van de opdracht doelstellingen. Internal auditors kunnen vaststellen dat het gedocumenteerde beleid of de gedocumenteerde procedures en/of andere criteria onvoldoende gedetailleerd zijn of anderszins niet afdoend zijn. Internal auditors kunnen het management helpen bij het vaststellen van adequate criteria of kunnen vragen om input van deskundigen om relevante criteria te helpen identificeren of ontwikkelen. Ook als de criteria van het management over het algemeen afdoend lijken, kunnen internal auditors betere criteria voor de opdracht voorstellen.

Als er geen criteria zijn voor gebruik bij de beoordeelde activiteit of indien deze niet adequaat zijn, kunnen internal auditors het management aanbevelen de door de internal auditors geïdentificeerde criteria te implementeren. De discussie over het ontbreken van adequate criteria kan leiden tot een besluit om adviesdiensten te verlenen.

Internal auditors zullen het management van de beoordeelde activiteit informeren over de criteria die tijdens de opdracht moeten worden gebruikt. De overeengekomen criteria zullen worden gedocumenteerd om onjuiste interpretatie of betwisting door het management van de beoordeelde activiteit te voorkomen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Werkdocumenten waarin de bronnen van de in overweging genomen criteria worden gedocumenteerd, alsmede het proces dat is gebruikt om te bepalen of de gebruikte criteria afdoend zijn.
- Documentatie, zoals notulen van vergaderingen, een planningsmemorandum of een e-mail waaruit blijkt dat de internal auditors de criteria hebben besproken met het management van de beoordeelde activiteit en/of het bestuur.

Standaard 13.5 Middelen voor de opdracht

Vereisten

Bij het plannen van een opdracht moeten internal auditors de soorten en hoeveelheid middelen identificeren die nodig zijn om de opdracht doelstellingen te verwezenlijken.

Internal auditors moeten rekening houden met:

- De aard en complexiteit van de opdracht.
- Het tijdsbestek waarbinnen de opdracht moet worden uitgevoerd.
- Of de beschikbare financiële, personele en technische middelen geschikt en toereikend zijn om de doelstellingen van de opdracht te behalen.

Als de beschikbare middelen niet geschikt of toereikend zijn, moeten internal auditors de kwestie bespreken met het hoofd van de internal auditfunctie om de nodige middelen te verkrijgen.

Overwegingen bij de implementatie

Het identificeren en toewijzen van middelen bij het plannen van een opdracht wordt doorgaans afgehandeld door een internal auditor die is aangewezen om de opdracht te leiden en er toezicht op te houden. Om de soort en hoeveelheid middelen te bepalen die nodig zijn voor een opdracht, zal de supervisor van de opdracht inzicht hebben in de informatie die tijdens de planning van de opdracht wordt verzameld en opgesteld, waarbij bijzondere aandacht wordt besteed aan de aard en complexiteit van het uit te voeren werk. De supervisor past professionele oordeelsvorming toe om middelen toe te wijzen op basis van de stappen die in het werkprogramma zijn geïdentificeerd om de opdracht doelstellingen te bereiken en van de verwachte duur van elke stap. (Zie Standaard 13.6 Werkprogramma.) Het is ook belangrijk om rekening te houden met beperkingen die van invloed kunnen zijn op uitvoering van de opdracht, zoals het aantal gebudgetteerde uren, timing, logistiek en communicatie in meerdere talen.

Bij het plannen van opdrachten zullen internal auditors rekening houden met de meest efficiënte en effectieve inzet van de beschikbare financiële, menselijke en technische middelen. De supervisor van de opdracht kan toegang hebben tot de informatie van het hoofd van de internal auditfunctie over de gespecialiseerde competenties waarover leden van de internal auditfunctie beschikken, wat kan helpen bij het toewijzen van personeel. Bij het plannen van de opdracht moet worden bepaald of de beschikbare middelen geschikt en toereikend zijn of dat aanvullende middelen nodig zijn om de opdracht uit te kunnen voeren.

Wanneer een gebrek aan voldoende middelen een belemmering vormen voor de internal auditfunctie om de opdracht doelstellingen te behalen, is de supervisor van de opdracht verantwoordelijk voor het escaleren van het probleem naar het hoofd van de internal auditfunctie. Het hoofd van de internal auditfunctie heeft de verantwoordelijkheid om de implicaties van het gebrek aan voldoende middelen te bespreken met het senior management en het bestuur en om de te volgen handelwijze te bepalen. Wanneer het hoofd van de internal auditfunctie er bijvoorbeeld niet in slaagt de noodzakelijke middelen te verkrijgen, kan het nodig zijn de reikwijdte van de opdracht te beperken. (Zie ook Principe 10 Manage de middelen, en de bijbehorende standaarden.)

Om de effectieve inzet van middelen te verbeteren, kunnen internal auditors de daadwerkelijke tijd die zij besteden aan het uitvoeren van de opdracht documenteren ten opzichte van de begrote tijd. De documentatie kan worden herzien om de toekomstige planning van middelen te verbeteren.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Goedgekeurd werkprogramma van de opdracht waaruit toepassing van passende en toereikende middelen blijkt.
- Planningsdocumentatie waarin de behoefte aan en toewijzing van middelen voor de opdracht wordt geanalyseerd.
- Enquête na afronding van de opdracht onder het management van de beoordeelde activiteit, waarbij wordt gevraagd naar de tijdigheid en toereikendheid van de middelen.
- Contracten en/of relaties met externe dienstverleners.

Standaard 13.6 Werkprogramma

Vereisten

Internal auditors moeten een werkprogramma voor het behalen van de opdracht doelstellingen opstellen en documenteren.

Het werkprogramma van de opdracht moet gebaseerd zijn op de informatie die is verkregen tijdens de opdracht planning, inclusief, indien van toepassing, de resultaten van de risicobeoordeling in de opdracht.

In het werkprogramma van de opdracht moet het volgende zijn opgenomen:

- Criteria die moeten worden gebruikt om elke doelstelling te evalueren.
- Taken om de doelstellingen van de opdracht te behalen.
- Methodologieën, inclusief de te gebruiken analyseprocedures en hulpmiddelen om de taken uit te voeren.
- Internal auditors die zijn toegewezen om de verschillende taken uit te voeren.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet het werkprogramma van de opdracht reviewen en goedkeuren voordat het wordt geïmplementeerd en vervolgens steeds onmiddellijk nadat er wijzigingen zijn aangebracht.

Overwegingen bij de implementatie

Bij het plannen van een opdracht verzamelen en ordenen internal auditors informatie om een werkprogramma op te stellen. Het werkprogramma van de opdracht bouwt voort op de informatie die is verzameld en opgesteld tijdens de opdracht planning en specificeert de taken en methodologieën die zullen worden gebruikt om de opdracht doelstellingen te behalen en informatie te analyseren en evalueren bij het opstellen door de internal auditors van opdracht bevindingen, -aanbevelingen en -conclusies. Voor adviesdiensten zal het werkprogramma worden opgesteld in samenwerking met de belanghebbenden die om de dienst hebben verzocht.

Het werk dat tijdens de planningsfase wordt uitgevoerd, zal worden gedocumenteerd in werkdocumenten en er zal naar worden verwezen in het werkprogramma. (Zie ook Standaard 14.6 Documentatie van de opdracht.) In de werkprogramma's zal ruimte zijn om de naam in te voegen van de internal auditor die het werk heeft uitgevoerd, de datum waarop het werk is afgerond en een indicatie van de review en goedkeuring van de verschillende taken die zijn uitgevoerd bij afronding van het werk.

Internal auditors kunnen in het werkprogramma de tijdens de risicobeoordeling van de opdracht geïdentificeerde risico's en beheersmaatregelen koppelen aan een toe te passen testaanpak. Bij de uitvoering van analyses en evaluaties kunnen internal auditors de risico's en beheersmaatregelen koppelen aan de bevindingen en conclusies.

Het niveau van analyse en detail dat tijdens de planningsfase wordt toegepast, varieert per internal auditfunctie en opdracht. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van steekproeven, zal het werkprogramma

ingaan op de steekproefmethodologie, de populatie, de steekproefomvang en de vraag of de resultaten geldig zijn voor de gehele populatie.

De toereikendheid van het ontwerp van de beheersmaatregelen kan in het kader van de opdrachtplanning worden geëvalueerd, omdat het internal auditors helpt bij het duidelijk identificeren van de belangrijkste beheersmaatregelen waarvan de werking nader moet worden getest. De evaluatie van de toereikendheid van het ontwerp van de beheersmaatregelen zal worden gedocumenteerd in het werkprogramma of in een afzonderlijk werkdocument. (Zie ook Standaard 14.6 Documentatie van de opdracht.) De meest geschikte tijd om deze evaluatie uit te voeren hangt echter af van de aard van de opdracht. Als de evaluatie van het ontwerp van de beheersmaatregelen niet tijdens de planning wordt afgerond, kan deze evaluatie plaatsvinden als een specifiek stadium van de uitvoering van de opdracht, of kunnen internal auditors het ontwerp van de beheersmaatregel evalueren tijdens het uitvoeren van tests van de werking van de beheersmaatregelen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

Werkdocumenten die het opstellen van het werkprogramma onderbouwen, zoals:

- Risico- en beheersmatrix met testaanpak.
- Kaarten of beschrijvingen van beheersprocessen.
- Aantekeningen over de evaluatie van de toereikendheid van het ontwerp van de beheersmaatregelen.
- Plan voor aanvullende tests.
- Notulen, aantekeningen of documentatie van planningsbijeenkomsten waarin taken en procedures zijn bepaald.
- Compleet werkprogramma van de opdracht met gedocumenteerde goedkeuring.
- Gedocumenteerde goedkeuring van veranderingen in het werkprogramma.

Principe 14 Voer opdrachtwerkzaamheden uit

Internal auditors voeren het werkprogramma van de opdracht uit om de doelstellingen van de opdracht te behalen.

Voor de uitvoering van het werkprogramma van de opdracht verzamelen internal auditors informatie en voeren ze analyses en evaluaties uit om bewijsmateriaal te verkrijgen. Aan de hand van deze stappen kunnen internal auditors:

- Assurance bieden en mogelijke bevindingen identificeren.
- De oorzaken, gevolgen en significantie van de bevindingen bepalen.
- Aanbevelingen doen en/of samen met het management actieplannen opstellen.
- Conclusies trekken.

Standaard 14.1 Informatie verzamelen voor analyse en evaluatie

Vereisten

Om analyses en evaluaties uit te voeren, moeten internal auditors informatie verzamelen die:

- Relevant is –in overeenstemming met de doelstellingen van de opdracht, binnen de scope van de opdracht, en draagt bij aan het opstellen van opdrachtresultaten.
- Betrouwbaar is –feitelijk en actueel. Internal auditors gebruiken hun professionele scepsis om te evalueren of de informatie betrouwbaar is. Informatie is betrouwbaarder als deze:
 - Direct door een internal auditor of van een onafhankelijke bron is verkregen.
 - Is bevestigd.
 - Is verkregen via een systeem met effectieve governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.
- Toereikend is – met behulp van de informatie kunnen internal auditors analyses en evaluaties uitvoeren en kan een verstandig, goed geïnformeerd en competent persoon het werkprogramma van de opdracht herhalen en daarbij dezelfde conclusies trekken als de internal auditor.

Internal auditors moeten evalueren of de informatie relevant en betrouwbaar is en of deze toereikend is zodat de analyses een redelijke basis vormen voor het formuleren van mogelijke bevindingen en conclusies van de opdracht. (Zie ook Standaard 14.2 Analyses en mogelijke bevindingen in de opdracht.)

Wanneer het bewijs niet relevant, betrouwbaar of toereikend is om de bevindingen van de opdracht te ondersteunen, moeten internal auditors bepalen of er aanvullende informatie moet worden verzameld voor analyses en evaluatie. Als geen relevant bewijs kan worden verkregen, moeten internal auditors bepalen of ze het wel als een bevinding kunnen identificeren.

Overwegingen bij de implementatie

Bij het verzamelen van informatie voor elke stap in het werkprogramma van de opdracht, concentreren internal auditors zich op de informatie die relevant is voor de doelstellingen van de opdracht en binnen de scope van de opdracht valt. Bij het toepassen van professionele scepsis zullen internal auditors kritisch beoordelen of de informatie feitelijk en actueel is en rechtstreeks is verkregen (zoals door observatie) of uit een bron die onafhankelijk is van degenen die verantwoordelijk zijn voor een beoordeelde activiteit. Het bevestigen van de informatie door deze te vergelijken met meer dan één enkele bron is een andere manier om de betrouwbaarheid te vergroten.

Procedures voor het verzamelen van informatie voor analyses zijn onder meer:

- Het interviewen of enquêteren van personen die betrokken zijn bij de activiteit.
- Het direct observeren van een proces, ook wel het uitvoeren van een walk-through genoemd.
- Het verkrijgen van bevestiging of verificatie van informatie van een persoon die onafhankelijk is van de beoordeelde activiteit.

- Het inspecteren of onderzoeken van fysiek bewijs, zoals documentatie, inventaris of apparatuur.
- Rechtstreekse toegang tot organisatiesystemen om gegevens te observeren of te extraheren.
- Samenwerken met systeemgebruikers en -beheerders om gegevens te verkrijgen.

Bij het verzamelen van informatie zullen internal auditors overwegen of ze een volledige gegevenspopulatie of een representatieve steekproef willen testen. Het gebruik van data-analysesoftware maakt het mogelijk om volledige of gerichte datapopulaties te testen. Als internal auditors ervoor kiezen een steekproef te doen, moeten zij methoden toepassen om ervoor te zorgen dat de steekproef zo representatief mogelijk is voor de gehele populatie.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Werkprogramma van de opdracht, met daarin procedures voor het verzamelen van gegevens die relevant zijn voor de doelstellingen van de opdracht.
- Beschrijving van de verzamelde informatie, waaronder de bron, de datum waarop de informatie is verzameld, en de periode waarop de informatie betrekking heeft.
- Gedocumenteerde uitleg over hoe de internal auditor heeft vastgesteld dat de verzamelde informatie toereikend was om een analyse uit te voeren.

Standaard 14.2 Analyses en mogelijke bevindingen in de opdracht

Vereisten

Om mogelijke bevindingen in de opdracht vast te stellen, moeten internal auditors relevante, betrouwbare en toereikende informatie analyseren. Voor adviesdiensten is het verzamelen van bewijs met het oog op het vaststellen van bevindingen wellicht niet nodig, afhankelijk van de overeenkomst met relevante belanghebbenden.

Internal auditors moeten informatie analyseren om te bepalen of er een verschil is tussen de evaluatiecriteria en de huidige staat van de beoordeelde activiteit, ook wel de 'toestand' genoemd. (Zie ook Standaard 13.4 Evaluatiecriteria)

Internal auditors moeten de toestand vaststellen door gebruik te maken van tijdens de opdracht verzamelde informatie en bewijs.

Een verschil tussen de criteria en de toestand duidt op een mogelijke bevinding die moet worden vermeld en nader geëvalueerd. Als initiële analyses niet voldoende bewijs leveren om een mogelijke bevinding te ondersteunen, moeten internal auditors de nodige professionele zorgvuldigheid betrachten om te bepalen of aanvullende analyses nodig zijn.

Als aanvullende analyses nodig zijn, moet het werkprogramma dienovereenkomstig worden aangepast en worden goedgekeurd door het hoofd van de internal auditfunctie.

Als internal auditors vaststellen dat er geen aanvullende analyses nodig zijn en er geen verschil is tussen de criteria en de toestand, moeten de internal auditors in de conclusie van de opdracht assurance verschaffen over de effectiviteit van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van de activiteit

Overwegingen bij de implementatie

Het werkprogramma van de opdracht kan een lijst met specifieke analyses bevatten die moeten worden uitgevoerd, zoals:

- Tests van de nauwkeurigheid of effectiviteit van een proces of activiteit.
- Ratio-, trend- en regressie-analyses.
- Vergelijkingen tussen informatie over de huidige periode en budgetten, prognoses of soortgelijke informatie uit voorgaande perioden.
- Analyses van relaties tussen sets informatie (bijvoorbeeld financiële informatie, zoals geregistreerde loonkosten, en niet-financiële informatie, zoals veranderingen in het gemiddelde aantal werknemers).
- Interne benchmarking, waarbij informatie tussen verschillende delen van de organisatie wordt vergeleken.
- Externe benchmarking, waarbij informatie uit vergelijkbare organisaties wordt vergeleken.

Internal auditors zullen technologieën begrijpen en gebruiken die de efficiëntie en effectiviteit van analyses verbeteren, zoals softwareapplicaties waarmee een hele populatie kan worden getest in plaats van slechts een steekproef.

De analyses zullen een zinvolle vergelijking opleveren tussen de evaluatiecriteria en de toestand. Wanneer uit de analyses een verschil blijkt tussen de criteria en de toestand, zullen nadere procedures worden toegepast om de oorzaak en het gevolg van het verschil en de significantie van mogelijke bevindingen vast te stellen. Veel voorkomende voorbeelden van mogelijke bevindingen zijn fouten, onregelmatigheden, onwettige handelingen en mogelijkheden om de efficiëntie of effectiviteit te verbeteren.

Internal auditors betrachten de nodige beroepsmatige zorgvuldigheid bij het bepalen van de omvang van en het soort aanvullende procedures die zullen worden gebruikt om de mogelijke bevindingen te evalueren en de oorzaak, het gevolg en de significantie ervan vast te stellen. Het hoofd van de internal auditfunctie en de internal auditmethodologieën kunnen richtlijnen bieden bij het bepalen of er aanvullende analyses moeten worden uitgevoerd. Overwegingen betreffen onder meer:

- Resultaten van de risicobeoordeling van de opdracht, inclusief de toereikendheid van de beheersprocessen.
- Significantie van de beoordeelde activiteit en de mogelijke bevindingen.
- Mate waarin de analyses de mogelijke bevindingen ondersteunen.
- Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van informatie voor verdere evaluatie.
- De kosten vergeleken met de baten van het uitvoeren van aanvullende analyses.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Werkdocumenten waarin de uitgevoerde analyses worden gedocumenteerd, inclusief data-analyseprogramma's of gebruikte software, testpopulaties, processen en methoden voor het uitvoeren van steekproeven.
- Werkdocumenten waarnaar wordt verwezen in het werkprogramma en/of de definitieve communicatie .
- Documentatie met betrekking tot de definitieve communicatie .
- Reviews van de opdracht door supervisors.

Standaard 14.3 Evaluatie van bevindingen

Vereisten

Internal auditors moeten elke mogelijke bevinding in de opdracht evalueren om de significantie ervan te bepalen. Bij het evalueren van mogelijke bevindingen moeten internal auditors samenwerken met het management om, indien mogelijk, de grondoorzaken te identificeren, de mogelijke gevolgen vast te stellen en de significantie van het probleem te evalueren.

Om de significantie van het risico te bepalen, moeten internal auditors rekening houden met de waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet en de impact die het risico kan hebben op de governance-, risicomanagement- of beheersprocessen van de organisatie.

Als internal auditors vaststellen dat de organisatie aan een significant risico is blootgesteld, moet dit als bevinding worden gedocumenteerd en gecommuniceerd.

Internal auditors moeten bepalen of andere risico's als bevindingen moeten worden gerapporteerd, op basis van de omstandigheden en vastgestelde methodologieën.

Internal auditors moeten elke bevinding prioriteren op basis van de significantie ervan, met behulp van methodologieën die zijn vastgesteld door het hoofd van de internal auditfunctie.

Overwegingen bij de implementatie

Om bevindingen te kunnen doen, vergelijken internal auditors de vastgestelde criteria met de huidige toestand van de beoordeelde activiteit. (Zie ook Standaard 14.2 Analyses en mogelijke bevindingen in de opdracht.) Als er een verschil is tussen de twee, zijn internal auditors verplicht om de mogelijke bevinding verder te onderzoeken. Bij de evaluatie zal worden gekeken naar:

- De grondoorzaak van het verschil, hetgeen vaak verband houdt met een tekort aan beheersing en een directe reden is dat de toestand bestaat. Voor zover haalbaar moeten internal auditors de grondoorzaak vaststellen; dit is het onderliggende of dieper liggende probleem dat heeft bijgedragen aan de toestand. In zijn eenvoudigste vorm impliceert het vaststellen van de grondoorzaak het stellen van een reeks vragen over waarom het verschil bestaat. Voor het identificeren van de grondoorzaak wordt samengewerkt met het management, dat mogelijk in een betere positie verkeert om de onderliggende oorzaken van het verschil te begrijpen.
- Hoe de impact van het verschil kan worden gekwantificeerd. In veel gevallen is de omvang van de blootstelling een schatting op basis van het professionele oordeel van de internal auditors, met inbreng van het management van de beoordeelde activiteit. (Zie ook Principe 4 Betracht beroepsmatige zorgvuldigheid, en de bijbehorende standaarden.)

Om de significantie van een bevinding te bepalen, identificeren en evalueren internal auditors bestaande beheersmaatregelen op de toereikendheid en effectiviteit van het ontwerp, en bepalen zij vervolgens het niveau van het restrisico, d.w.z. het risico dat blijft bestaan ondanks dat er beheersmaatregelen zijn genomen. Hoewel van internal auditors wordt verlangd dat zij aanzienlijke risico's als bevindingen communiceren, kunnen internal auditors ook andere risico's als bevindingen of op een andere manier communiceren.

Met het oog op de consistentie tussen alle internal auditopdrachten, prioriteren internal auditors bevindingen op basis van de methodologie die is vastgesteld door het hoofd van de internal auditfunctie. Een rating of rangschikking kan een effectief communicatiemiddel zijn om de significantie van elke bevinding te beschrijven en kan het management helpen bij het prioriteren van actieplannen. Bij het bepalen van de significantie zullen internal auditors rekening houden met het volgende:

- De impact en waarschijnlijkheid van het risico.
- De risicotolerantie.
- Eventuele aanvullende factoren die van belang zijn voor de organisatie.

Het hoofd van de internal auditfunctie kan sjablonen ter beschikking stellen die de internal auditors kunnen gebruiken om de bevindingen van de opdracht te documenteren, waarbij wordt gezorgd voor een goede documentatie van verschillende elementen, zoals:

- Criteria.
- Toestand.
- Grondoorzaak (indien mogelijk).
- Effect (risico of mogelijke blootstelling).
- Significantie en prioritering.

De bevindingen moeten beknopt en in duidelijke taal worden opgeschreven, zodat het management van de beoordeelde activiteit de evaluatie van de internal auditors begrijpt. De bevindingen zullen het verschil tussen de toestand en de criteria verklaren en gedocumenteerd bewijs leveren ter ondersteuning van de evaluatie en het oordeel van de internal auditors over de significantie van de bevindingen.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Werkdocumenten waarin de criteria worden uitgelegd die worden gebruikt om de bevindingen te evalueren.
- Werkdocument met de criteria, de toestand, de grondoorzaak (indien mogelijk), het effect (risico of mogelijke blootstelling) en een prioritering van elke bevinding.
- Werkdocument of andere documentatie met een uitleg van de materialiteit, risicotolerantie en elementen van eventuele kosten-batenanalyses die als basis voor de analyse van de bevinding(en) worden gebruikt.
- Relevante internal auditmethodologieën, -sjablonen en -richtlijnen.
- Documentatie met betrekking tot de definitieve communicatie van de opdracht.

Standaard 14.4 Aanbevelingen en actieplannen

Vereisten

Internal auditors moeten bepalen of ze aanbevelingen opstellen, actieplannen van het management opvragen, of met het management samenwerken om overeenstemming te bereiken over acties, om:

- De verschillen tussen de vastgestelde criteria en de huidige toestand op te lossen.
- Geïdentificeerde risico's tot een aanvaardbaar niveau te beperken.
- De grondoorzaak van de bevinding aan te pakken.
- De beoordeelde activiteit te bevorderen of te verbeteren.

Bij het opstellen van aanbevelingen moeten internal auditors de aanbevelingen bespreken met het management van de beoordeelde activiteit.

Als internal auditors en het management het niet eens zijn over de aanbevelingen en/of actieplannen voor de opdracht, moeten internal auditors een vastgestelde methodologie volgen om beide partijen in staat te stellen hun standpunten en beweegredenen kenbaar te maken en met een oplossing te komen. (Zie ook Standaard 9.3 Methodologieën.)

Overwegingen bij de implementatie

Internal auditors zullen de bevindingen en mogelijke aanbevelingen of actieplannen onmiddellijk bespreken met het management dat bevoegd is om wijzigingen aan te brengen in de beoordeelde activiteit en daarop toezicht te houden. Het hoofd van de internal auditfunctie kan een methodologie ontwikkelen om de internal auditors te helpen het juiste management te identificeren. De methodologie kan bijvoorbeeld vereisen dat alleen een bepaalde rol of niveau (zoals een manager, directeur of vicepresident) een dergelijke bevoegdheid heeft.

Als er een specifieke corrigerende actie wordt geïdentificeerd waarmee een bevinding wordt aangepakt, kunnen internal auditors dit als aanbeveling communiceren. Als alternatief kunnen internal auditors verschillende opties voorstellen die het management kan overwegen. In sommige gevallen kunnen internal auditors het management voorstellen de mogelijkheden te onderzoeken en de juiste handelwijze te bepalen.

Eén enkele bevinding kan meerdere aanbevelingen of corrigerende maatregelen met zich meebrengen. Als de internal auditor en het management van de beoordeelde activiteit het niet eens zijn over de resultaten van de opdracht, zal het hoofd van de internal auditfunctie samenwerken met het senior management om tot een oplossing te komen. Daarnaast kan een formele verklaring van elke partij bij de definitieve communicatie worden gevoegd of op verzoek beschikbaar worden gesteld.

Internal auditors zullen de haalbaarheid en redelijkheid van de aanbevelingen en/of actieplannen evalueren en met het management bespreken. De evaluatie zal een kosten-batenanalyse omvatten en een vaststelling of de aanbevelingen en/of actieplannen het risico op bevredigende wijze aanpakken, in overeenstemming met de risicotolerantie van de organisatie.

Hoewel internal auditors met het management moeten samenwerken om te bepalen hoe met de bevindingen van de opdracht wordt omgegaan, is het de verantwoordelijkheid van het management om acties met betrekking tot de bevindingen te implementeren. (Zie ook Standaard 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Werkdocumenten voor elke bevinding, inclusief de criteria, toestand, grondoorzaak (indien mogelijk), effect (risico of mogelijke blootstelling) en aanbeveling(en) en/of actieplannen.
- Aantekeningen, werkdocumenten of andere documentatie waaruit de gesprekken met het management blijken over de bevindingen en haalbaarheid van aanbevelingen en/of actieplannen.
- Documentatie met betrekking tot de definitieve communicatie.

Standaard 14.5 Conclusies van de opdracht

Vereisten

Internal auditors moeten een conclusie van de opdracht opstellen waarin de resultaten van de opdracht worden samengevat in relatie tot de doelstellingen van de opdracht en de doelstellingen van het management. De conclusie van de opdracht moet een samenvatting vormen van het professionele oordeel van de internal auditors over de algemene significantie van de samengevoegde bevindingen in de opdracht.

De conclusies van een assurance-opdracht moeten het oordeel van de internal auditors omvatten over de effectiviteit van de governance-, risicomanagement- en/of beheersprocessen van de beoordeelde activiteit, inclusief een aanduiding van wanneer de processen effectief zijn.

Overwegingen bij de implementatie

De methodologieën van het hoofd van de internal auditfunctie voor de internal auditfunctie kunnen voorzien in een beoordelingschaal (rating) die aangeeft of er redelijke assurance bestaat over de effectiviteit van de beheersmaatregelen. Een dergelijke schaal kan bijvoorbeeld bestaan uit de beoordelingen toereikend, gedeeltelijk toereikend, behoeft verbetering of ontoereikend, afhankelijk van de beoordelingen van de internal auditors. (Zie ook Standaard 14.3 Evaluatie van bevindingen.)

De conclusie kan context toevoegen met betrekking tot de impact van de bevindingen op de beoordeelde activiteit en op de organisatie. Sommige bevindingen kunnen bijvoorbeeld een aanzienlijke impact hebben op het bereiken van doelen of het beheersen van risico's op activiteitsniveau, maar niet op organisatieniveau.

De conclusies van adviesopdrachten moeten aansluiten bij de doelstellingen en scope.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Een werkdocument dat aangeeft wat de basis is voor de overall conclusie van de opdracht.
- Een verklaring over de conclusie in de definitieve communicatie.

Standaard 14.6 Documentatie van de opdracht

Vereisten

Internal auditors moeten informatie en bewijsmateriaal documenteren ter ondersteuning van de opdrachtresultaten. De analyses, evaluaties en ondersteunende informatie die relevant zijn voor een opdracht moeten zodanig worden gedocumenteerd dat een goed geïnformeerde, zorgvuldige internal auditor, of een vergelijkbaar goed geïnformeerd en competent persoon, het werk kan herhalen en tot dezelfde resultaten zal komen.

Internal auditors en de supervisor van de opdracht moeten de opdrachtdocumentatie reviewen op juistheid, relevantie en volledigheid. Het hoofd van de internal auditfunctie moet de opdrachtdocumentatie reviewen en goedkeuren. Internal auditors moeten opdrachtdocumentatie bewaren in overeenstemming met de relevante wet- en/of regelgeving en het beleid en de procedures van de internal auditfunctie en de organisatie.

Overwegingen bij de implementatie

Documentatie van de internal auditopdracht door middel van werkdocumenten is een belangrijk onderdeel van een systematisch en gedisciplineerd opdrachtproces, omdat de opdrachtinformatie zo wordt geordend dat het werk opnieuw kan worden uitgevoerd en de opdrachtresultaten worden ondersteund. Documentatie vormt de basis voor het toezicht op individuele internal auditors en stelt het hoofd van de internal auditfunctie en anderen in staat de kwaliteit van het werk van de internal auditfunctie te beoordelen. Documentatie dient ook om de conformiteit van de internal auditfunctie met de Standaarden aan te tonen.

Opdrachtdocumentatie zal het volgende omvatten:

- Datum of periode van de opdracht.
- Risicobeoordeling in de opdracht.
- Doelstellingen en scope van de opdracht.
- Werkprogramma.
- Beschrijving van analyses, inclusief details van procedures en gegevensbron(nen).

- Opdrachtresultaten.
- Namen of initialen van de personen die het werk hebben uitgevoerd en er toezicht op hebben gehouden.
- Bewijs van communicatie met de juiste partijen.

Werkdocumenten kunnen worden geordend volgens de structuur die in het werkprogramma is ontwikkeld en er kan in worden verwezen naar relevante stukjes informatie. Voor het opstellen van werkdocumenten en het inrichten van een systeem voor het bewaren van de documentatie kunnen sjablonen of software worden gebruikt. Het resultaat is een complete verzameling documentatie van de verkregen informatie, de uitgevoerde procedures, de opdrachtresultaten en de logische basis voor elke stap. Deze documentatie vormt de belangrijkste bron van ondersteuning voor communicatie van de internal auditors met belanghebbenden, waaronder het bestuur, het senior management en het management van de beoordeelde activiteit. Het allerbelangrijkste is dat werkdocumenten relevante, betrouwbare en toereikende informatie bevatten waarmee een zorgvuldig, goed geïnformeerd en competent persoon, zoals een andere internal auditor of een externe auditor, tot dezelfde conclusies kan komen als die welke zijn getrokken door de internal auditors die de opdracht hebben uitgevoerd.

Veelvoorkomende werkdocumenten zijn onder meer:

- Planningsdocumentatie.
- Proceskaart, flowchart, of omschrijvingen van kernprocessen.
- Samenvattingen van interviews of enquêtes.
- Risico- en beheersmatrix.
- Details van uitgevoerde tests en analyses.
- Conclusies, inclusief verwijzingen naar het werkdocument over auditbevindingen.
- Voorgestelde follow-up van de opdrachtwerkzaamheden.
- Definitieve communicatie van de internal audit met reactie van het management.

Een basisformaat voor werkdocumenten:

- Index of referentienummer.
- Titel of kop ter aanduiding van de beoordeelde activiteit.
- Datum of periode van de opdracht.
- Scope van het uitgevoerde werk.
- Verklaring van het doel voor het verkrijgen en analyseren van de gegevens.
- Bron(nen) van de gegevens die in het werkdocument zijn opgenomen.
- Beschrijving van de geëvalueerde populatie, inclusief steekproefomvang en selectiemethode die wordt gebruikt om gegevens te analyseren (testaanpak).
- Naam van de internal auditor(s) die de opdrachtwerkzaamheden heeft/hebben verricht.
- Reviewnotities en naam van de internal auditor(s) die het werk heeft gereviewed.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Werkdocumenten waarin het werk dat is uitgevoerd op basis van de vastgestelde methodologie wordt gedocumenteerd.
- Resultaten van interne kwaliteitstoetsingen die de conformiteit met het werkdocument en het supervisiebeleid valideren.

Principe 15 Communiceer opdrachtresultaten en monitor actieplannen

Internal auditors communiceren de resultaten van de opdracht aan de juiste partijen en monitoren de voortgang van het management in de implementatie van aanbevelingen of actieplannen.

Internal auditors zijn verantwoordelijk voor het uitbrengen van een definitieve communicatie na afronding van de opdracht en voor het communiceren van de opdrachtresultaten aan het management. Internal auditors blijven communiceren met het management van de beoordeelde activiteit om te bevestigen dat actieplannen worden geïmplementeerd.

Standaard 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht

Vereisten

Voor elke opdracht moeten internal auditors een definitieve communicatie opstellen waarin de doelstellingen, scope, aanbevelingen en/of actieplannen, indien van toepassing, en conclusies van de opdracht zijn opgenomen.

De definitieve communicatie voor assurance-opdrachten moet ook het volgende bevatten:

- De bevindingen en hun significantie en prioritering.
- Een uitleg van beperkingen in de scope, indien aanwezig.
- Een conclusie over de effectiviteit van de governance-, risicomanagement- en beheerprocessen van de beoordeelde activiteit.

In de definitieve communicatie moeten de personen worden genoemd die verantwoordelijk zijn voor het afhandelen van de bevindingen, alsmede de geplande datum waarop de acties voltooid moeten zijn.

Wanneer internal auditors zich ervan bewust worden dat het management vóór de definitieve communicatie met betrekking tot een bevinding acties heeft geïnitieerd of afgerond, moeten die acties in de communicatie worden opgenomen.

De definitieve communicatie moet accuraat, objectief, duidelijk, beknopt, constructief, volledig en tijdig zijn, zoals beschreven in Standaard 11.2 Effectieve communicatie.

Internal auditors moeten ervoor zorgen dat de definitieve communicatie wordt gereviewed en goedgekeurd door het hoofd van de internal auditfunctie voordat deze wordt uitgegeven. Het hoofd van de internal auditfunctie moet de definitieve communicatie verspreiden onder partijen die ervoor kunnen zorgen dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de resultaten. (Zie ook Standaard 11.3 Communicatie van resultaten.)

Als de opdracht niet in overeenstemming met de Standaarden wordt uitgevoerd, moet de definitieve communicatie van de opdracht de volgende details over de non-conformiteit vermelden:

- Standaard(en) waarvoor de non-conformiteit geldt.
- De reden(en) van de non-conformiteit.
- Impact van de non-conformiteit op de bevindingen en conclusies van de opdracht.

Overwegingen bij de implementatie

In de definitieve communicatie van de opdracht zal een verklaring worden opgenomen dat de opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Global Internal Audit Standards. De aanduiding dat de internal auditopdracht in overeenstemming is met de Standaarden is alleen passend als dit wordt ondersteund door de resultaten van supervisie van de opdracht en het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering.

De stijl en het formaat van de definitieve communicatie van de opdracht varieert per organisatie. Het hoofd van de internal auditfunctie kan sjablonen en procedures verstrekken.

Er kunnen meerdere versies van een definitieve communicatie worden uitgebracht, waarbij formaten, inhoud en detailniveau worden aangepast aan de behoeften van specifieke doelgroepen, op basis van hoeveel ze weten over de beoordeelde activiteit, hoe de bevindingen en conclusies hen beïnvloeden, en hoe ze van plan zijn de informatie te gebruiken.

Wanneer de definitieve communicatie in de vorm van een rapport wordt uitgebracht, kan dit naast de eisen ook de volgende onderdelen bevatten:

- Titel.
- Achtergrond (korte samenvatting van de beoordeelde activiteit).
- Dankwoord (positieve aspecten van de beoordeelde activiteit en/of waardering voor samenwerking).
- Distributielijst.

Bij de review van de definitieve communicatie moet worden nagegaan of:

- Het uitgevoerde en gedocumenteerde werk overeenkwam met de doelstellingen en scope van de opdracht en met de Standaarden. (Zie ook Standaarden 8.3 Kwaliteit en 12.1 Interne kwaliteitstoetsing.)
- De opdrachtresultaten duidelijk worden vermeld en ondersteund door relevante, betrouwbare en toereikende informatie. (Zie ook Standaard 14.1 Informatie verzamelen voor analyse en evaluatie.)
- Er is voldaan aan de vereisten voor communicatie met het management van de beoordeelde activiteit.

Het hoofd van de internal auditfunctie bepaalt hoe en aan wie de definitieve communicatie van de opdracht wordt verspreid. Mondelinge presentaties worden doorgaans ondersteund met een digitale of gedrukte kopie van de presentatie en/of een schriftelijk rapport.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Schriftelijke definitieve communicatie .
- Dia's en/of notulen van presentaties wanneer de definitieve communicatie mondeling is.
- Documentatie waaruit blijkt dat de definitieve communicatie is gereviewed en goedgekeurd.
- Documentatie waaruit blijkt dat aan de vereisten voor communicatie met de beoordeelde activiteit is voldaan.

Standaard 15.2 Bevestigen van de implementatie van aanbevelingen of actieplannen

Vereisten

Internal auditors moeten, volgens een vastgestelde methodologie, bevestigen dat het management de aanbevelingen van de internal auditors of de actieplannen van het management heeft geïmplementeerd Dat omvat:

- Het informeren naar de voortgang van de implementatie.
- Het uitvoeren van vervolgbeoordelingen met behulp van een risicogebaseerde aanpak.
- Het bijwerken van de status van de acties van het management in een volgsysteem.

Bij de omvang van deze procedures moet rekening worden gehouden met de significantie van de bevinding.

Als het management op de vooraf bepaalde voltooiingsdata geen vooruitgang heeft geboekt bij het implementeren van de maatregelen moeten de internal auditors een verklaring van het management verkrijgen en documenteren, en de kwestie bespreken met het hoofd van de internal auditfunctie. Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor het bepalen of het senior management, door uitstel of door niets te doen, een risico heeft geaccepteerd dat de risicotolerantie te boven gaat. (Zie ook Standaard 11.5 Communicatie van de risicoacceptatie.)

Overwegingen bij de implementatie

Internal auditors kunnen een softwareprogramma, spreadsheet of systeem gebruiken om bij te houden of de actieplannen van het management volgens de vastgestelde tijdlijnen worden geïmplementeerd. Het volgsysteem geeft aan of actieplannen nog openstaan of achterstallig zijn en biedt een handig hulpmiddel voor internal auditors om te communiceren met het bestuur en het senior management. Bovendien kan een programma of systeem de workflow automatiseren, van risicobeoordeling tot voltooiing van het actieplan. De workflow kan bijvoorbeeld geautomatiseerde e-mails bevatten die de betrokken partijen op de hoogte stellen van acties die hun beoogde voltooiingsdatum naderen.

De methodologie voor het bevestigen van de implementatie van de actieplannen van het management zal criteria omvatten om te bepalen wanneer vervolgbeoordelingen moeten worden uitgevoerd om te

bevestigen dat de bevindingen met de actieplannen van het management effectief zijn aangepakt. Voor afgeronde actieplannen kunnen selectief vervolgbeoordelingen worden uitgevoerd, afhankelijk van de significantie van het risico. Onder bepaalde omstandigheden kunnen toezichthouders eisen dat er gerapporteerd wordt over de actieplannen van het management.

Als het management besluit tot een alternatief actieplan en de internal auditors het erover eens zijn dat het alternatieve plan voldoet of beter is dan het oorspronkelijke actieplan, zal de voortgang van het alternatieve plan worden gevolgd tot aan de voltooiing ervan.

Voorbeelden van bewijs van conformiteit

- Een routinematig bijgewerkt volgsysteem (bijvoorbeeld een spreadsheet, database of ander hulpmiddel) dat de bevindingen, het bijbehorende corrigerende actieplan, de status en de bevestiging van de internal audit bevat.
- Statusrapporten met corrigerende maatregelen opgesteld voor het bestuur en het senior management.

Toepassing van de Global Internal Audit Standards in de publieke sector

Hoewel de Global Internal Audit Standards van toepassing zijn op alle internal auditfuncties, werken internal auditors in de publieke sector in een politieke omgeving met bestuurs-, organisatie- en financieringsstructuren die kunnen verschillen van die in de particuliere sector. De aard van deze structuren en de daarmee samenhangende omstandigheden kunnen worden beïnvloed door het rechtsgebied en het bestuursniveau waarin de internal auditfunctie actief is. Bovendien verschilt sommige terminologie in de publieke sector van die in de particuliere sector. Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de manier waarop internal auditfuncties in de publieke sector de Standaarden toepassen. Daarom moet de externe kwaliteitstoetsing van een internal auditfunctie in de publieke sector worden uitgevoerd door een beoordelingsteam met kennis van de activiteiten en governancestructuren in de publieke sector. (Zie ook Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing.)

De publieke sector is gebaseerd op en wordt bestuurd overeenkomstig een juridisch raamwerk dat bestaat uit wet- en regelgeving, administratieve besluiten en regels, naast andere soorten bestuursvereisten die specifiek zijn voor het rechtsgebied of de rechtsgebieden waarin een organisatie actief is. In de Global Internal Audit Standards wordt de term “wet- en/of regelgeving” gebruikt om het juridische kader weer te geven. In wet- en/of regelgeving kunnen het mandaat, de organisatorische positie, de rapportagerelatie, de scope van de werkzaamheden en andere eisen aan de internal auditfunctie zijn vastgelegd. Vanwege dergelijke mandaten moeten internal auditfuncties in de publieke sector zich vaak richten op:

- Zorg dragen voor naleving van wet- en/of regelgeving.
- Identificeren van mogelijkheden om de efficiëntie, effectiviteit en zuinigheid van overheidsprocessen en -programma's te verbeteren.
- Bepalen of publieke middelen voldoende worden beschermd en op de juiste manier worden gebruikt om op een rechtvaardige manier diensten te verlenen.
- Bepalen of het functioneren van een organisatie aansluit bij haar strategische doelstellingen en doelen.

In de volgende paragrafen worden situaties beschreven waarin de toepassing van de Standaarden kan verschillen voor internal auditors in de publieke sector.

Wet- en/of regelgeving

Het hoofd van de internal auditfunctie moet op de hoogte zijn van de wet- en/of regelgeving die van invloed is op het vermogen van de internal auditfunctie om volledig te voldoen aan alle bepalingen in de Standaarden. Er kan gebruik worden gemaakt van een charter of andere documentatie om uit te leggen hoe de internal auditfunctie voldoet aan de eisen van de wet- en/of regelgeving en aan de bedoeling van de Standaarden. Wanneer conformiteit niet mogelijk is, moet het hoofd van de internal auditfunctie de reden documenteren, passende informatie verstrekken en voldoen aan alle andere vereisten van de Standaarden. (Zie ook Standaarden 4.1 Conformiteit met de Global Internal Audit Standards, 6.1 Internal auditmandaat, 6.2 Internal auditcharter, 8.3 Kwaliteit, 8.4 Externe kwaliteitstoetsing, 12.1 Interne kwaliteitstoetsing, en 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)

De volgende lijst beschrijft situaties waarin wet- en/of regelgeving van invloed kan zijn op het vermogen van internal auditfuncties in de publieke sector om aan de Standaarden te voldoen:

- Als wet- en/of regelgeving fungeert als internal auditmandaat of -charter, heeft het hoofd van de internal auditfunctie mogelijk niet de bevoegdheid om wijzigingen aan te brengen. Het is dus mogelijk dat de vereiste in Standaard 6.1 Internal auditmandaat om het mandaat periodiek te reviewen op updates niet gerechtvaardigd is. Het hoofd van de internal auditfunctie zou echter periodiek een gerichte review van het mandaat en het charter kunnen uitvoeren en documenteren om vast te stellen dat de route naar naleving van de wet- en/of regelgeving accuraat is vastgesteld.
- Wet- en/of regelgeving inzake openbaarmaking kan van toepassing zijn op de soorten documenten die in de openbaarheid moeten worden gebracht en de soorten documenten die niet in de openbaarheid kunnen worden gebracht. Deze eisen moeten opgenomen zijn in de methodologieën van internal auditfuncties in de publieke sector. (Zie ook Standaarden 5.1 Gebruik van informatie en 5.2 Bescherming van informatie.)
- Wet- en/of regelgeving kan het soort vertrouwelijke gesprekken beperken dat het hoofd van de internal auditfunctie met het bestuur kan voeren. (Zie ook de definitie van 'bestuur' in de Verklarende woordenlijst en Standaarden 6.3 Ondersteuning van het bestuur en het senior management en 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid.)
- Wet- en/of regelgeving kan voorschrijven dat internal auditfuncties in de publieke sector de resultaten van de internal audit op openbare bijeenkomsten presenteren. Methodologieën voor de verspreiding van definitieve communicatie moeten aan deze vereisten voldoen. (Zie ook Standaarden 11.2 Effectieve communicatie en 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)
- In de publieke sector heeft de externe assurance-aanbieder vaak een mandaat. In sommige rechtsgebieden kan de bevoegdheid van een hoge audit-instantie voorrang hebben op die van de internal auditfunctie en kan van internal auditfuncties worden verlangd dat zij zich aan de voorgeschreven planning houden en gezamenlijk werk uitvoeren. Volgens Standaard 11.1 Opbouwen van relaties en communiceren met belanghebbenden is de internal auditfunctie verplicht om af te stemmen met de externe assurance-aanbieder, en deze bevoegdheid kan in de plaats treden van de coördinerende rol. (Zie ook Standaarden 6.1 Internal auditmandaat en 9.5 Coördinatie en vertrouwen).

Internal auditors in de publieke sector hebben een brede basis van belanghebbenden, waaronder het publiek binnen het rechtsgebied en benoemde en gekozen functionarissen. Het kan wettelijk verplicht zijn dat de internal auditfunctie verantwoording aflegt en transparant is voor het publiek. Om hun belanghebbenden afdoende te kunnen bedienen, kunnen internal auditors de inbreng van het publiek in overweging nemen bij het plannen en uitvoeren van internal auditdiensten. Publieke inbreng kan worden geleverd door gebruikers van overheidsdiensten, zoals o.a. nutsvoorzieningen, openbaarvervoersystemen, groenvoorzieningsinstanties en bouwvergunningverleners. (Zie ook Standaarden 9.4 Internal auditplan, 11.1 Opbouwen van relaties en communiceren met belanghebbenden, en 13.2 Risicobeoordeling opdracht.)

Governance en organisatiestructuur

Internal auditfuncties in de publieke sector worden bestuurd binnen een verscheidenheid van structuren. Sommige organisaties in de publieke sector hebben meerdere bestuursniveaus, zowel binnen als buiten de organisatie, wat de rapportagerelaties van het hoofd van de internal auditfunctie en het toezicht op en de financiering van de functie kan bemoeilijken.

In de Global Internal Audit Standards wordt verwezen naar verantwoordelijkheden van het 'bestuur' en het 'senior management'. In de Verklarende woordenlijst wordt 'bestuur' omschreven aan de hand van concepten die verschillende governancestructuren in de publieke sector omvatten. Omdat het bestuur in de publieke sector een beleidsbepalend orgaan kan zijn, heeft het mogelijk geen bevoegdheid over aspecten van het hoofd van de internal auditfunctie en de internal auditfunctie zoals beschreven in de Standaarden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een dergelijk orgaan niet bevoegd is het hoofd van de internal auditfunctie te benoemen of te ontslaan of de beloning van de functie vast te stellen. In

dergelijke situaties moet het bestuur nog steeds input leveren aan het management met betrekking tot prestatiebeoordelingen en besluiten om het hoofd van de internal auditfunctie te benoemen en te ontslaan. In andere organisaties in de publieke sector kan 'senior management' anders worden gedefinieerd dan in de Standaarden. Wanneer de term wordt gebruikt om te verwijzen naar het management van de beoordeelde activiteit moeten waarborgen voor de onafhankelijkheid worden geïmplementeerd om het risico van inmenging in de werkzaamheden van de internal auditfunctie te beperken.

Het hoofd van de internal auditfunctie moet vermijden om aanwijzingen van gekozen functionarissen over te nemen zonder eerst het bestuur en het senior management te raadplegen, die rechtstreeks toezicht houden op de internal auditfunctie, tenzij de functionarissen directe toezichtsverantwoordelijkheden hebben.

In de onderstaande voorbeelden worden governance- en organisatiestructuren beschreven waarin internal auditfuncties mogelijk de toepassing van bepaalde standaarden moeten aanpassen (de lijst is niet uitputtend):

- Internal auditfuncties kunnen gescheiden zijn van andere delen van de organisatie, en het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert rechtstreeks aan een wetgevend orgaan dat als bestuur fungeert.
- Internal auditfuncties kunnen op het hoogste niveau van de overheidsorganisatie staan, en het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert rechtstreeks aan het hoofd van de organisatie.
- Internal auditfuncties kunnen binnen een ander onderdeel van de organisatie als geheel staan (zoals een afdeling of andere eenheid binnen een overheidsorganisatie), en het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert aan het hoofd van de organisatie of een niet-uitvoerende/toezichthoudende raad. Dit kan het geval zijn als er sprake is van een gelaagde governancestructuur en als er meer dan één bestuursorgaan is.
- Internal auditfuncties kunnen gescheiden zijn van andere delen van de organisatie, omdat het hoofd van de internal auditfunctie wordt gekozen en aangehouden door de kiezers binnen een rechtsgebied en niet rapporteert aan een specifiek toezichthoudend orgaan of persoon in de organisatie.
- Internal auditfuncties kunnen lager in de organisatie staan en het hoofd van de internal auditfunctie rapporteert aan één senior manager van die afdeling

Hoewel niet al deze situaties voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten van de Global Internal Audit Standards, waarborgt de oprichting van een auditcommissie bestaande uit publieke leden, onafhankelijk van het management, de onafhankelijkheid en zorgt het voor voortdurend toezicht, advies en feedback. (Zie ook Standaarden 6.2 Internal auditcharter en 6.3 Ondersteuning van het bestuur en het senior management, Principe 7 Onafhankelijk gepositioneerd, en de bijbehorende standaarden, en Standaard 8.1 Interactie met het bestuur.)

Financiering

De processen voor financiering van internal auditfuncties variëren sterk in de publieke sector. Bij sommige governance- en organisatiestructuren hebben het bestuur en het senior management geen zeggenschap over het budget. Deze omstandigheden verhinderen dat het hoofd van de internal auditfunctie goedkeuring voor het budget kan vragen aan het bestuur en het senior management en beperken de mogelijkheid om aanvullende financiering te zoeken of te verkrijgen vanwege andere financieringsprioriteiten binnen de organisatie. Sommige internal auditfuncties binnen de publieke sector kunnen bijvoorbeeld onafhankelijke budgetverzoeken ter goedkeuring voorleggen aan hun bestuur of wetgevend orgaan. De budgetten van anderen maken deel uit van een groter organisatiebudget, en de toewijzing aan de internal auditfunctie wordt bepaald door het hoofd

van de organisatie en vaak goedgekeurd door een extern wetgevend orgaan. In beide gevallen zou het hoofd van de internal auditfunctie bij het bestuur kunnen pleiten voor de benodigde middelen.

Zelfs wanneer het budget wordt bepaald door wet- en/of regelgeving, moet het hoofd van de internal auditfunctie zich houden aan andere vereisten van de standaarden met betrekking tot het beheer van het budget. (Zie ook Standaarden 6.3 Ondersteuning van het bestuur en het senior management, 7.1 Organisatorische onafhankelijkheid, 8.2 Middelen, en 10.1 Beheer van financiële middelen.)

De volgende omstandigheden in de publieke sector kunnen de manier beperken waarop het hoofd van de internal auditfunctie toegewezen middelen mag besteden:

- In de functieclassificatiestructuur en/of arbeidsovereenkomsten worden voor elke functieclassificatie vaak loonschalen vastgelegd op basis van de kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheden van de functie; dit beperkt de bevoegdheid van het hoofd van de internal auditfunctie of het bestuur om de beloning voor elke werknemer vast te stellen. In dergelijke situaties moet het hoofd van de internal auditfunctie samenwerken met de HR-functie, zoals beschreven in Standaard 10.2 Beheer van personele middelen.
- Het kan zijn dat van de internal auditfunctie wordt verlangd dat deze alleen software gebruikt die is goedgekeurd voor de organisatie, wat de mogelijkheid van het hoofd van de internal auditfunctie kan beperken om technologie te verkrijgen ter ondersteuning van de internal auditfunctie. Internal auditfuncties in de publieke sector moeten hun bestuur betrekken als pleitbezorgers voor het ondersteunen van hun technologische behoeften en moeten mogelijk de beschikbare software gebruiken om het auditplan zo efficiënt mogelijk uit te voeren, terwijl conformiteit met de Standaarden behouden blijft. (Zie ook Standaard 10.3 Technische middelen.)
- Wanneer financieringsbeperkingen het hoofd van de internal auditfunctie ervan weerhouden voldoende middelen te verkrijgen om een externe kwaliteitstoetsing uit te voeren, kunnen internal auditfuncties in de publieke sector baat hebben bij deelname aan intercollegiale programma's om de toetsing uit te voeren. (Zie ook Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing en Standaard 10.1 Beheer van financiële middelen.)
- Wanneer een externe autoriteit of toezichthoudend orgaan de financiering voor de internal auditfunctie in de publieke sector verstrekt, kan van het hoofd van de internal auditfunctie worden verlangd dat de definitieve communicatie van de opdracht aan de financierende autoriteit wordt verstrekt. (Zie ook Standaarden 11.1 Opbouwen van relaties en communiceren met belanghebbenden, 11.2 Effectieve communicatie, en 15.1 Definitieve communicatie over de opdracht.)

Over The Institute of Internal Auditors

The Institute of Internal Auditors (IIA) is een internationale beroepsvereniging met wereldwijd ruim 235.000 leden en ruim 190.000 Certified Internal Auditor® (CIA®)-certificeringen. Het IIA, opgericht in 1941, wordt over de hele wereld erkend als de leider van het internal auditberoep op het gebied van standaarden, certificeringen, onderwijs, onderzoek en technische begeleiding. Ga voor meer informatie naar theiia.org

Copyright© 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle rechten voorbehouden.
Toestemming voor reproductie van deze publicatie kunt u per e-mail aanvragen via copyright@theiia.org



The Institute of
Internal Auditors

1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA
theiia.org