Internal Auditing Competency Framework™

Global Practice Guide

Sluit aan bij de Global Internal Audit Standards

The Institute of Internal Auditors

Vertaald door

Instituut van Internal Auditors Nederland

ALGEMENE RICHTLIJNEN

Erkenningen

Guidance Development Team

Saeed AlNaimi, CIA, Saoedi-Arabië

Emre Alpargun, CIA, Verenigde Staten

Amanda Black, Verenigde Staten, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, Verenigd Koninkrijk

Christina Brune, Verenigde Staten, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bulgarije

Abhishek Gupta, Internal Audit Practitioner, Verenigde Staten

Charith Anuradha Leelarathne, CIA, Sri Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Griekenland

Zameer Shaikh, CIA, Verenigde Arabische Emiraten

Paul Thompson, CIA, Australië

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Ethiopië

Global Guidance Council Reviewers

Gally Amazan, Haïti

Hassan Khayal, CIA, CRMA, Verenigde Arabische Emiraten

Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Japan

Reviewers van de International Internal Audit Standards Board

Marthin Grobler, CIA, CRMA, Zuid-Afrika

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonesië

IIA-standaarden en richtlijnen

Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, uitvoerend vicepresident

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, vicevoorzitter

David Petrisky, CIA, directeur (projectleider)

Het IIA wil de volgende toezichthoudende instanties bedanken voor hun steun: Global Guidance Council, International Internal Audit Standards Board en de International Professional Practices Framework Oversight Council.

Over de IPPF

Een raamwerk biedt een gestructureerde blauwdruk en een samenhangend systeem dat de consistente ontwikkeling, interpretatie en toepassing van een hoeveelheid kennis nuttig voor een discipline of beroep vergemakkelijkt. Het International Professional Practices Framework® (IPPF)® organiseert de gezaghebbende verzameling kennis, uitgevaardigd door The Institute of Internal Auditors, voor de professionele praktijk van internal auditing. De IPPF omvat Global Internal Audit Standards™, Topical Requirements en Global Guidance.

International Professional Practices Framework® (IPPF)

De IPPF richt zich op de huidige internal auditpraktijk en stelt beroepsbeoefenaars en belanghebbenden wereldwijd in staat om flexibel te zijn en in te spelen op de voortdurende behoefte aan internal auditing van hoge kwaliteit in diverse omgevingen en organisaties met verschillende doelen, omvang en structuren.

Global Guidance

Global Guidance ondersteunt de Standaarden met niet-verplichte informatie, advies en best practices voor het uitvoeren van internal auditdiensten. Het wordt onderschreven door het IIA via formele beoordelings- en goedkeuringsprocessen.

Global Guidance biedt gedetailleerde benaderingen, stapsgewijze processen en voorbeelden over onder andere de volgende onderwerpen:

- Assurance- en adviesdiensten.
- Planning en uitvoering van en communicatie over opdrachten.
- Financiële dienstverlening
- Fraude en andere wijdverbreide risico's.
- Strategie en management van de internal auditfunctie.
- Publieke sector.
- Duurzaamheid.
- Global Technology Audit Guides® (GTAG®) bieden auditors de kennis om assurance- en adviesdiensten uit te voeren met betrekking tot de risico's en beheersmaatregelen van informatietechnologie en informatiebeveiliging van een organisatie.

Global Guidance is beschikbaar als voordeel van het lidmaatschap van het IIA.

Inhoud

Samenvatting **1**

Inleiding **2**

Competentie in de wereldwijde internal auditstandaarden **4**

Domein II: Ethiek en professionaliteit 5

Domein III: Besturen van de internal auditfunctie 6

Domein IV: Managen van de internal auditfunctie 7

Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten 10

Internal Auditing Competency Framework **11**

Onderdelen van het Internal Auditing Competency Framework 11

Subcategorieën kennis en vaardigheden 11

Vaardigheidsniveaus 13

Verwachtingen op functieniveau 14

Het Competency Framework gebruiken **18**

Als individu 18

Als Hoofd van de internal auditfunctie (Chief Audit Executive) 19

Bijlage A. Relevante IIA-standaarden **22**

Bijlage B. Woordenlijst **23**

Bijlage C. Sjablonen **27**

Samenvatting

Het Internal Auditing Competency Framework™ is een fundamenteel instrument voor het structureren en evalueren van de competenties die vereist zijn in het internal audit beroep. Het presenteert competenties in vier groepen op hoog niveau en 28 subcategorieën van kennis en vaardigheden die kunnen worden aangepast aan de prioriteiten en structuur van een organisatie. Het raamwerk definieert vier verschillende vaardigheidsniveaus, variërend van basisbewustzijn tot beheersing op expertniveau, die overeenkomen met typische functies en verantwoordelijkheden. Voor elke subcategorie beschrijft het raamwerk kenmerken van internal auditors die een toenemende mate van bekwaamheid in hun werk laten zien, wat de individuele groei en de collectieve bekwaamheid van de internal auditfunctie illustreert.

De Internal Auditing Competency Framework Practice Guide presenteert een geïntegreerde aanpak voor het begrijpen van en toezicht houden op de competenties die nodig zijn om waardevolle internal auditdiensten te leveren. De gids:

- Identificeert de delen van de Global Internal Audit Standards die het meest relevant zijn voor het beheren en ontwikkelen van competenties.
- Biedt een overzicht van het Internal Auditing Competency Framework.
- Is gebaseerd op het inzicht dat individuen een functie vervullen die bepaalde verwachtingen voor vaardigheden met zich meebrengt en dat verwachtingen en relevante competenties per organisatie verschillen.

De Internal Auditing Competency Framework Practice Guide is afgestemd op de vereisten in de Global Internal Audit Standards, die verplichtingen specificeren voor individuele auditors, supervisors en chief audit executives. De leden van een internal auditfunctie zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van competenties om hun vermogen om waardevolle zekerheid, advies, inzicht en vooruitziendheid te leveren, zoals beschreven in de 'Standards' Purpose of Internal Auditing, mogelijk te maken en te vergroten.

Deze praktijkgids gaat vergezeld van een set sjablonen om het raamwerk te implementeren:

- Beoordeel individuele en collectieve vaardigheden.
- Ontwikkel trainings- en resourcingplannen.
- Stem capaciteiten af op de prioriteiten van de organisatie, het strategisch plan voor internal audit en marktgedreven factoren.

Het gebruik van de sjablonen om het management en de ontwikkeling van competenties te beoordelen en te documenteren helpt de chief audit executive ook om aan te tonen dat hij voldoet aan veel vereisten in de Standaarden, zoals beschreven in een begeleidende checklist voor conformiteit.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Inleiding

Internal audits zijn het meest effectief als ze worden uitgevoerd door competente professionals in overeenstemming met de Global Internal Audit Standards. De verklarende woordenlijst van de Standaarden definieert **competentie** als "kennis, vaardigheden en capaciteiten"[1] Voor internal auditors houdt competentie in dat ze op risico gebaseerde, objectieve **assurance-** en **adviesdiensten** kunnen leveren. De competentie omvat ook de kennis en vaardigheden die nodig zijn om samen te werken met het bestuur en **het senior management** om een effectieve, efficiënte internal auditfunctie op te zetten en hierop toezicht te houden. Bekwame internal auditors stellen de **internal auditfunctie** in staat om de waarde van de organisatie te creëren, te beschermen en in stand te houden, en zo het doel van Internal Auditing te vervullen.

De standaarden met betrekking tot Principe 3 Geef blijk van competentie benadrukken dat individuen verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en toepassen van de competenties die nodig zijn om hun professionele verantwoordelijkheden uit te voeren, terwijl chief audit executives ervoor moeten zorgen dat de internal auditfunctie collectief over de bekwaamheden beschikt om de diensten uit te voeren die zijn beschreven in het **internal auditcharter**. Een competentieraamwerk voor internal auditing moet daarom ondersteuning bieden bij het beoordelen van de competenties en **vaardigheidsniveaus** van individuele internal auditors en van de internal auditfunctie als geheel.

Opmerking

Vetgedrukte termen worden gedefinieerd in de verklarende woordenlijst in Bijlage B.

De Global Internal Audit Standards gebruiken bepaalde termen zoals gedefinieerd in de verklarende woordenlijst. Om de Standaarden correct te begrijpen en te implementeren, is het noodzakelijk om de specifieke betekenissen en het gebruik van de termen zoals beschreven in de verklarende woordenlijst te begrijpen en over te nemen.

De standaarden gebruiken het woord "moeten" in de gedeelten Vereisten en de woorden "zouden moeten" en "kunnen" om gebruikelijke en geprefereerde werkwijzen te specificeren in de gedeelten Overwegingen voor implementatie.

De Internal Auditing Competency Framework Practice Guide biedt praktische richtlijnen voor internal auditors, chief audit executives en anderen om de verwachtingen van hun functie te definiëren en daaraan te voldoen. Het bestaat uit drie hoofdonderdelen:

- Een identificatie van de competentie gerelateerde vereisten van de Standaarden.

1. In het Internal Auditing Competency Framework worden eenvoudigheidshalve alleen "kennis" en "vaardigheden" gebruikt.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

- Het Internal Auditing Competency Framework, dat belangrijke groepen kennis- en vaardigheidsgebieden identificeert, samen met kenmerken van vaardigheidsniveaus.
- Een sectie over het gebruik van het Competency Framework en de bijbehorende sjablonen om relevante competenties te helpen identificeren en beoordelen, voortdurende professionele ontwikkeling te bevorderen en te voldoen aan de vereisten in de Standaarden.

Het raamwerk en de bijbehorende sjablonen zijn flexibel zodat de prioriteiten van elke organisatie kunnen worden weerspiegeld in de gewenste mix van competenties en vaardigheidsniveaus.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Competentie in de wereldwijde internal auditstandaarden

De Standaarden geven richting aan de wereldwijde beroepspraktijk van internal auditing en dienen als basis voor het evalueren en verbeteren van de kwaliteit van de internal auditfunctie. De Standaarden bevatten verplichte en aanbevolen richtlijnen met betrekking tot competentie, over hoe individuele internal auditors en de internal auditfunctie gezamenlijk bijdragen aan het vermogen van de functie om waardevolle diensten te leveren.

Verwachtingen voor competenties hebben betrekking op de rollen van individuen:

- Chief audit executives zijn verantwoordelijk voor het leiden, beheren en bijdragen aan het **besturen** van de internal auditfunctie.
- Internal auditors kunnen toezichthoudende en/of operationele rollen hebben die bijdragen aan het managen van de functie en het uitvoeren van assurance- en adviesdiensten.
- Leden van het bestuur die verantwoordelijk zijn voor het toezicht op de internal auditfunctie moeten het International Professional Practices Framework van het IIA begrijpen, evenals governance, **risicomanagement** en belangrijke organisatorische processen.

Een overzicht van de standaarddomeinen laat zien hoe deze verwachtingen worden uitgedrukt:

- **Domein II:** Ethiek en professionaliteit. "Competentie aantonen" is het derde principe; de bijbehorende standaarden hebben betrekking op de verantwoordelijkheden van individuele auditors en de verantwoordelijkheden van de chief audit executive voor de collectieve competenties van de internal auditfunctie.
- **Domein III:** Besturen van de internal auditfunctie. De competenties die worden verwacht van de chief audit executive en de bijbehorende verantwoordelijkheden van het bestuur worden genoemd in de principes en standaarden die betrekking hebben op onafhankelijke positionering van en toezicht op de functie.
- **Domein IV:** Managen van de internal auditfunctie. De competenties van de chief audit executive en andere managers worden beschreven als cruciaal voor strategische planning, resource management, effectieve communicatie en kwaliteitsverbetering.
- **Domein V:** Uitvoeren van Internal auditdiensten. Competenties met betrekking tot projectmanagement, gegevensanalyse en communicatie zijn nodig om te voldoen aan de principes en standaarden voor het plannen, uitvoeren en rapporteren van de resultaten van assurance- en adviesdiensten.

Hoewel er iets te zeggen valt over hoe competentie relevant is voor elk principe en elke vereiste, worden specifieke verwijzingen in de standaarden naar verwachtingen voor competentie hieronder beschreven.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Domein II: Ethiek en professionaliteit

De principes, standaarden en eisen in domein II zijn voornamelijk gericht op individuele attributen. Sommige vereisten strekken zich echter uit tot de verantwoordelijkheden van de chief audit executive voor het managen van de collectieve competenties van de functie om aan de verwachtingen van het bestuur en het senior management te voldoen. De mate waarin aan die verwachtingen wordt voldaan, bepaalt in grote mate de gepercipieerde waarde van de internal auditfunctie, wat de noodzaak versterkt om voldoende competenties te verwerven en te ontwikkelen.

Voor individuen wordt **integriteit** beschreven als een noodzakelijke basis voor competentie en andere eigenschappen, en het opzettelijk misleiden van anderen door een verkeerde voorstelling te geven van iemands competentie of kwalificaties is een voorbeeld van onethisch gedrag. Op dezelfde manier wordt van competente internal auditors verwacht dat ze zich bewust zijn van persoonlijke vooroordelen en deze onder controle houden, en dat ze **professioneel sceptisch zijn** bij het evalueren van bewijsmateriaal.

Principe 3 Geef blijk van competentie

De Standaarden benadrukken dat competentie noodzakelijk is om het doel van Internal Auditing te bereiken. Binnen dit principe zijn de vereisten onderverdeeld in twee standaarden:

- **Standaard 3.1 Competentie.** Legt het verband tussen de Standaarden en de kennis, vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn om de verantwoordelijkheden van internal auditors, inclusief de chief audit executive, te vervullen.
- **Standaard 3.2 Voortdurende vaktechnische ontwikkeling.** Vereist dat internal auditors hun competenties voortdurend ontwikkelen, met inbegrip van het behouden van professionele certificeringen.

In lijn met deze standaarden richt het Competentie Framework Practice Guide zich op individuele auditors, inclusief chief audit executives als beroepsbeoefenaars en degenen die verantwoordelijk zijn voor het leiden van de internal auditfunctie.

Voor individuele auditors

Standaard 3.1 stelt: "Elke internal auditor is verantwoordelijk voor het zich voortdurend ontwikkelen en toepassen van de competenties die nodig zijn om zijn professionele verantwoordelijkheden te vervullen." Evenzo schrijft standaard 3.2 voor dat internal auditors "hun competenties bijhouden en voortdurend ontwikkelen om de effectiviteit en kwaliteit van de internal auditdiensten te verbeteren" Deze verklaringen benadrukken het belang van individuele verantwoordelijkheid en motivatie om de nodige training te krijgen en ontwikkelingsmogelijkheden na te streven.

De overwegingen voor implementatie in Standaard 3.1 bevelen aan dat internal auditors competenties ontwikkelen in verschillende categorieën op hoog niveau. Sjabloon A1 van het Excel-werkboek bij deze gids biedt een uitgebreide, flexibele categorisatie van kennis- en vaardigheidsgebieden met een matrix van vaardigheidsniveaus en illustratieve voorbeelden van vaardigheid op elk gebied.

Voor Chief Audit Executives

Standaard 3.1 stelt dat de chief audit executive inzicht moet hebben in de competenties die nodig zijn om de diensten te leveren die in het internal auditcharter zijn beschreven en moet documenteren in hoeverre het huidige team van internal auditors en ingehuurde krachten over deze competenties beschikt.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Domein III: Besturen van de internal auditfunctie

De Domain III standaarden en hun vereisten beschrijven de verantwoordelijkheden van de chief audit executive voor het besturen van de functie, terwijl de essentiële voorwaarden de activiteiten beschrijven die het bestuur en het senior management ondernemen om de internal auditfunctie in staat te stellen het Doel van Internal Auditing te bereiken. De principes voor besturen omvatten autoriseren, positioneren en toezicht houden op de functie. Net zoals het **internal auditmandaat** de vraag naar internal auditdiensten bepaalt, bepalen de governancebeslissingen de kwaliteit en kwantiteit van de competenties van de internal auditfunctie.

Daarnaast specificeren de standaarden in domein III competenties voor twee rollen: chief audit executives en externe beoordelaars.

Standaard 7.2 Kwalificaties van het hoofd van de internal auditfunctie

Standaard 7.2 stelt dat de chief audit executive verantwoordelijk is voor het verschaffen van de benodigde informatie aan het bestuur om inzicht te krijgen in de kwalificaties en competenties die nodig zijn om de internal auditfunctie te leiden en aan de verwachtingen van het bestuur te voldoen. Evenzo bepalen de essentiële voorwaarden dat het bestuur en het senior management samenwerken om de noodzakelijke competenties voor de chief audit executive te bepalen.

Een essentiële voorwaarde voor het bestuur verwijst specifiek naar het managen van de internal auditfunctie zoals beschreven in domein IV, en versterkt dat de kennis en vaardigheden van de functie moeten zijn afgestemd op de principes van strategisch plannen, middelen beheren, effectief communiceren en kwaliteit waarborgen. De overwegingen voor implementatie in Standaard 7.2 geven voorbeelden op hoog niveau van wenselijke competenties voor chief audit executives en andere aanbevelingen.

Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing

Standaard 8.4 vereist dat externe kwaliteitstoetsingen, inclusief zelfevaluatie met onafhankelijke validatie, worden uitgevoerd door een "gekwalificeerde, onafhankelijke beoordelaar of beoordelingsteam" met daarin ten minste één persoon met een actieve Certified Internal Auditor® (CIA®)-aanduiding. De CIA geeft aan dat ze de Richtlijnen voldoende begrijpt en zich inzet voor ethiek en professionaliteit.

Hoewel de enige vereiste kwalificatie voor externe kwaliteitstoetsingen is dat ten minste één teamlid een actieve CIA heeft, suggereren de overwegingen voor implementatie dat andere relevante factoren competenties zijn die relevant zijn voor internal auditing en de prioriteiten van de organisatie.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Domein IV: Managen van de internal auditfunctie

De verwachtingen voor het vermogen van de chief audit executive om de functie te managen, moeten worden afgestemd op de vereisten in domein IV. De relevante competenties zijn onderverdeeld in de vier principes die hieronder worden beschreven. Het vaardigheidsniveau van de managers van de internal auditfunctie is van grote invloed op het vermogen van de functie om waardevolle assurance- en adviesdiensten te leveren.

Principe 9 Plan strategisch

De standaarden in dit principe erkennen dat internal auditors niet alleen algemene concepten van governance, risicomanagement en beheersprocessen moeten begrijpen, maar ook de strategieën, doelstellingen, **risico's** en externe omgeving van hun organisaties om waardevolle zekerheid, advies, inzicht en vooruitziendheid te kunnen leveren. Om de inspanningen van de internal auditfunctie af te stemmen op de prioriteiten van de organisatie, moet de chief audit executive bedreven zijn in de kennis en praktijk van strategie en de juiste **methodologieën** implementeren.

Standaard 9.1 Inzicht in governance, risicomanagement en beheersprocessen

Deze standaard stelt dat de chief audit executive inzicht moet hebben in de bestuurs-, risicomanagement- en beheersprocessen van de organisatie om assurance- en adviesdiensten te kunnen leveren. De eisen en overwegingen voor implementatie geven voorbeelden van dergelijke processen, maar proberen geen allesomvattend kader te bieden voor het identificeren van relevante competenties.

Standaard 9.2 Internal auditstrategie

De internal auditstrategie moet een visie, strategische doelstellingen en ondersteunende initiatieven voor de internal auditfunctie bevatten. De doelstellingen definiëren haalbare doelen om de visie te bereiken. Minstens één doelstelling moet een streefniveau van bekwaamheid bepalen voor elke subcategorie van competenties om effectief aan het mandaat te voldoen. De initiatieven ter ondersteuning van de strategie moeten mogelijkheden bevatten om internal auditors te helpen voortdurend vooruitgang te boeken in de richting van de gewenste vaardigheidsniveaus. Andere initiatieven om de effectiviteit en efficiëntie van assurance- en adviesdiensten binnen de gehele organisatie te verbeteren, kunnen bestaan uit het gebruik van technologie, coördinatie met andere assurance providers en het uitbesteden van bepaalde activiteiten. De collectieve competenties van de functie moeten resulteren in de zekerheid, het advies, het inzicht en de vooruitziende blik die het bestuur en het senior management verwachten.

Standaard 9.3 Methodologieën

De chief audit executive moet methodologieën opstellen en training geven om de internal auditstrategie te implementeren, een risicogebaseerd **intern auditplan** te ontwikkelen en te voldoen aan de Standaarden. Internal auditmethodologieën stellen consistente benaderingen vast voor het betrekken van het bestuur en senior management bij bestuurs- en managementprocessen en het uitvoeren van hoogwaardige assurance- en adviesdiensten. Training over de methodologieën en mogelijkheden om ze toe te passen helpen internal auditors om hun vaardigheden in het beheren van de functie en het uitvoeren van opdrachten te vergroten.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Principe 10 Manage de middelen

Dit principe en de bijbehorende standaarden erkennen dat het leveren van internal auditdiensten voldoende, goed beheerde middelen vereist. Competenties hebben een marktwaarde, dus moeten chief audit executives, leden van het bestuur en het senior management de behoefte aan middelen voor de internal auditfunctie baseren op een beoordeling van de benodigde competenties en vaardigheidsniveaus, de functies die naar verwachting de gewenste competenties kunnen leveren en de huidige kosten voor dergelijke expertise.

Standaard 10.2 Beheer van personele middelen

De chief audit executive is er verantwoordelijk voor dat de mensen die ingehuurd worden om internal auditdiensten uit te voeren, zowel werknemers als contractanten, de competenties hebben die nodig zijn om de diensten uit te voeren die beschreven staan in het internal auditcharter en de strategie. Het personeel moet geschikt zijn (met andere woorden, de kennis en vaardigheden hebben op de vaardigheidsniveaus die nodig zijn om de prioriteiten van de organisatie te bereiken), voldoende in aantal en effectief ingezet worden.

Standaard 10.2 vereist ook dat de chief audit executive de competenties van individuen evalueert en ontwikkelt door middel van training en andere middelen, in navolging van de richtlijnen in Standaarden 3.1 en 9.3.

Principe 11 Communiceer effectief

De standaarden in dit principe hebben betrekking op een specifieke groep competenties: communicatievaardigheden. Van het opbouwen van relaties tot het effectief communiceren van resultaten, de vereisten benadrukken het belang van het verkrijgen van instemming en commitment van het management om significante risicoblootstellingen aan te pakken en de aanbevelingen van de internal auditfunctie in overweging te nemen. Zonder dergelijke resultaten kan communicatie niet als effectief worden beschouwd, ondanks de technische of creatieve kwaliteiten ervan.

Principe 12 Bevorder kwaliteit

De chief audit executive en anderen met toezichthoudende verantwoordelijkheid waarborgen de kwaliteit van de internal auditfunctie door het ontwikkelen, implementeren en overzien van processen om naleving van de richtlijnen en het behalen van verschillende prestatiemaatstaven te waarborgen. De competenties die nodig zijn om deze taken uit te voeren omvatten voornamelijk kennis van de onderdelen van het International Professional Practices Framework (IPPF), met name het **programma voor kwaliteitsborging en -verbetering**, evenals voorbeeldige ethiek en professionaliteit.

Standaard 12.1 Interne kwaliteitstoetsing

De chief audit executive is er verantwoordelijk voor dat de middelen die zijn toegewezen om interne kwaliteitstoetsingen uit te voeren de IPPC-componenten en de methodologieën van de functie voldoende begrijpen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Standaard 12.2 Prestatiemeting

De vereisten omvatten het identificeren van meetbare doelstellingen voor de internal auditfunctie en vervolgens het implementeren van een proces om het behalen van of de voortgang naar de doelstellingen vast te leggen en te bewaken. Sommige doelstellingen en prestatiemaatstaven kunnen direct gerelateerd zijn aan identificeerbare competenties; zo weerspiegelen bijvoorbeeld maatstaven voor de voltooiing van projecten ten opzichte van vastgestelde doelen projectmanagementvaardigheden. Andere maatregelen kunnen meer indirect gerelateerd zijn aan specifieke competenties. Zo worden tevredenheidsmetingen **van belanghebbenden** waarschijnlijk beïnvloed door een combinatie van percepties van de vaardigheden van de internal auditors op het gebied van communicatie en gegevensanalyse, kennis van de processen van de organisatie en andere relevante competenties.

Standaard 12.3 Toezicht op en verbeteren van prestaties

Competenties met betrekking tot het toezicht houden op en het verbeteren van de prestaties van anderen zijn afhankelijk van een gevorderde vaardigheid in het toepassen van de vastgestelde internal auditmethodologieën en beroepscompetenties. Voorbeelden hiervan zijn het effectief communiceren van feedback en het motiveren of coachen van anderen om hun prestaties en vaardigheden te verbeteren.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Domein V: Uitvoeren van internal auditdiensten

De principes in domein V sluiten over het algemeen aan bij een projectmanagementbenadering voor het plannen, uitvoeren en communiceren van de **resultaten van internal auditdiensten**. De onderwerpen van deze inspanningen - de **activiteiten die worden beoordeeld** in een assurance- of adviesopdracht - zijn doorgaans governance, risicomanagement en beheersprocessen. Daarom omvatten de competenties die nodig zijn om internal auditdiensten uit te voeren alle kennis- en vaardigheidssubcategorieën in het Competency Framework.

Het toepassen van de vaardigheden op de kennisgebieden moet waardevolle inzichten en vooruitziendheid opleveren in de vorm van geïdentificeerde risicoblootstellingen, mogelijkheden voor waardevermeerdering, analyse van **de grondoorzaak** van afwijkingen van **evaluatiecriteria**, aanbevelingen voor het ontwerp of de implementatie van controles en overeengekomen actieplannen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Internal Auditing Competency Framework

Het Internal Auditing Competency Framework geeft voorbeelden van handelingen die een progressief vaardigheidsniveau aantonen in specifieke subcategorieën van kennis en vaardigheden. De vaardigheidsniveaus moeten in het algemeen overeenkomen met de waarde van het inzicht en de vooruitziendheid die verwacht of geleverd kunnen worden. De voorbeelden in sjabloon A1 dienen als basis voor individuele en collectieve vaardigheidsbeoordelingen. Sjabloon A2 in het werkboek geeft voorbeelden van belangrijke onderwerpen of processen in elke subcategorie. De chief audit executive moet de competentiesubcategorieën aanpassen aan de prioriteiten van de organisatie.

Onderdelen van het Internal Auditing Competency Framework

Het Competency Framework bestaat uit:

- Vier categorieën op hoog niveau:
  - Internal Auditing competenties.
  - Professionele competenties.
  - Competenties voor bestuur en risicomanagement.
  - Competenties op operationele gebieden
- Kennis- en vaardigheidsonderwerpen (subcategorieën) binnen elke groep op hoog niveau.
  - De subcategorieën moeten worden aangepast om belangrijke onderwerpen te benadrukken en om aan te sluiten bij de structuur, processen en prioriteiten van de organisatie.
- Vaardigheidsniveaus en -kenmerken voor het beoordelen van competentie, die progressief complexe uitingen van vaardigheid in de subcategorieën Kennis en Vaardigheid beschrijven.

Subcategorieën kennis en vaardigheden

Figuur 1 toont de subcategorieën Kennis en Vaardigheden binnen elke categorie op hoog niveau. Sjabloon A1 in het werkboek geeft kenmerken die horen bij de vier vaardigheidsniveaus voor elke subcategorie. De kenmerken zijn niet uitputtend; soortgelijke kenmerken kunnen worden beschreven voor elk van de belangrijke onderwerpen of processen binnen elke subcategorie, die worden weergegeven in sjabloon A2.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Figuur 1. Categorieën op hoog niveau en subcategorieën voor kennis en vaardigheden

Categorie op hoog niveau	Kennis en vaardigheid Subcategorie
Internal Auditing competenties	International Professional Practices Framework
	Ethiek en professionaliteit
	Programma voor kwaliteitsborging en -verbetering
	Auditmethodologiën
	Geïntegreerde en gecoördineerde zekerheid
	Resultaten rapporteren
Professionele competenties	Leiderschap
	Professionele communicatie
	Onderhandeling en conflictbeheersing
	Gegevensanalyse
	Projectmanagement
Competenties voor bestuur en risicomanagement	Bestuur
	Strategie
	Risicomanagement voor bedrijven
	Compliance
	Fraude
	Organisatorische veerkracht
	Duurzaamheid
Competenties op operationele gebieden	Boekhouding
	Management van klantrelaties
	Cybersecurity
	Financiën
	Personeelszaken
	Informatietechnologie
	Marketing
	Verkoop
	Supply Chain Management
	Andere belangrijke sectoren, functies of processen

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

De standaard subcategorieën Kennis en Vaardigheden worden als uitgangspunt gebruikt. De chief audit executive moet ze beoordelen en aanpassen om ze in lijn te brengen met die van de organisatie:

- Categorieën voor prestatiemanagement of professionele ontwikkeling.
- Prioriteiten en operationele gebieden.
- Belangrijke groeperingen van doelstellingen, risico's en controles.

De subcategorieën sluiten elkaar niet uit; de subcategorieën "Programma voor kwaliteitsborging en -verbetering" en "Ethiek en professionaliteit" kunnen bijvoorbeeld worden beschouwd als onderdeel van de subcategorie "International Professional Practices Framework (IPPF)", omdat deze onderwerpen zijn gedefinieerd in de Standaarden, die deel uitmaken van de IPPF. Deze categorieën zijn gescheiden om gebieden te benadrukken waar speciale aandacht aan moet worden besteed, ook al kunnen er logische redundanties zijn. Vaardigheidsevaluaties moeten proberen duidelijke resultaten op deze gebieden weer te geven.

Vaardigheidsniveaus

De vier vaardigheidsniveaus in het Competency Framework weerspiegelen een toenemende complexiteit en verantwoordelijkheid. De kenmerken voor elk vaardigheidsniveau, weergegeven in sjabloon A1, zijn bedoeld om wereldwijde leidende praktijken te weerspiegelen, hoewel de omstandigheden van elke organisatie kunnen verschillen. De gewenste vaardigheden voor een senior auditor kunnen bijvoorbeeld enigszins verschillen per regio, sector en organisatie.

De algemene kenmerken op elk beheersingsniveau worden als volgt beschreven:

- **Basisvaardigheden**. De persoon is zich bewust van de componenten van de subcategorie, meestal door onderwijs. Het individu heeft echter beperkte ervaring met het toepassen van de kennis, het uitoefenen van de vaardigheden of het werken met of onderzoeken van de organisatorische processen.
- **Intermediaire vaardigheid**. De persoon past bepaalde kennis toe, voert bepaalde vaardigheden uit of werkt met bepaalde processen. Een individu toont bijvoorbeeld het vermogen om kennis en vaardigheden te integreren in een auditopdracht, maar wordt mogelijk niet klaar geacht om een opdracht over het onderwerp te leiden.
- **Gevorderde vaardigheid**. De persoon toont het vermogen om een assurance- of adviesopdracht te leiden of er toezicht op te houden in een kennissubcategorie of training te geven in een vaardigheidssubcategorie.
- **Expertvaardigheid**. Het individu geeft blijk van significant inzicht, vooruitziendheid en waarde door beheersing van de subcategorie kennis of vaardigheden. De persoon wordt door het bestuur en het senior management beschouwd als een betrouwbare adviseur en door andere internal auditors als een thought leader of voorbeeldmodel.

Verwachtingen voor bekwaamheidsniveaus kunnen variëren per organisatie, geografie, sector, de omvang van de internal auditfunctie, enzovoort. Er zijn geen algemeen aanvaarde regels voor het relateren van vaardigheidsniveaus aan functierollen en hun waarde. Toch zijn vaardigheidsniveaus meestal gecorreleerd met de waarde en het niveau van een functie als gevolg van marktwerking. Bij het bepalen van de bekwaamheidsverwachtingen voor specifieke functies moeten chief audit executives rekening houden

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

met organisatorische beperkingen en verwachtingen, relevante marktomstandigheden en toonaangevende werkwijzen.

Impact van certificeringen en ervaring

Veel internal auditors behalen professionele certificeringen om hun bekwaamheid en geloofwaardigheid in verschillende vakgebieden aan te tonen. Het IIA kent titels zoals Internal Audit Practitioner™ (IAP), Certified Internal Auditor® (CIA®) en Certification in Risk Management Assurance® (CRMA®) toe aan professionals die aantonen dat ze de relevante kennis en vaardigheden begrijpen en voldoen aan vastgestelde ervaringsnormen. Het uitgeven van titels bevordert consistentie en naleving van toonaangevende praktijken.

De Competency Framework Practice Guide specificeert niet hoe beoordelingen van de vaardigheidsniveaus van individuen in specifieke subcategorieën het behalen van certificeringen moeten weerspiegelen. Bij het beoordelen van iemands bekwaamheid aan de hand van gestandaardiseerde kenmerken moet altijd een professioneel oordeel worden geveld.

Hoewel vaardigheidsniveaus gecorreleerd zijn met de hoeveelheid ervaring die iemand heeft met een vaardigheid of een onderwerp, bepaalt ervaring alleen niet iemands vaardigheid. Vaardigheid hangt ook af van de moeilijkheidsgraad, breedte, diepte en complexiteit van de ervaringen. De kenmerken van bekwaamheid in het Competency Framework verwijzen naar specifieke prestaties die individuen mogelijk niet kunnen aantonen ondanks hun uitgebreide ervaring. Omgekeerd kunnen personen met relatief weinig ervaring vaardigheid tonen met specifieke prestaties.

Bovendien specificeert de Competency Framework Practice Guide geen tijdslimiet of vervaldatum voor de impact van eerdere ervaringen op de huidige bekwaamheid. Het is mogelijk dat de vaardigheid in sommige vakgebieden, vooral die met frequente veranderingen, zoals informatietechnologie en cyberbeveiliging, na verloop van tijd afneemt. Voor dergelijke competenties kan voortdurende bijscholing mensen helpen om hun vaardigheidsniveau te behouden; opleiding alleen kan echter onvoldoende zijn om door te stromen naar het volgende vaardigheidsniveau. Er zijn meestal meerdere voorbeelden van bewijs nodig om vast te stellen dat een hoger vaardigheidsniveau in een competentie bereikt is.

Verwachtingen op functieniveau

In de Standaarden worden slechts drie internal auditfuncties genoemd: internal auditor, supervisor op de opdracht en chief audit executive. Wereldwijd hebben praktijken echter bepaalde functies gestandaardiseerd en geassocieerd met specifieke competenties en ervarings- en vaardigheidsniveaus. De kenmerken, competenties en verwachtingen voor de specifieke rollen die hieronder worden beschreven, kunnen nuttige benchmarks zijn. De verwachtingen in de functieprofielen zijn eerder voorbeelden dan vereisten of minima.

De belangrijkste factor die het ene niveau van het andere onderscheidt, is het aantal competenties dat doorloopt naar hogere vaardigheidsniveaus en niet zozeer de specifieke kennis- en vaardigheidssubcategorieën die in de sjablonen zijn aangegeven. Een lead auditor (supervisor bij een auditopdracht) heeft bijvoorbeeld meestal een gevorderd vaardigheidsniveau in verschillende subcategorieën, terwijl een senior auditor (algemeen) een gemiddelde vaardigheid heeft maar gevorderd is in weinig of geen subcategorieën. De senior auditor (algemeen) moet zich mogelijk bekwamen in

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

meerdere subcategorieën voordat hij in aanmerking komt voor de rol van lead auditor (supervisor bij een auditopdracht).

Gebruikers van de sjablonen van het Competency Framework dienen de titels en verwachtingen van de Rolprofielen aan te passen aan hun organisatorische omstandigheden en/of te overwegen de sjablonen te gebruiken als ondersteuning voor het voorstellen van aanpassingen aan de functieniveaus van internal auditors.

Instap- en medior auditor

Instapfuncties zijn vaak gericht op recent afgestudeerden van wie wordt aangenomen dat hun opleiding ten minste een bewustzijn en begrip (basisvaardigheid) van relevante onderwerpen heeft overgebracht. Deze kandidaten kunnen worden aangenomen als stagiair, leerling of medior auditor. Medior auditors kunnen enige ervaring hebben, maar zowel starters als medior auditors hebben supervisie nodig om de internal auditdiensten effectief uit te voeren.

Veel organisaties zoeken instapkandidaten met een diploma in boekhouden of financiën, waarin fundamentele auditconcepten en -methodologieën, organisatiestructuren, belangrijke functies en processen en relevante informatie over bestuur, risicomanagement en beheersprocessen worden behandeld. Organisaties kunnen echter ook waarde hechten aan andere relevante professionele competenties, zoals gegevensanalyse, communicatie en projectmanagement, en zoeken kandidaten met ervaring op operationele gebieden zoals marketing, informatietechnologie of cyberbeveiliging.

Senior auditor (algemeen en specialistisch)

De titel senior auditor wordt vaak gebruikt om aan te geven dat de persoon een gemiddelde vaardigheid heeft aangetoond in Internal Auditing en Professionele competenties, en over het algemeen meer jaren relevante ervaring heeft dan het niveau van medior auditor. Van senior auditors mag worden verwacht dat ze **de planning van de opdracht** en het veldwerk uitvoeren onder leiding van een meer gekwalificeerde supervisor, maar vaak met minder assistentie dan een beginnend auditor of een medior auditor. In sommige internal auditfuncties kan van senior auditors (algemeen) worden verwacht dat ze toezicht houden op het werk van medior auditors.

Personen die vanuit andere functies naar internal auditing overstappen, kunnen voldoende relevante ervaring en vaardigheid hebben met Bestuur en Risicomanagement en competenties op Operationele gebieden om als senior auditors (specialisten) te worden beschouwd vanwege de marktwaarde van hun vaardigheden, zelfs als ze slechts een basisvaardigheidsniveau hebben in Internal Auditing competenties. Normaal gesproken moeten senior auditors na een redelijke tijd in de functie ten minste een gemiddelde vaardigheid in de Internal Auditing competenties laten zien.

Lead Auditor (supervisor en vaktechnisch)

Het niveau van lead auditor duidt meestal op een supervisor of iemand met technische vaardigheden op een gevorderd vaardigheidsniveau, wiens marktwaarde hoger is dan die van een senior auditor. Gerelateerde functietitels zijn lead auditor, vaktechnisch auditor en auditmanager.

Supervisors moeten leiding geven aan de planning van de opdracht, waaronder het uitvoeren van **risicobeoordelingen**, het prioriteren van bedrijfsdoelstellingen die moeten worden opgenomen in de

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

reikwijdte van elke opdracht en het ontwikkelen van een werkprogramma om **de doelstellingen van** de **opdracht te** bereiken.

Technische auditors leiden doorgaans de planning en het veldwerk met betrekking tot een of meer gebieden waarin ze gevorderd zijn, terwijl ze niet verantwoordelijk zijn voor de hele opdracht. Een supervisor of technisch auditor moet aantonen dat hij/zij beschikt over een gevorderde vaardigheid in ten minste enkele van de Internal Auditing en Professionele competenties en in meer dan één van de competenties in Bestuur en Risicomanagement en Operationele gebieden die van belang zijn voor de organisatie.

Senior auditmanager en directeur (niet-hoofd audit)

Internal auditors die verantwoordelijk zijn voor het managen van projecten en andere auditors krijgen meestal de titel senior manager of directeur, afhankelijk van hun vaardigheden, marktwaarde en factoren die specifiek zijn voor de organisatie of internal auditfunctie. In kleine internal auditfuncties of functies waar de chief audit executive een functie op directeursniveau is, kunnen de verwachtingen van de senior auditmanager vergelijkbaar zijn met die van een directeur (niet-chief audit executive) in een grotere organisatie. In internal auditfuncties waar de chief audit executive toezicht houdt op directeuren en senior managers, zijn de bekwaamheidsverwachtingen voor directeuren doorgaans hoger dan voor senior managers. Directeuren (niet-hoofd auditing) en senior managers moeten aantonen dat ze ten minste gevorderd zijn in alle competenties van Internal Auditing, terwijl directeuren (niet-hoofd auditing) doorgaans aantonen dat ze deskundig zijn in een of meer subcategorieën, wat overeenkomt met hun hogere marktwaarde.

Hoofd van de internal auditfunctie (Chief Audit Executive)

Chief audit executives moeten minstens een gevorderde vaardigheid hebben in alle Internal Auditing en Professionele competenties, en in de meeste wordt vaardigheid op expertniveau verwacht. Ze moeten over het algemeen ook op expertniveau een aantal Bestuur en Risicomanagement competenties beheersen.

De competenties Internal Auditing, Professioneel Bestuur en Risicomanagement hebben betrekking op het vermogen van de chief audit executive om:

- Bijdragen aan het bestuur en de strategie van de internal auditfunctie.
- De internal auditors leiden en aansturen.
- Effectief communiceren en onderhandelen in de hele organisatie.
- Het bestuur en het senior management adviseren over hoe de effectiviteit van de risicomanagementprocessen van de organisatie kan worden verbeterd.
- Geavanceerde analyses en continue risicobewaking toepassen.
- Leiderschap bieden op het gebied van opkomende risicotrends, verwachtingen van regelgevende instanties en toonaangevende werkwijzen op het gebied van enterprise risk management.

Wanneer de chief audit executive de functie bekleedt vanuit een andere functie, bedrijfstak of sector, moet het bestuur zich ervan bewust zijn dat de persoon mogelijk slechts basis- of gemiddelde vaardigheid

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

heeft in sommige subcategorieën. In dergelijke situaties mag het bestuur verwachten dat het kaderlid bepaalde competenties binnen een redelijke tijd ontwikkelt tot gevorderde vaardigheid.

Lid Auditcommissie

Leden van de auditcommissie van een raad van bestuur zijn meestal zeer ervaren huidige of voormalige managers. Als zodanig beschikken ze meestal over vaardigheden op expertniveau in sommige subcategorieën, vooral in de competenties Bestuur en Risicomanagement en Operationele gebieden waarmee ze eerdere professionele ervaring hebben. Leden van het auditcomité moeten een gevorderde vaardigheid hebben in de Internal Auditing en Professionele competenties. Als nieuwe leden van de auditcommissie echter voor sommige Internal Auditing competenties een basis- of gemiddeld vaardigheidsniveau hebben, is de chief audit executive verantwoordelijk om hen de informatie en interactie te bieden die nodig is om hun vaardigheidsniveau binnen een redelijke tijd te verhogen.

Teamleider kwaliteitstoetsing

De leider van een kwaliteitstoetsingsteam, of een individu dat alleen verantwoordelijk is voor een kwaliteitstoetsing, is doorgaans deskundig op het gebied van de meeste competenties van Internal Auditing, met name het programma voor kwaliteitsborging en -verbetering. Beoordelaars kunnen baat hebben bij een training in kwaliteitstoetsingsmethoden.

Bij een externe kwaliteitstoetsing moet ten minste één persoon met een CIA het werk leiden of uitvoeren. Het hebben van een CIA geeft een bepaalde mate van geloofwaardigheid en naleving van ethische en professionele normen.

Interne kwaliteitstoetsingen zijn niet onderworpen aan de CIA-vereiste, hoewel de kwaliteit van dergelijke toetsingen grotendeels afhangt van de deskundigheid en professionaliteit van de beoordelaar.

Leiders van interne en externe kwaliteitstoetsingsteams moeten ook beschikken over gevorderde vaardigheden in de competenties van de operationele gebieden die belangrijk zijn voor de organisatie om advies te geven over hoe de strategie, planning en middelen van de internal auditfunctie kunnen worden afgestemd om optimale waarde te leveren aan het bestuur en het senior management.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Het Competency Framework gebruiken

De praktijkgids voor het Competency Framework biedt een methodologie om individuele en collectieve competenties te beoordelen. De richtlijnen helpen individuen en leiders om gebieden van individuele en collectieve sterke punten te identificeren, evenals hiaten tussen gewenste en huidige bekwaamheden.

Deze beoordelingen moeten voortdurend worden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de waarde van internal auditdiensten blijft voldoen aan de verwachtingen van belanghebbenden.

Als individu

De individuele competentiebeoordeling in sjabloon A3 wordt gebruikt om de bekwaamheid in de gespecificeerde subcategorieën te beoordelen door de gedocumenteerde competenties van een internal auditor te vergelijken met kenmerken van progressief complexe en waardevolle bekwaamheid in die gebieden. De zelfevaluatie van de persoon is nuttig om sterke en zwakke punten te identificeren, die gebruikt moeten worden voor een trainingsplan om bepaalde vaardigheden te behouden en te verbeteren. Sjabloon A3 bevat ook een kolom voor het vastleggen van de voorafgaande bekwaamheidsbeoordelingen om gebieden van professionele ontwikkeling te identificeren en het bereiken van eerdere plannen of doelen aan te tonen.

De manager van de persoon moet de zelfevaluatie bekijken en feedback geven omdat de manager de sterkte van het bewijs anders kan beoordelen en dus bepaalde vaardigheden anders kan beoordelen. De manager kan ook andere of aanvullende subcategorieën vaststellen die de persoon moet ontwikkelen, bijvoorbeeld om aan te sluiten bij de collectieve vaardigheidsbehoeften van de internal auditfunctie.

Hoewel er misschien geen expliciet of automatisch verband is tussen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling, zijn de voorbeelden van rolprofielen in sjablonen B1-B9 nuttig om de beoordeelde competenties van een individu te vergelijken met typische verwachtingen voor zijn huidige of gewenste rol. Het vergelijken van de competentiebeoordeling van een individu met de voorbeelden van het functieprofiel kan aantonen dat het individu een goede kandidaat is voor promotie of dat bepaalde competenties verbeterd moeten worden om te voldoen aan de verwachtingen voor hun huidige functie. Een kolom in sjabloon A3 is gewijd aan het documenteren van acties die de persoon en zijn/haar supervisor moeten ondernemen om de doelbekwaamheid in elke subcategorie te behalen tijdens de volgende periode. De kolom "Andere opmerkingen" kan gebruikt worden om observaties of ander bewijs vast te leggen ter ondersteuning van de bekwaamheidsbeoordeling of het professionele ontwikkelingsplan.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Als Hoofd van de internal auditfunctie (Chief Audit Executive)

De chief audit executive moet de subcategorieën in sjabloon A1 en de aanvullende context in sjabloon A2 bekijken om er zeker van te zijn dat het Competency Framework aansluit bij de prioriteiten van de organisatie. Als er nieuwe subcategorieën moeten worden toegevoegd of bestaande subcategorieën moeten worden gecombineerd, dan moeten dergelijke wijzigingen worden doorgevoerd in alle andere sjablonen om een consistente methodologie te garanderen.

De chief audit executive en anderen met toezichthoudende verantwoordelijkheden moeten sjabloon A3 gebruiken om **periodiek** individuele zelfevaluaties van competenties te bekijken en feedback en coaching te geven. Als het zelf gerapporteerde vaardigheidsniveau van een individu hoger of lager is dan dat van de supervisor, kunnen er verschillen zijn in verwachtingen van de huidige functie en percepties van de prestaties. Besprekingen kunnen beide partijen op één lijn helpen brengen met een wederzijds begrip, inclusief de acties die moeten worden ondernomen door de persoon en de supervisor en de passende training en ontwikkeling die moeten worden nagestreefd. Dergelijke discussies moeten deel uitmaken van de aanpak van de chief audit executive om individuele ontwikkeling te stimuleren en de competentiedoelstellingen van de internal auditfunctie te halen.

De collectieve competentiebeoordeling in sjabloon A4 wordt gebruikt om de competenties van de internal auditors samen te vatten. Sjabloon A4 bevat kolommen voor het vastleggen van de vorige en huidige collectieve bekwaamheidsbeoordelingen, doelen voor toekomstige periodes en acties die moeten worden ondernomen door de chief audit executive. Het gewenste vaardigheidsniveau moet aansluiten bij de strategie van de internal auditfunctie en de prioriteiten van de organisatie. Het stellen van doelen en het bijhouden van de voortgang ten opzichte van die doelen bevordert voortdurende verbetering en helpt de chief audit executive om aan te tonen dat hij voldoet aan de Standaarden.

Nadat de chief audit executive ervoor heeft gezorgd dat de competentiesubcategorieën zijn afgestemd op de prioriteiten van de organisatie en de collectieve competenties heeft beoordeeld, moet hij de hiaten tussen de gewenste en de huidige competenties vaststellen en bepalen hoe de benodigde middelen kunnen worden verkregen. De aanpak kan training, aanwerving en **uitbesteding** (ook van andere functies binnen de organisatie) omvatten. De chief audit executive kan de documentatie van een collectieve competentiebeoordeling gebruiken bij het aanvragen van de financiële, personele en technologische middelen die nodig zijn om de internal auditstrategie te ondersteunen en het internal auditplan te voltooien.

Als het internal auditcharter bepaalt dat de functie adviesdiensten moet leveren, moet de chief audit executive ervoor zorgen dat de functie ten minste gevorderde vaardigheid heeft in de relevante competenties op het gebied van bestuur en risicomanagement en operationele gebieden. Het bereiken van deskundigheid op kritieke vakgebieden geeft aan dat de internal auditfunctie en de chief audit executive vertrouwde adviseurs zijn voor het bestuur en het senior management.

Competentiebehoeften voor opdrachten bepalen

Supervisors moeten de competenties bepalen die nodig zijn om waardevol inzicht en een vooruitziende blik te bieden bij assurance- en adviesopdrachten, die baat hebben bij vaardigheden in de subcategorieën Kennis en Vaardigheden. Supervisors moeten individuele competenties vergelijken met

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

risicobeoordelingen, doelstellingen en reikwijdte van de opdracht om bronnen met relevante sterke punten te identificeren en een team samen te stellen met complementaire vaardigheden.

Als een opdracht vraagt om vaardigheid in een specifieke subcategorie van Kennis of Vaardigheden die de internal auditors niet bezitten, moet de supervisor de situatie bespreken met de chief audit executive. De chief audit executive moet bepalen of er andere middelen kunnen worden verkregen, of dat het **werkprogramma** kan worden aangepast om de competenties van de beschikbare middelen te benutten.

Aan het einde van een opdracht kan feedback van de supervisor worden gebruikt als objectief bewijs om individuele competentiebeoordelingen te ondersteunen of bij te werken.

Rapporteren aan het Bestuur en het Senior Management

De chief audit executive is verantwoordelijk voor het communiceren aan het bestuur en het senior management of de internal auditfunctie over een passende en voldoende mix van competenties beschikt. Zoals de Standaarden aangeven, stemmen geschikte competenties overeen met de prioriteiten van de organisatie en verwijst voldoende naar de hoeveelheid middelen die beschikbaar zijn om aan opdrachten te werken.

De chief audit executive kan de resultaten van de collectieve competentiebeoordeling gebruiken ter ondersteuning van periodieke communicatie met het bestuur en het senior management over de geschiktheid en toereikendheid van de personele middelen van de internal auditfunctie. Ook als een chief audit executive vaststelt dat de internal auditfunctie niet de gewenste waarde levert, kan het nodig zijn om de collectieve vaardigheidsniveaus aan te passen.

De chief audit executive moet overleggen met het bestuur en het senior management om competentie gerelateerde prestatiemaatstaven vast te stellen voor de internal auditfunctie, zoals het behalen en behouden van professionele geloofsbrieven, het voltooien van bepaalde opleidingen of het uitvoeren van bepaalde opdrachten. Het prestatiebeheerproces moet ook competentiedoelen voor de chief audit executive vaststellen en zelfevaluaties aan het bestuur en het senior management geven. Prestatiemetingen voor de chief audit executive en de functie moeten voortdurende verbetering aantonen.

Prestatiebeoordelingen en Promoties

Beoordelingen van individuele en collectieve competenties moeten worden bijgewerkt op basis van waargenomen prestaties. De frequentie en methodologie voor dergelijke updates kan variëren, maar veranderingen in een beoordeeld vaardigheidsniveau moeten vergezeld gaan van ondersteunende documentatie die een basis biedt voor communicatie, overeenstemming en het stellen van doelen. Supervisors moeten feedback geven over hun prestaties tijdens en na opdrachten ter ondersteuning van vaardigheidsbeoordelingen. Evenzo moet de chief audit executive periodiek de beoordeelde bekwaamheden toetsen aan de doelstellingen om te bepalen of de tactiek voor het ontwikkelen en verkrijgen van de juiste bekwaamheden effectief is geweest of moet worden aangepast.

De voorbeelden van rolprofielen in sjablonen B1-B9 kunnen nuttig zijn voor het benchmarken van competentieverwachtingen voor verschillende functieniveaus. Een algemene veronderstelling is dat rollen en functieniveaus toenemen in verantwoordelijkheid en beloning naarmate het vaardigheidsniveau stijgt. De chief audit executive moet de voorbeelden herzien om te zorgen dat ze consistent zijn met de marktomstandigheden.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Chief audit executives en andere supervisors moeten zich bewust zijn van hoe individuele competentiebeoordelingen zich verhouden tot de verwachtingen op functieniveau en dergelijke factoren in overweging nemen bij besprekingen over promoties, strategische plannen en budgetten. Bij beslissingen over het al dan niet bevorderen van bepaalde individuen wordt met veel factoren rekening gehouden; het vergelijken van bekwaamheden met gestandaardiseerde kenmerken zou echter de consistentie en objectiviteit van dergelijke beslissingen moeten verbeteren.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Bijlage A. Relevante IIA-standaarden

In deze gids wordt verwezen naar de volgende IIA-bronnen.

Principes en standaarden
Principe 3 Geef blijk van competentie
Standaard 3.1 Competentie
Standaard 3.2 Voortdurende vaktechnische ontwikkeling
Standaard 7.2 Kwalificaties van het hoofd van de internal auditfunctie
Standaard 8.1 Interactie met het bestuur
Standaard 8.4 Externe kwaliteitstoetsing
Principe 9 Plan strategisch
Standaard 9.1 Inzicht in governance, risicomanagement en beheersprocessen
Standaard 9.2 Internal auditstrategie
Standaard 9.3 Methodologieën
Principe 10 Manage de middelen
Standaard 10.2 Beheer van personele middelen
Principe 11 Communiceer effectief
Standaard 11.2 Effectieve communicatie
Principe 12 Bevorder kwaliteit
Standaard 12.1 Interne kwaliteitstoetsing
Standaard 12.2 Prestatiemeting
Standaard 12.3 Toezicht op en verbeteren van prestaties in opdrachten
Principe 13 Plan opdrachten effectief
Standaard 13.5 Middelen voor de opdracht
Principe 14 Voer opdrachtwerkzaamheden uit
Principe 15 Communiceer de opdrachtresultaten

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Bijlage B. Woordenlijst

Definities zijn ontleend aan de "Verklarende woordenlijst" in de publicatie van het IIA, Global Internal Audit Standards, editie 2024, tenzij anders vermeld.

adviesdiensten - Diensten waarbij internal auditors advies geven aan de belanghebbenden van een organisatie zonder zekerheid te verschaffen of managementverantwoordelijkheden op zich te nemen. Over de aard en reikwijdte van de adviesdiensten moet overeenstemming worden bereikt met de relevante 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" staan ook bekend als "consultancydiensten"

assurance - Verklaring bedoeld om het niveau van vertrouwen van belanghebbenden te vergroten over de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen van een organisatie met betrekking tot een kwestie, omstandigheid, onderwerp of activiteit die wordt beoordeeld, vergeleken met vastgestelde criteria.

assurancediensten - Diensten waarbij internal auditors objectieve beoordelingen uitvoeren om zekerheid te verschaffen. Voorbeelden van assurancediensten zijn compliance-, financiële, operationele of prestatie- en technologieopdrachten. Internal auditors kunnen beperkte of redelijke zekerheid verschaffen, afhankelijk van de aard, timing en omvang van de uitgevoerde werkzaamheden.

beheersmaatregel - Elke actie die door het management, het bestuur en andere partijen wordt ondernomen om risico's te beheersen en de kans te vergroten dat vastgestelde doelen en doelstellingen worden bereikt.

beheersprocessen - Het beleid, de procedures en activiteiten die zijn ontworpen en worden uitgevoerd om risico's te beheren binnen het niveau van de risicotolerantie van een organisatie.

belanghebbende - Een partij met een direct of indirect belang bij de activiteiten en resultaten van een organisatie. Belanghebbenden kunnen het bestuur, management, werknemers, klanten, verkopers, aandeelhouders, regelgevende instanties, financiële instellingen, externe auditors, het publiek en anderen zijn.

bestuur - Hoogste orgaan belast met bestuur, zoals:

- Een raad van bestuur.
- Een auditcommissie.
- Een raad van gouverneurs of een raad van beheer.
- Een groep verkozen ambtenaren of politieke benoemde functionarissen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

- Een ander orgaan dat autoriteit heeft over de relevante bestuursfuncties.

In een organisatie met meer dan één bestuursorgaan 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 hiervan zijn het hoofd van de organisatie en het senior management.

competentie - kennis, vaardigheden en capaciteiten.

criteria - In een opdracht, specificaties van de gewenste toestand van de te beoordelen activiteit (ook wel "evaluatiecriteria" genoemd).

governance - De combinatie van processen en structuren die door het bestuur worden geïmplementeerd om de organisatie te informeren, sturen, beheren en controleren met het oog op het bereiken van haar doelstellingen.

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 leidinggevende rol die verantwoordelijk is voor het effectief managen van alle aspecten van de internal auditfunctie en het waarborgen van de kwaliteit van de internal auditdiensten in overeenstemming met de Global Internal Audit Standards. De specifieke functietitel en/of 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.

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 professionele persoon of groep verantwoordelijk voor het leveren van assurance- en adviesdiensten aan een organisatie.

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

internal audit handboek - 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 de chief audit executive, dat de opdrachten en andere internal auditdiensten identificeert die naar verwachting gedurende een bepaalde periode zullen worden geleverd. Het plan moet risicogebaseerd en dynamisch zijn, met tijdige aanpassingen als reactie op veranderingen die van invloed zijn op de organisatie.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

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

methodologieën - Beleid, processen en procedures opgesteld door de chief audit executive om de internal auditfunctie aan te sturen en de effectiviteit ervan te verbeteren.

opdracht - Een specifieke internal auditopdracht of -project dat meerdere taken of activiteiten omvat die zijn ontworpen om een specifieke reeks gerelateerde doelstellingen te bereiken. Zie ook "assurance-diensten" en "adviesdiensten"

opdrachtconclusie - Het professionele oordeel van internal auditors over de bevindingen van de opdracht als geheel. De conclusie van de opdracht moet aangeven of de prestaties bevredigend of onbevredigend zijn: .

opdrachtdoelstellingen - Verklaringen die het doel van een engagement verwoorden en de specifieke doelen beschrijven die moeten worden bereikt.

opdrachttplanning - Proces waarbij internal auditors informatie verzamelen, risico's die relevant zijn voor de te beoordelen activiteit beoordelen en prioriteren, doelstellingen en reikwijdte van de opdracht vaststellen, evaluatiecriteria identificeren en een werkprogramma voor een opdracht opstellen.

opdrachtresultaten - De bevindingen en conclusie van een engagement. Opdrachtresultaten kunnen ook aanbevelingen en/of actieplannen bevatten.

opdracht supervisor - Een internal auditor die verantwoordelijk is voor het toezicht op een internal auditopdracht, waaronder het trainen en assisteren van internal auditors en het beoordelen en goedkeuren van het werkprogramma van de opdracht, de werkdocumenten, de eindcommunicatie en de prestaties. De chief audit executive kan de supervisor op de opdracht zijn of kan deze verantwoordelijkheden delegeren.

periodiek - Met regelmatige tussenpozen, afhankelijk van de behoeften van de organisatie, inclusief de internal auditfunctie**.**

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

programma voor kwaliteitsborging en -verbetering - Een programma dat is opgesteld door de chief audit executive om te evalueren en te waarborgen dat de internal auditfunctie voldoet aan de Global Internal Audit Standards, de prestatiedoelstellingen haalt en streeft naar voortdurende verbetering. Het programma omvat interne en externe toetsingen.

resultaten van internal auditdiensten - Uitkomsten, zoals conclusies van opdrachten, thema's (zoals effectieve werkwijzen of gronddoorzaken) en conclusies op het niveau van de bedrijfseenheid of organisatie.

risico - Het positieve of negatieve effect van onzekerheid op doelstellingen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

risicobeoordeling - De identificatie en analyse van risico's die relevant zijn voor het bereiken van de doelstellingen van een organisatie. Het belang van risico's wordt doorgaans beoordeeld in termen van impact en waarschijnlijkheid.

risicomanagement - Een proces om potentiële gebeurtenissen of situaties te identificeren, beoordelen, beheersen en controleren om redelijke zekerheid te verschaffen over het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

senior management - Het hoogste niveau van 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 chief executive officer of het hoofd van de organisatie behoort.

uitbesteding - Contracteren met een onafhankelijke externe leverancier van internal auditdiensten. Een functie volledig uitbesteden verwijst naar het uitbesteden van de volledige internal auditfunctie, en gedeeltelijk uitbesteden (ook "cosourcing" genoemd) geeft aan dat slechts een deel van de diensten wordt uitbesteed.

vaardigheid - vooruitgang in kennis of vaardigheid [Merriam-Webster Dictionary https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency].

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Bijlage C. Sjablonen

De Microsoft Excel-werkmap bij deze gids bevat sjablonen om het Competency Framework te presenteren en toe te passen.

Bladnummer	Titel	Beschrijving van de inhoud
A1	Competency Framework	Een matrix van kennis- en vaardigheidssubcategorieën en vaardigheidsniveaus, met karakteristieke beschrijvingen en voorbeelden voor elke combinatie.
A2	Voorbeelden van subcategorieën Kennis en Vaardigheden	Voorbeelden van enkele belangrijke processen of deelonderwerpen die tot elke subcategorie van kennis en vaardigheden worden gerekend.
A3	Individuele competentiebeoordeling	Een sjabloon voor het vastleggen van individuele competentiebeoordelingen, om ontwikkeling en conformiteit met de Standaarden te vergemakkelijken.
A4	Collectieve competentiebeoordeling	Een sjabloon om collectieve competentiebeoordelingen vast te leggen, om resourceplanning en conformiteit met de Standaarden te vergemakkelijken.
B1	Rolprofiel 1: beginnend intern auditor	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een beginnende internal auditor.
B2	Rolprofiel 2: medior internal auditor op	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een mediorinternal auditor
B3	Rolprofiel 3: senior internal auditor (algemeen)	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een senior internal auditor (algemeen).
B4	Rolprofiel 4: senior internal auditor (specialist)	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een senior internal auditor (specialist).
B5	Rolprofiel 5: lead auditor (supervisor op een auditopdracht)	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een lead auditor (supervisor op een auditopdracht).
B6	Rolprofiel 6: leadauditor (vaktechnisch)	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een leadauditor (vaktechnisch).
B7	Rolprofiel 7: senior auditmanager	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een senior auditmanager.
B8	Rolprofiel 8: directeur internal audit (niet-CAE)	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een internal auditdirecteur (niet-CAE).
B9	Rolprofiel 9: hoofd van de internal auditfunctie (chief audit executive)	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een chief audit executive.
B10	Rolprofiel 10: lid auditcommissie	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een lid van een auditcommissie.
B11	Rolprofiel 11: teamleider kwaliteitstoetsing	Voorbeeld van een typische competentiebeoordeling voor een teamleider kwaliteitstoetsing
C1	Conformiteit Checklist	Mogelijkheden om het competentiemodel en de bijbehorende sjablonen te gebruiken om conformiteit met de vereisten in de standaarden aan te tonen.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Alle rechten voorbehouden.
Alleen voor persoonlijk gebruik.

Over het Instituut van Internal auditors

Het Institute of Internal Auditors (IIA) is een internationale beroepsvereniging die wereldwijd meer dan 260.000 leden telt en wereldwijd meer dan 200.000 Certified Internal Auditor® (CIA®)-certificeringen heeft uitgereikt. Het IIA is opgericht in 1941 en wordt over de hele wereld erkend als de leider van het internal auditberoep op het gebied van standaarden, certificeringen, onderwijs, onderzoek en vaktechnische begeleiding. Ga voor meer informatie naar theiia.org.

Disclaimer

Het IIA publiceert dit document voor informatieve en educatieve doeleinden. Dit materiaal is niet bedoeld om definitieve antwoorden te geven op specifieke individuele omstandigheden en is als zodanig alleen bedoeld als leidraad. Het IIA raadt aan onafhankelijk deskundig advies in te winnen met betrekking tot een specifieke situatie. Het IIA aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor personen die uitsluitend vertrouwen op dit materiaal.

Copyright

©2025 Het Instituut van Internal Auditors, Inc. Alle rechten voorbehouden. Voor toestemming tot reproductie kunt u contact opnemen met copyright@theiia.org.

Juni 2025 (Dit document vervangt het Competency Framework dat voor het laatst werd bijgewerkt in 2022)

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101