



# Effectieve invulling van de interne audit functie

Wat zijn de mogelijkheden bij woningcorporaties

Baarn 2022 - Auteur: Frank van Egeraat

**Disclaimer:** niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Advies.

 **Accent**  
Advies

## Inleiding

De interne audit functie krijgt steeds meer aandacht bij woningcorporaties. Bestuurders en raden van commissarissen zien de toegevoegde waarde van het hebben van een interne audit functie. Het geeft hen onafhankelijke informatie en meer zekerheid over de effectiviteit van de risicobeheersing in de organisatie. Daarmee draagt de interne audit functie bij aan het systeem van 'good governance' in het bereiken van de doelstellingen van de corporatie. Om die reden toetsen ook de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) vanuit hun gezamenlijke beoordelingskader de invulling en onafhankelijkheid van de interne audit functie - de zogenaamde '3e lijn' - bij corporaties.

Voor veel corporaties is het een uitdaging om effectief invulling te geven aan een interne audit functie. Dat heeft verschillende oorzaken; de omvang van een corporatie is er daar één van. Corporaties kunnen een keuze maken uit verschillende opties voor de invulling van de interne audit functie. In dit artikel verkennen we die opties en schetsen we de voor- en nadelen van de opties. We doen suggesties om een keuze te kunnen maken voor de meest geschikte optie, en geven tot slot enkele handvatten om de effectiviteit van de interne audit functie periodiek te beoordelen.

## Doel, toegevoegde waarde en positie van de interne audit functie

Voordat we ingaan op de invulling van de interne audit functie staan we eerst even stil bij het doel, de toegevoegde waarde en de positie van de functie binnen een corporatie.

Interne audit is een functie die onafhankelijke en objectieve assurance- (zekerheid) en adviesdiensten levert die gericht zijn op het beheersen en verbeteren van de bedrijfsactiviteiten van de corporatie. Een interne audit functie ondersteunt een corporatie bij het bereiken van haar doelstellingen door de effectiviteit van de processen van governance, risicomangement en interne beheersing te evalueren en aanbevelingen te doen om die te verbeteren.

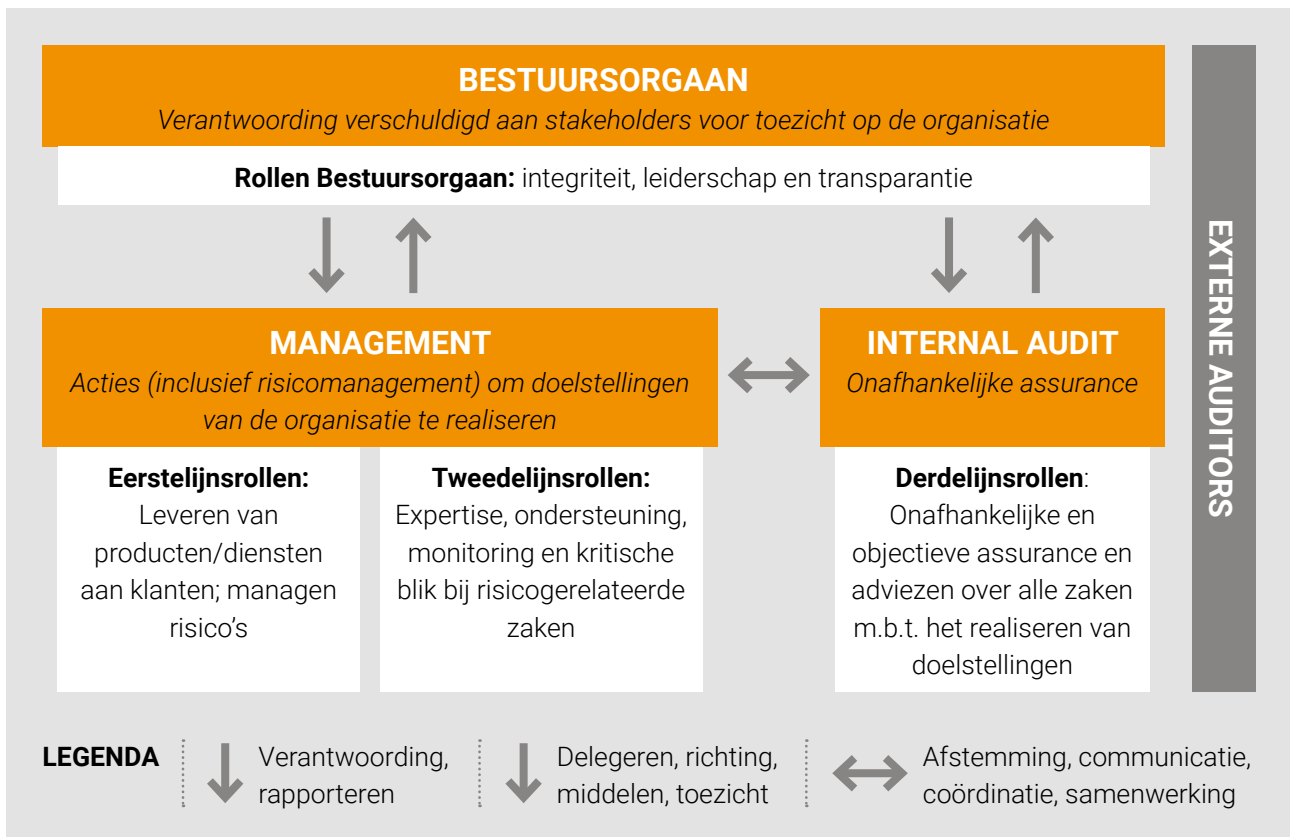
De interne audit functie vervult de derde lijn binnen het 'three lines model', een breed geaccepteerd model voor de inrichting van governance, risicomangement en interne beheersing (control) binnen organisaties. Kort samengevat zijn de principes van dit model als volgt.

- De eerste lijn wordt gevormd door het (senior) management, de proceseigenaren, en de onder hun verantwoordelijkheid vallende medewerkers. Zij zijn verantwoordelijk voor de sturing en uitvoering van de primaire processen en het leveren van de producten en diensten aan de klanten van de organisatie. Daarmee zijn zij de 'risico eigenaren' (risk owners) en uit dien hoofde integraal verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's (inclusief het voldoen aan wet- en regelgeving) binnen hun respectievelijke verantwoordelijkheidsgebieden, processen en/of activiteiten.
- De tweede lijn wordt gevormd door functies die zich richten op het stellen van kaders, het toetsen, controleren, signaleren, adviseren en ondersteunen van de interne risicobeheersing. Zij bewaken het effectief functioneren van de risicobeheersing in de 1e lijn (risk oversight). Onder de 2e lijn vallen functies als Risicomangement, Financial Control, Business Control, Project Control,

Proces Control, de Compliance en/of Privacy Officer, de (IT) Security Officer, etc.

- De derde lijn wordt gevormd door de interne audit functie die, onafhankelijk van de eerste twee lijnen, het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) zekerheid verschaft over de effectiviteit van de interne risicobeheersing in de organisatie (risk assurance). Dit geeft het bestuur en de RvC meer vertrouwen dat de organisatie zal slagen in het realiseren van haar doelstellingen.

In onderstaande afbeelding is het 'three lines model' schematisch weergegeven. In deze afbeelding vormen bestuur en RvC gezamenlijk 'het bestuursorgaan'.



Bron: Het Three Lines Model van het IIA - Een update van de 'Three Lines of Defense', juli 2020

## Uitdagingen bij het invullen van de interne audit functie

Bij veel corporaties is de omvang van de organisatie vaak een belemmering om de interne audit functie effectief intern in te vullen. Veel corporaties hebben een te beperkte omvang een interne auditor full time in dienst te hebben. Gevolg is dat een interne auditor in dergelijke situaties veelal ook taken toebedeeld krijgt die binnen de tweede of soms zelfs binnen de eerste lijn thuis horen. Daarmee komt de onafhankelijkheid van de interne audit functie in het gedrang<sup>1</sup>, waardoor deze niet meer effectief vervuld kan worden. Bovendien vraagt het invullen van een functie in de tweede lijn (adviseur/sparringpartner) andere competenties dan het invullen van een derde lijn audit functie (onafhankelijk beoordelen), competenties waarover één persoon niet per definitie beschikt.

Een andere belemmering bij de invulling van de interne audit functie is de beschikbaarheid van audit professionals die bereid zijn deze rol bij een (kleinere) corporatie in te vullen. Om te beginnen speelt hierin de huidige krapte op de arbeidsmarkt een rol. Maar los daarvan is de interne audit functie bij een corporatie gezien de omvang van de organisatie veelal een solo-functie, hetgeen voor de meeste audit professionals een minder aantrekkelijke positie is. Audit professionals zoeken graag een omgeving waarin zij met gelijkgestemden/vakgenoten kunnen sparren over de inhoud van hun vak. Dit komt de kwaliteit van hun werk ten goede. In een solo-functie bestaat die mogelijkheid niet<sup>2</sup> en kunnen zij zich onvoldoende verder ontwikkelen. Bovendien hebben zij te maken met vaktechnische vereisten waaraan zij moeten voldoen (b.v. vanwege hun beroepstitel) die moeilijk te realiseren en handhaven zijn binnen een 'eenmansafdeling'.

## Opties voor invulling van de interne audit functie

Gezien het voorgaande is het effectief invullen van de interne audit functie voor veel corporaties een uitdaging. Welke opties hebben corporaties om de interne audit functie in te vullen? De basisopties zijn het 'in house' organiseren van de functie of het volledig uitbesteden daarvan (outsourcing). Tussen deze twee opties zit een derde optie, namelijk een hybride variant, ook wel co-sourcing genoemd. Hierna schetsen we deze drie opties kort en beschrijven we de belangrijkste voor- en nadelen.



### In-house

Bij de in-house optie heeft de corporatie één of meer interne auditors in vaste dienst. Zij voeren alle voorkomende audit activiteiten uit, zoals het opstellen van het interne audit jaarplan, het uitvoeren van de interne audits, het bewaken van de opvolging van audit aanbevelingen en acties, het verzorgen van periodieke rapportages aan het bestuur en de RvC, en het doen van thematische onderzoeken of audits op verzoek (bijvoorbeeld bij een vermeende integriteitsschending in de organisatie).

1 Een vermenging van tweede lijn en derde lijn taken is tot op zekere hoogte acceptabel. Zie hiervoor onze publicatie 'Meer rendement uit de audit functie – concrete tips voor corporaties', te vinden via [deze link](#).

2 Tussen corporaties onderling gebeurt dit overigens wel, bijvoorbeeld binnen het auditors netwerk van De Vernieuwde Stad

Bij de in-house optie kan het voorkomen dat de interne audit functie één of meer audits uit laat voeren door een externe partij, bijvoorbeeld omdat hiervoor specifieke expertise benodigd is. Te denken valt aan een audit op compliance met specifieke wet- en regelgeving (bijvoorbeeld de AVG) of een audit op de informatiebeveiliging. Daarnaast zien we in de praktijk initiatieven tussen corporaties ontstaan om gezamenlijk audits uit te voeren. De auditors van twee of meer corporaties voeren dan met (en bij) elkaar een audit uit bij de corporaties die aan het initiatief deelnemen.

Het voordeel van de in-house optie is dat de corporatie het totale 'eigenaarschap' van de interne audit functie in eigen hand heeft. Het kan voor het bestuur en de RvC een geruststellende gedachte zijn dat zij voor het verkrijgen van objectieve informatie en zekerheid over de effectiviteit van de risicobeheersing in de organisatie niet afhankelijk zijn van derden. Daarnaast is de interne auditor bij de in-house optie het meest bekend met en betrokken bij de corporatie, de processen, systemen en de mensen in de organisatie.

Een nadeel van de in-house optie is dat de interne auditor een brede kennis en expertise moet hebben om de verschillende (typen) audits effectief en efficiënt uit te kunnen voeren. Het 'inkopen' van een of meer losse audits kan hierbij eventueel voorzien in een leemte in deze kennis en expertise. Verder is de interne auditor bij de in-house optie vooral 'intern georiënteerd' en brengt daardoor slechts beperkt een 'blik van buiten'. Daarnaast is de continuïteit van de functie kwetsbaar als deze door slechts één persoon bezet is. Hiervan zal bij veel corporaties die kiezen voor de in-house optie gezien hun omvang sprake zijn. Tot slot kan de onafhankelijkheid van de interne auditor onder druk komen te staan vanwege de arbeidsrelatie en de (gevraagde) loyaliteit naar de eigen organisatie toe.

Enkele voorbeelden van corporaties die de interne audit functie in-house hebben georganiseerd zijn Rochdale, Parteon, Domijn en Wonen Limburg. Initiatieven voor het gezamenlijk uitvoeren van audits zijn onder andere genomen door Rochdale met Woonzorg Nederland en door Zayaz met De Kernen.



## Outsourcing

Bij de outsourcing optie heeft de corporatie de volledige interne audit functie bij een externe professionele dienstverlener belegd, waarmee een dienstverleningsovereenkomst met bijbehorende 'Service Level Agreement' is afgesloten. Hierbij 'ontzorgt' de dienstverlener de corporatie volledig bij het invullen van de interne audit functie. De externe partij voert alle voorkomende audit activiteiten uit, en legt hierover verantwoording af aan het bestuur en de RvC.

De voor- en nadelen van de outsourcing optie zijn logischerwijze omgekeerd aan de nadelen respectievelijk voordelen van de in-house optie. De voordelen liggen vooral op het vlak van het waarborgen van de continuïteit, professionaliteit en onafhankelijkheid van de interne audit functie. Ook brengt een externe partij een 'blik van buiten' omdat zij veelal meerdere corporaties bedienen. De (gepercipieerde) afstand tussen de externe partij en de corporatie, waardoor die minder bekend is met en betrokken bij de corporatie en de actuele ontwikkelingen daarbinnen, kan als een nadeel ervaren worden. Ook zullen waarborgen getroffen moeten worden rondom vertrouwelijkheid van data en informatie die gedurende het uitvoeren van de audits verkregen worden.

Het is overigens een misvatting dat de outsourcing optie per definitie duurder is dan de in-house optie. Om de 'Total Cost of Ownership' (TCO) tussen de twee opties te vergelijken, moet bij de in-house optie gekeken worden naar de personeelskosten (salaris, sociale lasten, pensioenlasten, etc.), opleidingskosten, kosten van verlof en absentie (ziekte, tijd besteed aan opleiding en ontwikkeling, etc.), kosten van faciliteiten, tijd benodigd voor management aandacht, etc. Als we deze TCO vergelijken met de TCO in een outsourcing situatie, kan de balans zeer wel in het voordeel van de laatste optie uitvallen.

Een voorbeeld van een corporatie die de interne audit functie heeft uitbesteed is Ymere. Ook Lieven de Key heeft de interne audit functie voor een belangrijk deel uitbesteed.



## Co-sourcing

Bij de co-sourcing optie houdt de corporatie enkele belangrijke activiteiten van de interne audit functie in huis, zoals bijvoorbeeld het opstellen van de jaarlijkse audit planning, het bewaken en opvolgen van bevindingen, aanbevelingen en actiepunten uit de audits en de periodieke rapportages aan bestuur en RvC. Voor de uitvoering van de audits steunt de corporatie echter op één of meer professionele dienstverleners. De mate waarin hangt af van het gekozen model. Bij sommige corporaties voert de eigen (parttime) auditor enkele audits nog in-house uit, terwijl dat bij andere corporaties de uitvoering van interne audits volledig extern is belegd en een interne persoon alleen de regievoering doet. In veel gevallen is die rol dan belegd bij de Concerncontroller.

Het is evident dat de voor- en nadelen van de co-sourcing optie het midden houden tussen de voor- en nadelen van de in-house optie versus de outsourcing optie. Voordelen zijn vooral dat een deel van de interne audit functie 'in eigen beheer' blijft (met bijbehorend behoud van kennis en verbondenheid met de eigen organisatie). Een nadeel van de co-sourcing optie is dat er meer tijd (en dus geld) nodig is voor afstemming tussen/over het deel dat intern ingevuld wordt en het deel dat extern belegd is. Ook blijft de continuïteit (van het deel dat intern ingevuld wordt) een aandachtspunt.

Enkele voorbeelden van corporaties die gekozen hebben voor een invulling van de interne audit functie op basis van co-sourcing zijn Woonpunt en ZoWonen.

## Overwegingen bij het maken van een keuze

Er is geen 'one size fits all' oplossing voor het invullen van de interne audit functie bij een woningcorporatie. Verschillende overwegingen spelen daarbij een rol, die iedere corporatie voor zichzelf moet afwegen, zoals:

- De mate waarin de onafhankelijkheid van de interne auditor gewaarborgd is;
- De gewenste en beschikbare kennis, expertise en 'blik van buiten';
- De continuïteit in de uitvoering van de audit werkzaamheden;
- De flexibiliteit in de inzet om te voorzien in een specifieke, onvoorziene behoefte aan audit capaciteit;
- De totale kosten van de invulling van de interne audit functie.

In onderstaande tabel geven we per optie enkele criteria die een corporatie kan gebruiken bij het maken van een weloverwogen keuze.

Criteria	In-house	Co-sourcing	Outsourcing
<b>Omvang corporatie</b>	Corporatie is voldoende groot en heeft voldoende budget om functie volwaardig in-house in te vullen	Volledige interne bemensing van de audit functie is niet haalbaar, gedeeltelijke invulling wel en corporatie kan daarnaast voldoende tijd beschikbaar maken voor regie en afstemming	Corporatie is te klein om functie volwaardig in te vullen
<b>Positionering</b>	Onafhankelijkheid is voldoende gewaarborgd (geen/beperkt aantal andere taken)	Regievoering voldoende onafhankelijk (met betrokkenheid bestuur / RvC), audits door eigen (parttime) auditor niet op onderwerpen waarbij hij/zij zelf betrokken is	Onafhankelijkheid kan bij interne invulling onvoldoende gewaarborgd worden (te veel vermenging met andere taken)
<b>Expertise</b>	Organisatie is in staat en bereid om functie in de breedte in te vullen (evt. aangevuld met 'inhuur' op specifieke gebieden e/o uitvoeren van gezamenlijke audits).	Organisatie hecht waarde aan gedeeltelijk behoud van audit kennis en ervaring 'in huis'	Corporatie heeft grote behoefte aan externe expertise en 'blik van buiten'
<b>Arbeidsmarkt</b>	Voldoende audit professionals beschikbaar in de markt en bereid om in dienst te treden (ondanks evt. solo-positie)	Corporatie ervaart uitdagingen bij het vinden en behouden van geschikte audit professionals (continuïteit is kwetsbaar)	

# Beoordelen van de effectiviteit van de interne audit functie

Los van de wijze waarop de interne audit functie is ingevuld, is het van belang dat het bestuur en de RvC gezamenlijk periodiek (minimaal jaarlijks) de effectiviteit en prestaties van de interne audit functie beoordelen<sup>3</sup>. Binnen het 'three lines model' vervullen bestuur en RvC immers de rol van 'opdrachtgever' van de interne audit functie, en uit dien hoofde moeten zij ook de prestaties van de interne audit functie beoordelen en de effectiviteit van de functie bewaken.

Hieronder volgen enkele maatstaven en criteria die bestuur en RvC kunnen hanteren om de prestaties van de interne audit functie te beoordelen. Idealiter zouden de kwantitatieve criteria gebenchmarkt worden ten opzichte van interne audit functies bij andere corporaties of organisaties, maar in de praktijk blijken dergelijke gegevens niet eenvoudig beschikbaar.

## Kwaliteit

- Beoordeling van kwaliteit uitgevoerde audit en houding/gedrag van de auditor tijdens de audit (o.b.v. survey in te vullen door de auditee<sup>4</sup> na afronding van een audit)
- Beoordeling van kwaliteit uitgevoerde audits en invulling audit functie door management, bestuur en RvC (jaarlijkse survey over afgelopen audit jaar)
- Beoordeling van kwaliteit uitgevoerde audits door externe accountant (als onderdeel van interim controle / management letter)
- Onafhankelijke externe toetsing van de kwaliteit van de interne audit functie (minimaal eens per vijf jaar cf. professionele standaarden voor interne auditors)

## Tijd

- Gemiddelde doorlooptijd van audits
- Realisatie van audit jaarplan
- Verhouding tijdsbesteding directe/indirecte<sup>5</sup> audit uren
- Gemiddelde tijdsbesteding aan professionele ontwikkeling van de interne auditors

## Kosten

- Totale kosten (TCO) en FTE binnen de interne audit functie t.o.v. budget
- Gemiddelde kosten per uitgevoerde audit
- Kosten besteed aan professionele ontwikkeling van de interne auditors

---

3 Hoewel niet één-op-één van toepassing op woningcorporaties zijn in het voorstel voor actualisatie van de Nederlandse Corporate Governance Code uit februari 2022 nadere bepalingen opgenomen met betrekking tot de interne audit functie en de periodieke evaluatie door bestuur en Raad van Commissarissen.

4 De auditor is degene die de audit uitvoert, de auditee is degene die de audit ondergaat.

5 Directe audit uren zijn uren die de auditor besteed aan het uitvoeren van audits. Indirecte audit uren zijn uren die de auditor besteed aan andere werkzaamheden gerelateerd aan de interne audit functie (bijvoorbeeld overleg met bestuur en RvC, opstellen jaarplan, periodieke rapportages, etc.)



## Conclusie

Een interne audit functie biedt een corporatie toegevoegde waarde door op een onafhankelijke en objectieve manier de effectiviteit van de processen van governance, risicomanagement en interne beheersing te evalueren en aanbevelingen te doen om die te verbeteren. Voor veel corporaties is het een uitdaging om op een effectieve manier invulling te geven aan een interne audit functie. De oorzaak hiervan is voornamelijk gelegen in de omvang van de organisatie in combinatie met de (beperkte) beschikbaarheid van gekwalificeerde audit professionals om de rol in te vullen.

Een corporatie kan een keuze maken uit verschillende opties om de interne audit functie in te vullen. De twee opties aan de uiteinden van het spectrum van mogelijkheden zijn het in-house organiseren versus het volledig outsourcen van de functie. Tussen deze twee uitersten zit de mogelijkheid van co-sourcing, die op verschillende manieren vorm gegeven kan worden.

Er is geen 'one size fits all' oplossing voor het invullen van de interne audit functie. Het is van belang dat bestuur en RvC gezamenlijk de opties bespreken, een weloverwogen keuze maken en periodiek de effectiviteit van de interne audit functie beoordelen. In dit artikel hebben wij hiervoor enkele handvatten aangereikt. Hiermee kan een corporatie de interne audit functie zodanig invullen dat deze op een effectieve wijze bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

### Bronvermelding

Sourcing approaches for Internal Audit Services, S. Lepakshi, January 2019, te vinden op [www.beroeinc.com/whitepaper/sourcing-approaches-internal-audit-services](http://www.beroeinc.com/whitepaper/sourcing-approaches-internal-audit-services)

Het Three Lines Model van het IIA - Een update van de 'Three Lines of Defense', juli 2020

---

## Meer weten? Neem dan contact op met:



### **Frank van Egeraat**

06 23 16 23 82

f.vanegeraat@accentadvies.nl

Frank van Egeraat is Register Controller en heeft ruim 20 jaar ervaring in de dienstverlening, waar hij functies heeft bekleed op het gebied van Operational Audit, Operational Risk Management en Finance. Advies over en implementatie van verbeteringen op het vlak van procesoptimalisatie, risicobeheersing en management van operationele en financiële performance hebben in zijn werk centraal gestaan.

---

### **Over Accent Advies**

Als Accent Advies geloven wij dat organisaties met meer zekerheid hun doelstellingen kunnen realiseren en kansen kunnen benutten als mensen in de organisatie bewust risico's nemen en beheersen.

### **Integraal risicomanagement**

Ons concept van integraal risicomanagement leidt tot een betere inrichting, besluitvorming en aansturing van een organisatie door strategische doelstellingen en risico's te verbinden aan de bedrijfsvoering op alle niveaus. Hierbij hebben we nadrukkelijk oog voor de invloed van mensen en hun gedrag op de risicobeheersing.

### **Creatief en pragmatisch**

Wij helpen klanten op een andere wijze naar hun organisatie te kijken. Wij doen dat op een onafhankelijke, betrokken en interactieve manier. We komen met nieuwe inzichten, zijn creatief maar wel pragmatisch. Complexe vraagstukken zetten we om naar werkbare oplossingen. We stellen onszelf hoge kwaliteitsnormen.

Onze adviseurs zijn mensen uit de praktijk en hebben jarenlang ervaring in senior posities in de publieke en private sector, zowel op bestuurlijk als toezichthoudend niveau.

