

# Three Lines Model & Internal Audit.



# Inhoud

	Pagina
De markt en financiële organisaties	3
Toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB)	4
Introductie Three Lines Model (1/3)	5
Introductie Three Lines Model (2/3)	6
Introductie Three Lines Model (3/3)	7
Rollen in het Three Lines Model uitgelicht	8
De basis voor onze auditwerkzaamheden	9
Internal Audit (1/2)	10
Internal Audit (2/2)	11
Hoe vul je een Interne Audit Functie in?	12
Contact	13



# De markt en financiële organisaties

## Wat zien wij in de financiële markt?

- Financiële instellingen zijn, vanwege hun hoogwaardige bezittingen, gevoelige klantinformatie en centrale rol binnen de economie, een aantrekkelijk doelwit voor bedreigingen.
  - Verplicht om zich te beschermen tegen verschillende risico's, waaronder fraude, cyberaanvallen, witwassen van geld en terrorismefinanciering.
- Het beheersen van deze, en andere risico's is van groot belang voor:
  - De bescherming van klanten;
  - Integriteit van het financiële systeem;
  - Voorkomen van financiële verliezen;
  - Versterken van het concurrentievermogen.
- Voor veel financiële instellingen is al wettelijk vastgelegd hoe ze met deze risico's dienen om te gaan en hoe dit in de organisatie geregeld dient te worden.
  - Een risicomanagement raamwerk wat hierbij veel gebruikt wordt is het Three Lines Model.
- Daarnaast vindt de overgang van PSD2 naar PSD3 plaats.
  - Deze overgang kan leiden tot noodzakelijke aanpassingen in de werkwijze en processen van betaalinstanties met betrekking tot risicobeheer en naleving van wet- en regelgeving.

Financiële instellingen waar het Three Lines Model wordt toegepast

Verzekeraars:  
Solvency II

Pensioenfondsen:  
IORP II

Banken:  
BASEL III

Betalinstellingen:  
?

# Toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB)

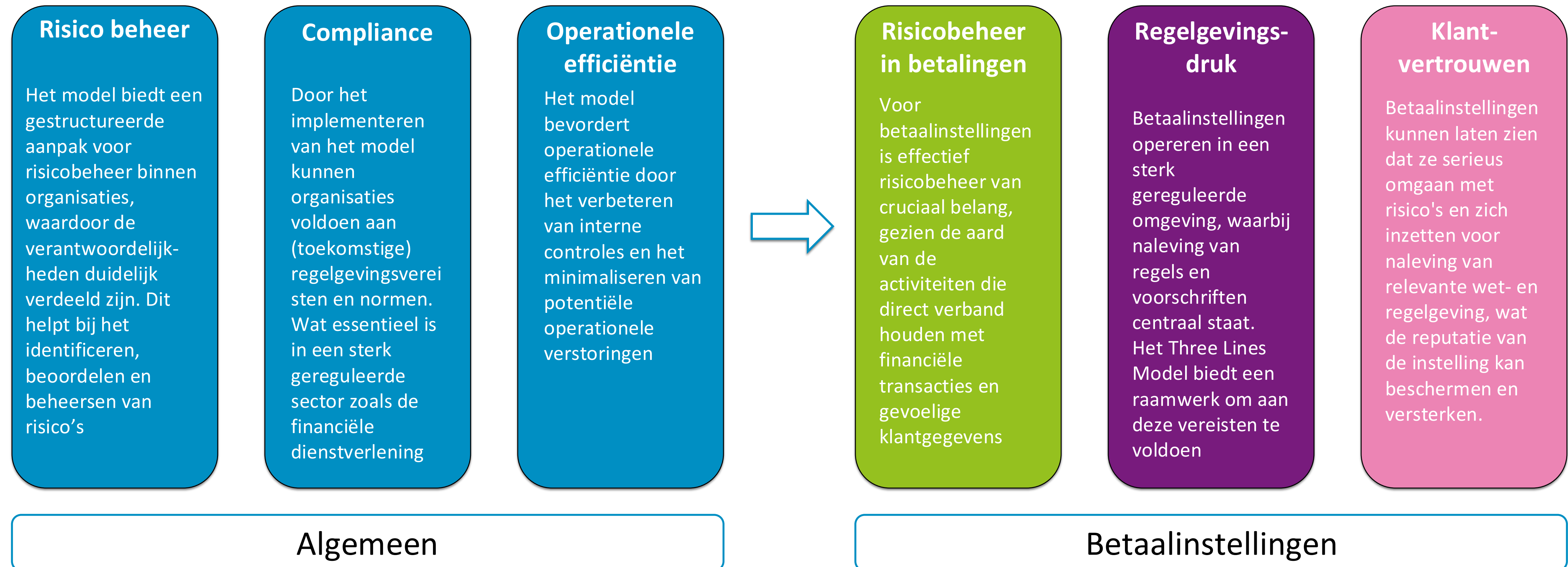
## Wat zegt de DNB als toezichthouder?

- De DNB ziet erop toe dat partijen op de financiële markten aan hun verplichtingen kunnen voldoen.
  - Dit omvat o.a. het monitoren van de financiële gezondheid van instellingen om het risico op faillissement te minimaliseren.
- Met de komst van nieuwe good practices zien we dat de DNB strengere voorschriften stelt voor de financiële sector. Voor betaalinstanties geldt bijvoorbeeld:
  - Good practice Gambling & Gaming Betaalinstanties
  - Good practice intragroepsverhoudingen Elektronischgeld- en Betaalinstanties
- De DNB wil financiële instellingen meer praktische aanknopingspunten en meer verantwoordelijkheden geven bij de vervulling van hun poortwachtersrol in de bescherming tegen financiële criminaliteit.
  - Zo zien we toenemend toezicht van de DNB en de nalevingsvereisten gesteld aan financiële organisaties
  - Dit is een reactie op (de toename van) financiële misdrijven, witwaspraktijken en terrorismefinanciering.
- In 2024 besteedt DNB bij betaal- en elektronisch geldinstellingen extra aandacht aan:
  - Het veiligstellen van derdengelden en IT- & cybersecurityrisico's;
  - En gaat de DNB een thema-onderzoek uitvoeren naar transactiemonitoring bij een geselecteerde groep PSP's en EGI's.

# Introductie Three Lines Model (1/3)

## Waarom is het Three Lines Model van belang

- Door introductie van dit model krijgen beleidsbepalers en bestuurders ondersteuning bij de identificatie van potentiële risico's welke kunnen worden meegewogen in besluitvorming. Bestuurders worden ook uitgedaagd en ondersteund door de verschillende sleutelfuncties.



# Introductie Three Lines Model (2/3)

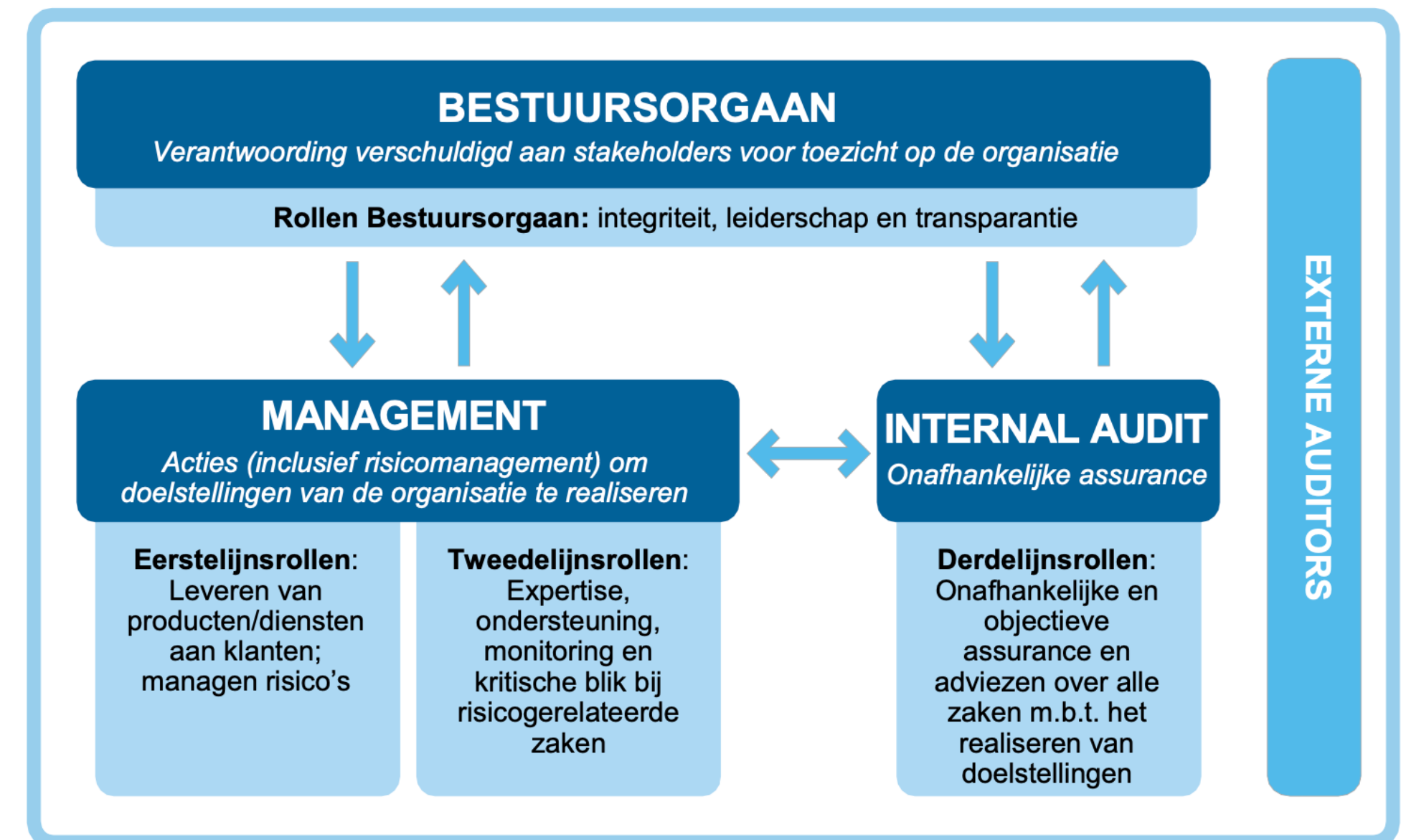
## Waarom het Three Lines Model

Het model helpt organisaties structureren en processen in kaart te brengen die bijdragen aan het realiseren van doelstellingen en die een sterke governance en risicomanagement faciliteren.

## Beginselen van het Three Lines Model

- **Beginsel 1 Governance:**  
Vereist structuren en processen die verantwoording, transparant leiderschap, risico gebaseerde acties, en onafhankelijke assurance combineren om integriteit, doelrealisatie en continue ontwikkeling te waarborgen.
- **Beginsel 2 Rollen van het bestuursorgaan:**  
Verantwoordelijk voor het vestigen van effectieve governance via structuren en processen, het aligneren van organisatiedoelstellingen met stakeholderbelangen, het faciliteren van middelen voor doelrealisatie binnen ethische en wettelijke kaders, en het onderhouden van een onafhankelijke auditfunctie voor transparantie en vertrouwen.
- **Beginsel 3 Management en eerste- en tweedelijnsrollen:**  
Behelst de integratie van directe operationele taken en ondersteunende risicomanagementfuncties om organisatiedoelstellingen te bereiken, waarbij eerste- en tweedelijnsrollen complementair werken aan risicobewaking, naleving, en continue verbetering.

## Het Three Lines Model van het IIA



**LEGENDA:** ↑ Verantwoording, rapporteren; ↓ Delegeren, richting, middelen, toezicht; ↔ Afstemming, communicatie, coördinatie, samenwerking

# Introductie Three Lines Model (3/3)

## Beginselen van het Three Lines Model

- Beginsel 4 Derdelijns rollen:

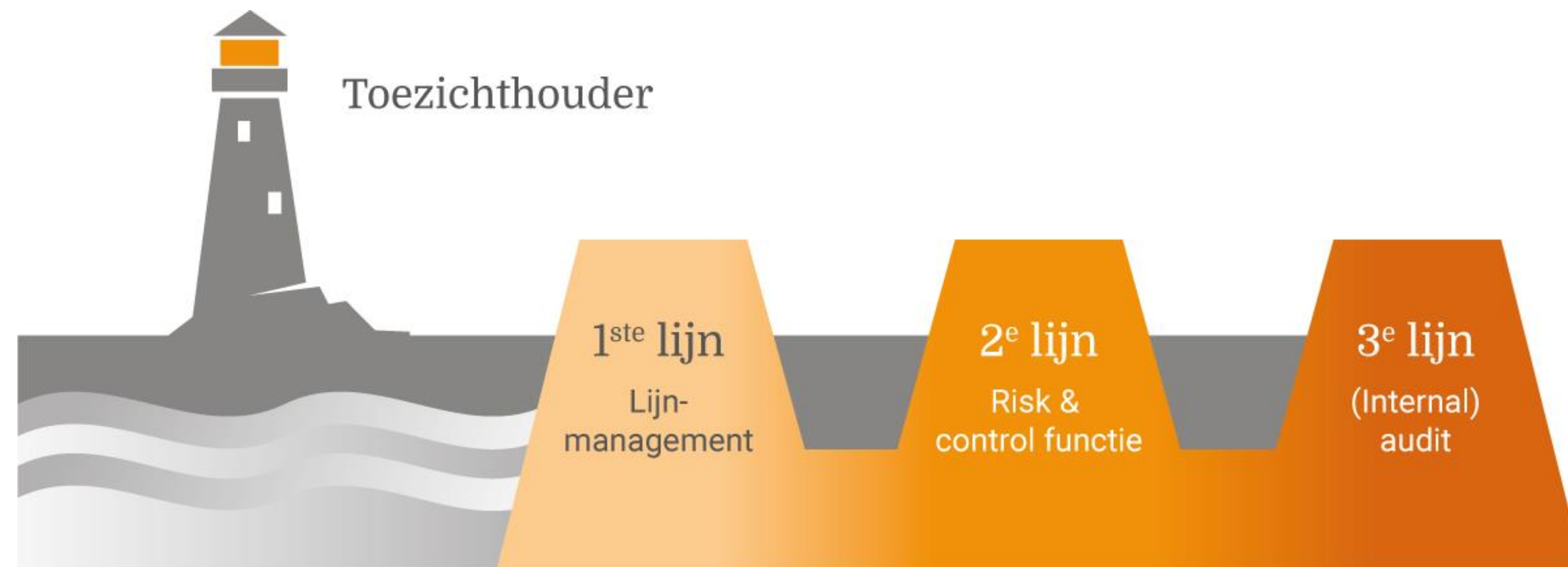
Zorgt voor onafhankelijke en objectieve evaluatie van governance en risicomangement door systematische beoordelingen, biedt inzicht en bevordert continue verbetering door rapportage aan management en bestuursorgaan, en kan aanvullende assurance verkrijgen van andere bronnen.

- Beginsel 5 Derdelijns onafhankelijkheid:

Essentieel voor het behoud van de objectiviteit, autoriteit, en geloofwaardigheid van internal audit, gerealiseerd door verantwoording aan het bestuursorgaan, onbelemmerde toegang tot bronnen, en de vrijheid in planning en uitvoering van auditwerkzaamheden.

- Beginsel 6 Het creëren en beschermen van waarde:

Alle rollen die samenwerken dragen gezamenlijk bij aan het creëren en beschermen van waarde wanneer zij op elkaar en op de voornaamste belangen van stakeholders zijn afgestemd. Het op elkaar afstemmen van activiteiten wordt gerealiseerd door communicatie, samenwerking en medewerking. Dit zorgt ervoor dat de informatie die nodig is voor risico gebaseerde besluitvorming betrouwbaar, samenhangend en transparant is.



# Rollen in het Three Lines Model uitgelicht

## Het bestuursorgaan

Legt aan de stakeholders verantwoording af voor het toezicht op de organisatie en gaat de dialoog met deze stakeholders aan om hun belangen te behartigen en transparant te communiceren over het realiseren van doelstellingen. Daarnaast bepaalt het bestuursorgaan de risicobereidheid van de organisatie en houdt toezicht op het risicomanagement, daarbij richt het bestuursorgaan een onafhankelijke, objectieve en competente internal audit functie in.

## Eerstelijnsrollen

De eerstelijns geeft voornamelijk leiding en sturing aan acties om de doelstellingen van de organisatie te realiseren, hierbij is het in een voortdurende dialoog met het bestuursorgaan waarbij er rapportages worden opgeleverd.

## Tweedelijnsrollen

De rol vanuit de tweedelijns is om te monitoren, adviseren, begeleiden, toetsen, analyseren en rapporteren van zaken die verband houden met het managen van risico's. Voor zover ze ondersteuning en een kritische blik bieden voor degenen met eerstelijnsrollen en integraal onderdeel zijn van besluiten en acties van het management, maken tweedelijnsrollen deel uit van de verantwoordelijkheden van het management en zijn ze nooit volledig onafhankelijk van het management.

## Derdelijnsrollen

Centraal binnen het Three Lines Model staat de onafhankelijkheid van de internal audit, waardoor internal audit zich onderscheidt van andere functies, assurance en adviezen van bijzondere waarde kan geven. De onafhankelijkheid van de internal audit wordt gewaarborgd door geen besluiten te nemen of acties te ondernemen die deel uitmaken van de verantwoordelijkheid van het management en door af te zien van het bieden van assurance bij activiteiten waarvoor internal audit momenteel of recentelijk verantwoordelijk is of was.

**Internal audit wordt gezien als: 'de ogen en oren van het bestuursorgaan'.**



# De basis voor auditwerkzaamheden / derde lijn

De beroepsstandaarden voor de interne audit (de IPPF-standaarden) zijn leidend voor een handboek Interne Audit, templates en aanpak. Daarbij proberen de interne auditors zo veel mogelijk van het werk te standaardiseren om daarmee maximale efficiency te realiseren. Interne audits kennen een vast schema van opdrachtbrief, audit 'veldwerk', afstemming bevindingen, rapportage en afronding.

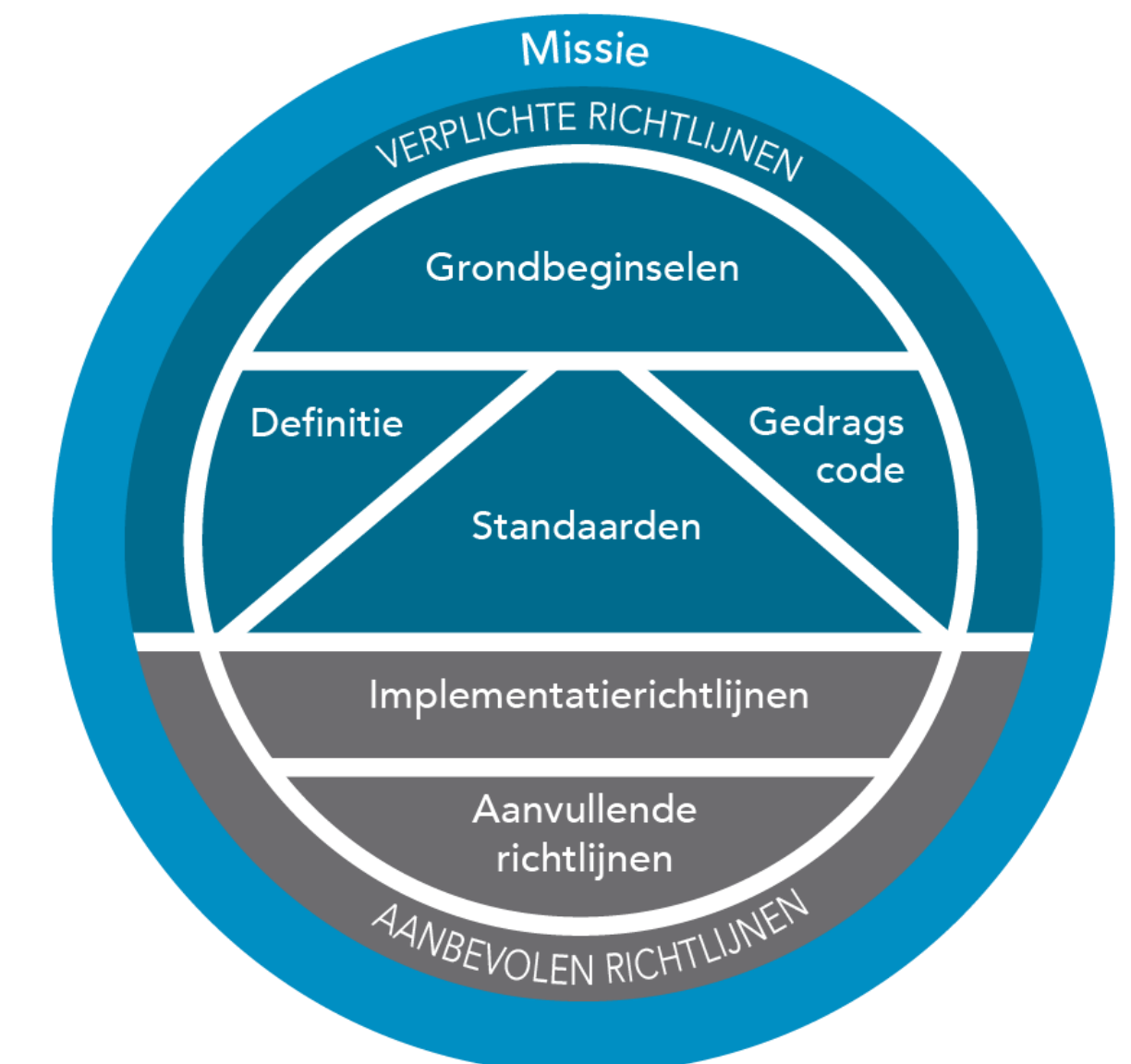
De internationale standaarden positioneren de interne auditfunctie niet alleen in de rol van '3<sup>rd</sup> line of defense', maar ook in de rol van 'trusted advisor'. Om in deze rol van 'trusted advisor' te groeien moet de interne auditor de organisatie/ klant goed leren kennen om mee te kunnen denken in het verbeteren van de bedrijfsprocessen en risicobeheersing. Het moet ook duidelijk zijn dat de focus van de interne auditor ligt op de audits van de operationele bedrijfsprocessen. Vanuit de interne auditrol geeft de auditor in rapportages altijd aanbevelingen mee om eventuele risico's/tekortkomingen te mitigeren.

Internal auditors werken overeenkomstig met de internationale beroepsstandaarden van het IIA, het Institute of Internal Auditors. Deze beroepsstandaarden liggen ook ten grondslag aan een Handboek Kwaliteitsbewaking en zijn opgebouwd zoals hiernaast afgebeeld.

## Grondbeginselen

De grondbeginselen van het interne audit vak zijn vastgelegd in tien statements, waaronder integriteit, deskundigheid, objectiviteit, maar ook een risico gebaseerde aanpak, effectieve communicatie, aanpassingsvermogen, kwaliteitsverbetering, pro-activiteit, bijdragen aan verbetering en juiste positionering.

<https://www.ia.nl/kwaliteit/beroepsnormen>



# Internal Audit (1/2)

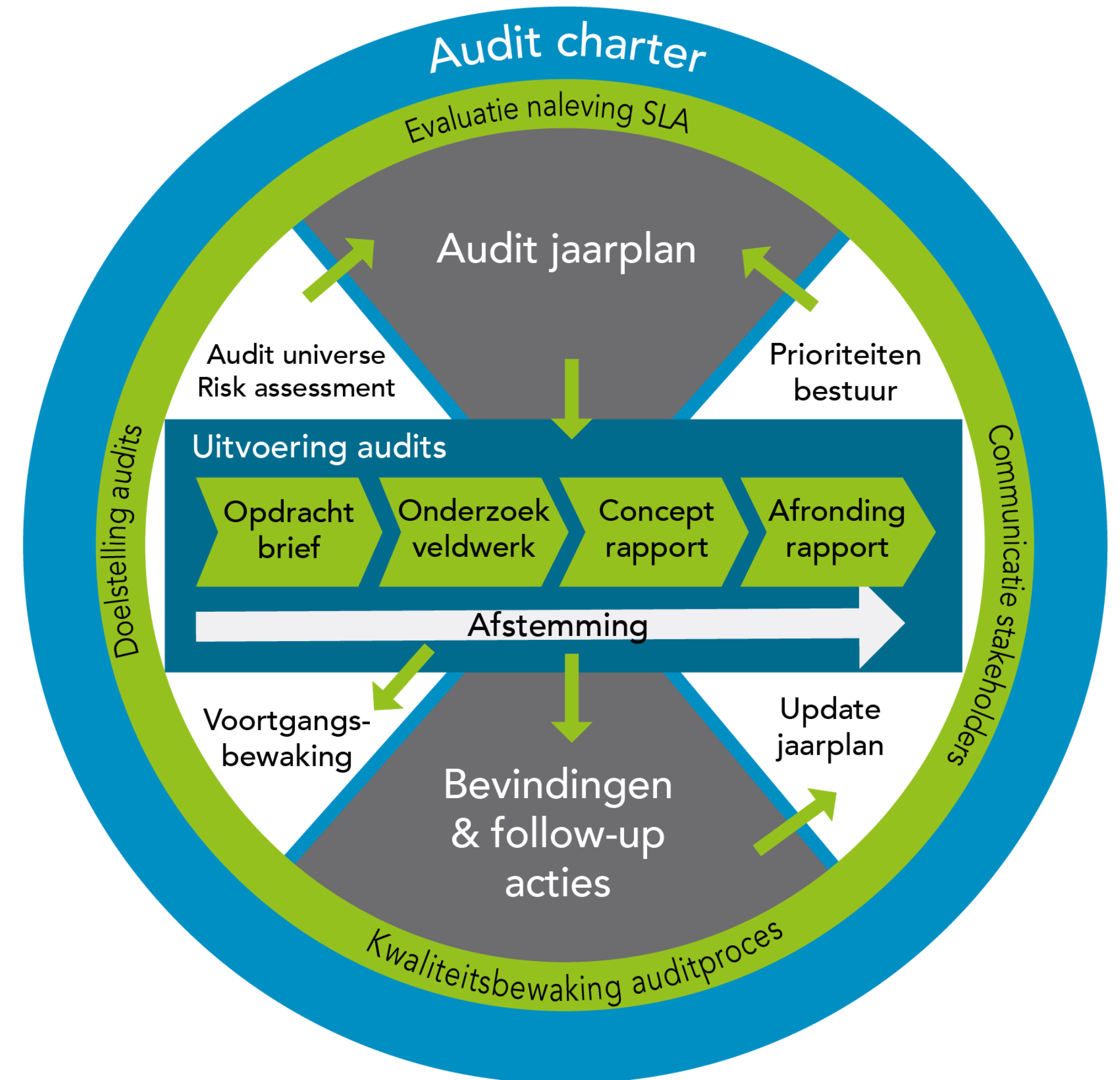
## Opzet IAF

De basis voor de planning van audits volgt uit een risicoanalyse van de interne processen en de behoefte van de organisatie voor de uitvoering van (eenmalige) auditopdrachten. Aan de hand hiervan wordt een audit universe beschreven met daarin alle te auditen onderwerpen binnen het bedrijf. Daarnaast stelt de Interne Audit Functie met de organisatie een internal audit charter op, waarin de onafhankelijke positie, rol, objectiviteit en deskundigheid van de audit functie wordt belegd.

## Uitvoering audits

Het auditproces wordt per auditobject voorafgegaan door een opdrachtbrief waarin de scope, de doelstelling en de aanpak wordt uiteengezet. Deze aanpak sluit aan op het risicosysteem van de organisatie en op de beheersmaatregelen (c.q. controls) die hierop zijn geformuleerd. Het bestuur van de organisatie heeft met de interne auditor prioriteiten en werkzaamheden geformuleerd welke zijn opgenomen in de opdrachtbrief.

Vervolgens verstrekt de organisatie de benodigde documentatie en zal de interne auditor afhankelijk van het audit onderwerp interviews inplannen met betrokkenen. Doorgaans wordt een audit gestart met een kick-off ter oriëntatie en vaststelling van het proces, alvorens de auditors de diepte in duiken om het normenkader te beantwoorden middels veldwerk.



# Internal Audit (2/2)

## Rapportage van bevindingen

Bevindingen die uit audits komen, worden besproken met de betrokkenen, en eventueel met het management en/of bestuur. Rapportages worden afgestemd met verantwoordelijk management en besproken ter feitelijke juistheid.

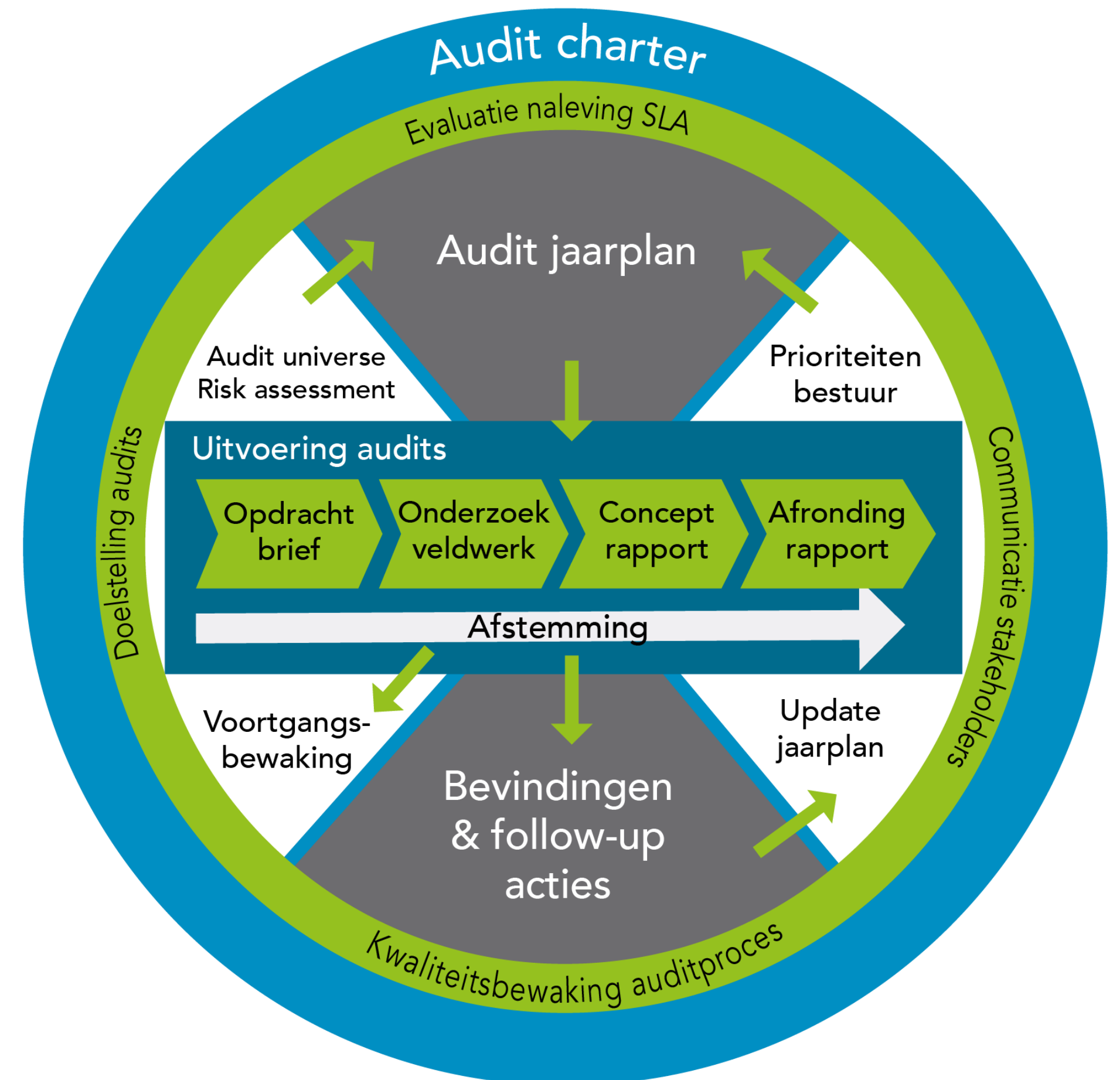
Over de follow-up van eventuele bevindingen worden afspraken gemaakt met de betrokken partijen. De tijdige, juiste en volledige opvolging van aanbevelingen/ verbeteringen kan eventueel additioneel door ons gemonitord worden (bij eenmalige opdrachten). De internal auditors monitoren binnen de organisatie opvolging en validatie van gerapporteerde bevindingen.

## Evaluatie over de IAF

Na afronding van eenmalige auditopdracht verzoekt de interne audit functie de organisatie om input te leveren voor de evaluatie van de dienstverlening. Voor organisaties waar de IAF structureel ingericht is en meerdere audits per jaar uitvoert is een jaarlijks evaluatie van belang ter voortdurende verbetering van processen.

## Kwaliteitsborging binnen de IAF

Voor, tijdens en na afronding van audits worden werkzaamheden gereviewd door de auditmanager om te waarborgen dat de uitgevoerde auditactiviteiten kwalitatief voldoen aan de internationale beroepsstandaarden van het IIA. Daarnaast wordt jaarlijks een Interne Self assessment (ISA) uitgevoerd op de auditdossiers van de organisatie waarbij getoetst wordt of de Interne Audit Functie aan de internationale beroepsstandaarden van het IIA heeft voldaan.



# Hoe vul je een Interne Audit Functie in?

Voor organisaties die het Three Lines Model willen hanteren is het vaak een uitdaging om de interne audit functie op de juiste maat in te richten. Instellingen kunnen immers een betrekkelijk kleine organisatie zijn, maar met grote risico's en/ of belangen, waarbij de instelling mogelijk een of meerdere vestigingen in binnen- en buitenland heeft. Eén belangrijke doelstelling is om efficiënt en effectief de Interne Audit Functie (IAF) in te richten en uit te voeren met de benodigde kwaliteit tegen acceptabele kosten.

## Interne invulling, uitbesteding of een combinatie?

- De inrichting/ implementatie van een IAF leidt tot hogere kosten, zonder dat de baten van betere interne beheersing direct duidelijk zijn.
- De implementatie van een IAF moet toereikend zijn, toegevoegde waarde leveren aan de beheerste operationele bedrijfsvoering van het bedrijf en tegen acceptabele kosten worden uitgevoerd.

Bij kleine en middelgrote organisaties in de financiële sector is het vrij gangbaar dat de IAF volledig of gedeeltelijk wordt uitbesteed aan een gespecialiseerde externe partij.

De voornaamste redenen om de functie niet intern in te richten zijn:

1. De IAF mag niet met andere functies worden gecombineerd in het kader van de objectiviteit en onafhankelijkheid van de interne auditor;
2. Afhankelijk van de grootte van de organisatie is het vaak geen fulltime functie;
3. Kostentechnische afweging valt in het voordeel van de gehele of gedeeltelijke externe invulling van de IAF;
4. Invulling van de IAF conform de IIA standaarden is niet gegarandeerd bij aanstelling van slechts 1 interne auditor. Consistente en vaktechnische invulling is gegarandeerd bij een externe gespecialiseerde partij.

## Specialist op het gebied van Interne Audit

Een IAF levert de meeste toegevoegde waarde indien deze ingevuld wordt met inachtneming van de professionele standaarden voor interne auditors. Hiermee draagt de IAF de juiste verantwoordelijkheid en zal focus leggen op de aspecten die in de actuele fase van de organisatie het meest relevant en nuttig zijn.

Het is van belang om ervaren/ gecertificeerde auditors de werkzaamheden van de 3<sup>de</sup> lijn uit te laten voeren om zodoende de gewenste kwaliteit en toegevoegde waarde van de functie te garanderen.



# Contact

## **InAudit Audit Services BV**

Spankerenseweg 16a  
6974 BC Leuvenheim (NL)  
T 055 – 303 2597  
W [www.inaudit.nl](http://www.inaudit.nl)  
E [info@inaudit.nl](mailto:info@inaudit.nl)

## **Ricardo Henriques**

Director Audit Services  
InAudit Audit Services BV  
T 06 - 21 37 33 66  
E [ricardo.henriques@inaudit.nl](mailto:ricardo.henriques@inaudit.nl)

