

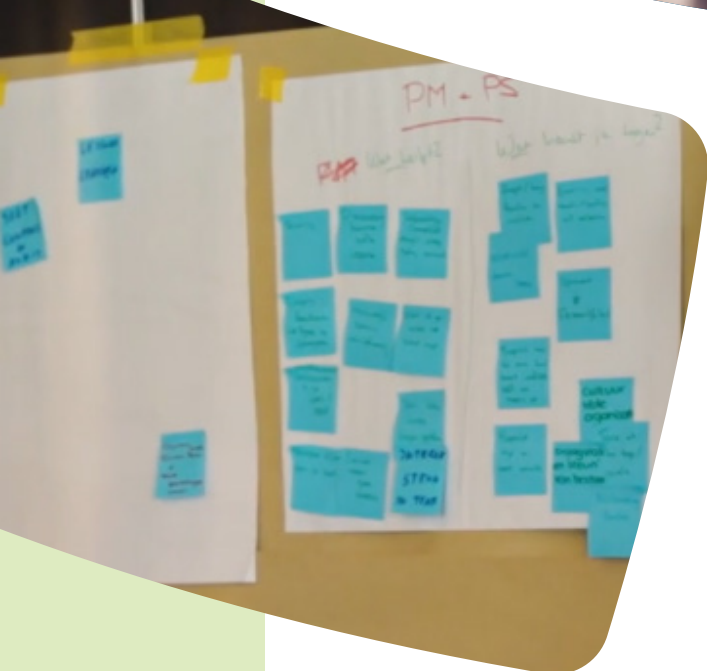
8 APRIL 2025



DAG VAN DE **INTERNAL AUDITOR**

HUMAN CAPITAL EN DE AUDITOR ZELF

Verslag met aanbevelingen en acties



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

Colofon

Namens de IIA Professional Practices Netwerkgroep Social / Human Capital,

- Stefanie Berends van Zoest (EY)
- Remco Bervoets (ProRail)
- Femke Dik (Forvis Mazars)
- Mariska Heeman (Rabobank)
- Margot Hovenstad (De Volksbank)
- Rob Vossen (Achmea)

© IIA Nederland, 2025

Gebruik van de tekst is toegestaan met bronvermelding.

Inleiding

Human Capital en de auditor zelf. Dat was het thema van de Dag van de Internal Auditor 2025 waaraan 90 internal auditors deelnamen. Het thema paste zo mooi bij de Professional Practices netwerkgroep 'Social/Human Capital' van IIA NL dat zes groepsleden graag verslag doen.

Het verslag beoogt handvatten te bieden, maar is niet geheel vrijblijvend. Het bevat aanbevelingen en acties die de deelnemers formuleerden: op het gebied van Talent Management, Young/New Capital en Employee Wellbeing. Acties richten zich tot IIA NL, tot de organisatie c.q. auditafdeling en tot onszelf als internal auditors. Steeds met het doel – van de Dag – om het thema samen verder te ontwikkelen. We willen investeren in Human Capital en het vak relevant laten blijven en blijven.

PS De gemiddelde leeftijd van IIA leden is bijna 50 jaar. Een dergelijk hoge leeftijd benadrukt de urgentie van het thema.

De Dag van de Internal Auditor is een netwerk- én learning experience, waarin de deelnemers zelf aan het werk gaan om een thema uit te diepen en te vertalen naar good practices en actiepunten om het thema nader uit te werken, en zo bij te dragen aan de ontwikkeling van het vakgebied internal auditing. Voor en door de deelnemers.



1. Talent Management

Onder leiding van Mark Daamen (Ferocia), Ron Wolsleger (Van Berkel), Tommo Clason (Deloitte) en Hans van Everdingen (One Risk Advisory) gingen de deelnemers in drie groepen aan de slag met het topic talent management. Het doel van deze sessies was bespreken hoe wij professionals in het vakgebied krijgen en houden.

1.1 Talent Management – Aantrekken van zij-instromers

Het eerste onderwerp dat besproken werd, is aantrekken van ‘zij-instromers’. Hoe kunnen wij accountants, risicomangers, controllers, etc. geïnteresseerd krijgen voor het internal audit vakgebied?

De rode draad in het aantrekken van zij-instromers zat vooral in het internal audit beroep op de kaart zetten.

Gedurende de sessies werd duidelijk dat veel collega's buiten internal audit vaak niet weten van het bestaan van dit beroep of wat het dan inhoudt. Het wordt veelal gezien als een financiële job zonder dat dat zo is. Om instroom te bevorderen is het belangrijk te laten zien wat het beroep inhoudt en welke voordelen het beroep geeft. Zo heb je een helikopter view, leer je de hele organisatie kennen, opereer je op directieniveau, mag je onderzoek doen en leer je veel zowel inhoudelijk, als op het gebied van risico denken, projectmanagement, stakeholdersmanagement en verdere soft skills als beïnvloeden en overtuigen etc..

Verder is het goed om aan te geven dat ‘zij-instromers’ buiten het voornaamste vakgebied (accountants, risicomangers, controllers, etc.), maar met affiniteit met besturing en beheersing, ook werden gezien als aanwinsten door hun andere perspectief wat weer een verrijking kan zijn voor het audit team. Voor deze doelgroep is het wel belangrijk om deze niet af te schrikken met het vereiste van een extensieve opleiding als RA of RO.

Mogelijkheden om het internal audit beroep op de kaart te zetten:

IIA:

- 🌀 Ontwikkel campagne en webinars. om te laten zien wat een internal auditor doet, die het stoffige imago teniet doen.
- 🌀 Faciliteer meeloopstages, eventueel met behulp van een matching app zodat je op basis van je voorkeuren (tijdelijk) kan meelopen bij een internal auditafdeling.

Organisatie / auditafdeling:

- 🌀 Creëer afstudeerstages om het vakgebied te leren kennen.
- 🌀 Faciliteer job rotaties binnen de organisatie tussen audit en de business (leerzaam voor beide kanten).



Internal auditor:

- ‘Spread the (positive) word’: vertel anderen over je werk als internal auditor. Aan collega’s buiten internal audit, maar ook in je contact met de auditee en buiten de organisatie in je verdere sociale contacten.

1.2 Talent Management – Loopbaanpaden en groei binnen IA

Het tweede onderwerp van talent management, was ‘loopbaanpaden en groei binnen het vakgebied internal audit’. Welke loopbaanpaden/ ontwikkelpaden worden gezien voor internal auditors, zodat zij geïnteresseerd blijven in het vakgebied binnen de eigen organisatie?

De rode draad in het behouden van interesse en groei binnen het internal audit vakgebied ligt in het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden én een persoonlijke benadering.

Enerzijds is er bij internal auditors behoefte aan duidelijke (generieke) loopbaanpaden; anderzijds zijn ambities en wensen van hen divers en is er behoefte aan (specifieke) maatwerkafspraken. Een afdelingsvisie op doorstroom is belangrijk. Welke visie heeft jouw auditafdeling op groei en ontwikkeling? En wordt aan deze visie ook daadwerkelijk invulling gegeven? En welke regie neem jij op jouw groei en ontwikkeling? Van de werkgever mag transparantie verwacht worden over de (on)mogelijkheden voor groei en ontwikkeling van internal auditors; van de internal auditor mag initiatief verwacht worden met betrekking tot persoonlijke groei en ontwikkeling. Praat erover met elkaar!

Regelmatig wordt ervaren dat onvoldoende hogere functies vrijkomen binnen de auditafdeling om door te kunnen groeien. Desondanks zagen deelnemers in de sessie allerlei mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.

Mogelijkheden om voor persoonlijke groei en ontwikkeling:

IIA:

- Stimuleer en faciliteer job rotatie (tijdelijke uitwisseling van internal auditors tussen organisaties). De internal auditor doet hierdoor nieuwe kennis en ervaring op en neemt deze mee naar de eigen auditafdeling.
- Formuleer duidelijke kennis- en ervaringseisen ten aanzien van data-analyse
- Faciliteer opleidingsmogelijkheden in data-analyse (in samenwerking met opleidingsinstituten).



Organisatie/ afdeling:

- Stimuleer en faciliteer job rotatie (tijdelijke uitwisseling van medewerkers binnen de organisaties). Internal auditors kunnen in de 1e/ 2e lijn business ervaring opdoen en nemen deze mee naar de eigen afdeling. Medewerkers uit de 1e / 2e lijn doen auditkennis en -ervaring op bij de auditafdeling en brengen daarnaast ook businesskennis en -ervaring mee.
- Zet mentor-, intervisie- en coachprogramma's op en ondersteun internal auditors in hun loopbaanontwikkeling. Denk hierbij breed; mentoring en coaching van internal auditors kan – afhankelijk van ontwikkelpunten – ook door sales functionarissen plaatsvinden.
- Ontwikkel een visie op doorstroom, breng deze in praktijk en bedenk: Internal auditors (op elk niveau) kunnen vaak meer verantwoordelijkheid aan dan ze krijgen.
- Bied internal auditors een breed scala (diversiteit) aan auditopdrachten aan. Vaak is dat goed voor de persoonlijke ontwikkeling, motivatie en betrokkenheid van internal auditors.
- Creëer/ behoud een veilige setting zodat internal auditors zichzelf durven uitdagen.

Internal auditor:

- Neem regie op persoonlijke groei en ontwikkeling, sta open voor jobrotatie en mentoring.
- Ontwikkel ook kennis buiten het audit vakgebied, afhankelijk van interesse en relevantie.
- Ontwikkel vaardigheden die ook buiten de auditfunctie waardevol zijn, zoals projectmanagement, stakeholder management, 'risico denken' en data-analyse.

1.3 Talent Management – Uitstroom binnen de eigen organisatie

Tenslotte is in het kader van talent management gesproken over 'uitstroom binnen de eigen organisatie'. Hoe kan een optimale kweekvijver voor internal auditors worden gecreëerd, zodat zij ook kunnen doorgroeien naar interessante posities elders binnen de organisatie?

De rode draad in de antwoorden hierop ligt in het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden die hen voorbereiden op interessante posities elders binnen de organisatie. Enerzijds worden internal auditors graag behouden voor het vakgebied; anderzijds vindt men uitstroom van internal auditors goed voor het behouden van een frisse blik en kwam in de sessies de suggestie om internal auditors een arbeidscontract voor een maximumaantal jaar te bieden. Een afdelingsvisie op uitstroom is in elk geval belangrijk. Welke visie heeft jouw auditafdeling op uitstroom? En wordt aan deze visie ook daadwerkelijk invulling gegeven? En welke ambitie heb jij, past een carrière binnen of buiten het vakgebied bij jou? Van de werkgever mag transparantie verwacht worden over de (on)mogelijkheden voor uitstroom; van de auditor mag



initiatief verwacht worden met betrekking tot het nadenken over ambities en wat passende functies elders binnen de eigen organisatie zijn. Praat erover met elkaar!

Het beeld bij de deelnemers is dat auditors nog relatief weinig uitstromen naar functies in de 1e lijn. Wel zagen deelnemers in de sessie mogelijkheden om uitstroom te stimuleren, als dat gewenst is. Men ziet deze vooral op het niveau van de organisatie/ auditafdeling en het op niveau van de internal auditor. De ideeën liggen in lijn met de ideeën voor doorstroom ('loopbaanpaden en groei').

Mogelijkheden voor uitstroom binnen de eigen organisatie:

IIA:

-  Ontwikkel een beroepsverenigingsvisie op uitstroom.

Organisatie/ auditafdeling:

-  Stimuleer en faciliteer job rotatie (zie ook 'loopbaanpaden en groei').
-  Zet mentoring, coaching en/of intervisie op (zie ook 'loopbaanpaden en groei').
-  Ontwikkel een visie op uitstroom en breng deze in praktijk.
-  Creëer loopbaanpaden buiten de auditafdeling.
-  Bied auditors de kans/ gelegenheid om opleidingen te volgen buiten het vakgebied, vaardigheden te laten opdoen en relaties op te bouwen met andere afdelingen.
-  Creëer een 'kweekvijver 2.0': de auditafdeling als kweekvijver voor andere afdelingen, en vice versa.

Internal auditor:

-  Neem regie (zie ook 'loopbaanpaden en groei').
-  Ontwikkel kennis en vaardigheden die ook buiten de auditfunctie waardevol zijn (zie ook 'loopbaanpaden en groei').
-  Onderhoud goede relaties met andere afdelingen. Zichtbaarheid en goede relaties met andere afdelingen kunnen de overgang naar nieuwe rollen vergemakkelijken.



2. Young Capital

Onder leiding van Sander van Oosten (ARC People), Rob Klaver (BDO), Robert Verweij (InAudit) en Tim Postmus (Protiviti) gingen de deelnemers in drie groepen aan de slag met het topic Young Capital. Het doel van deze sessies was bespreken hoe de waardepropositie van Internal Audit richting Young Capital eruit moet zien om de toenemende vraag naar (en vergrijzing van) gekwalificeerde Internal Auditors te kunnen opvangen.

2.1 Definitie Young Capital

Het eerste onderwerp dat besproken werd, is de definitie van Young Capital. De inleiders gaven de volgende werkdefinitie mee: jonge professionals tussen de 20 en 30 jaar, omvattende afgestudeerden, starters en junior professionals met maximaal enkele jaren werkervaring. Deelnemers aan de sessies werd gevraagd de werkdefinitie te challengen en aan te scherpen, indachtig het doel dat de juiste doelgroep moet zorgen voor nieuwe instroom van voldoende kwantiteit en kwaliteit.

De rode draad in de gechallengeerde werkdefinitie van Young Capital is dat de werkdefinitie te eng is. Iedere groep maakte direct duidelijk dat de zoektocht naar toekomstige vakgenoten niet beperkt moet zijn tot Young Capital. Het vak kan ook van waarde zijn voor een doelgroep vanaf 30 jaar en voor zij-instromers. Het gaat vooral om nieuwe perspectieven. Er is dus meer verborgen arbeidspotentieel om te benutten. Young Capital is de medewerker van morgen. Verder gaat de voorkeur uit om te zoeken naar onderzoekers in plaats van auditors en noemen deelnemers AI expliciet als New Capital.

Als waarnemers vanuit de Professional Practices Groep ‘Social/Human Capital’ merkten wij intussen op dat de meeste “seasoned” deelnemers aangaven zelf niet als starter te zijn begonnen. Eerder, zo leek het, als junior of medior professional. Dat roept de vraag op of het vak wel aantrekkelijk voor starters is. Wij hoorden voorbeelden van uitstroom van juist die starters/. In dit verband is de perceptie gap uit het rapport [“Internal Audit: Vision 2035 – Creating Our Future Together”](#) ook interessant. In het rapport wordt ingegaan op de verschillende percepties van minder en meer ervaren internal auditors. Er is nog onvoldoende bekend over de achterliggende redenen. Niettemin, zo beschrijft het rapport (p. 21), roepen de verschillen in percepties vragen op of ‘talented young internal auditors’ uitstromen zonder volledig te verkennen en ervaren wat het vak biedt. Wij merkten ook op dat relatief veel deelnemers zichzelf als zij-instromer zien, maar daar bleek niet iedereen hetzelfde onder te verstaan. Ben je wel een zij-instromer met eerst enkele jaren werkervaring als extern accountant, risicomanager, controller? Is de term zij-instromer voorbehouden aan professionals met een niet-financiële opleiding?

Deelnemers aan de sessies zagen mogelijkheden voor het beter bepalen van de “juiste doelgroepen” (meervoud: niet alleen Young) én het in kaart brengen van het probleem. We missen data en kennen eigenlijk juist ons zelf niet.



Mogelijkheden t.a.v. de definitie van young capital:

IIA:

- Beperk promotie niet tot Young. Richt je ook expliciet, met een aparte waardepropositie, op zij-instromers met dan een duidelijke definitie van zij-instromers.
- Overweeg een campagne voor scholen.
- Verzamel meer data over onze beroepsgroep: data over instroom, zij-instroom, beweegredenen van afhakende starters.
- Verken of het wenselijk is de term onderzoekers te hanteren i.p.v. auditors?
- Voorkom instandhouding van het beeld “internal auditor = internal accountant”. New Capital moet die relatie in ieder geval niet gaan leggen.

Organisatie/auditafdeling:

- Betrek de HR afdeling. Voed ze met informatie over het vak; haak aan bij campagne(s) van IIA. Bevraag ze over hun ervaringen met werving (Welke geluiden vangen zij bijv. op bij recruiting? Waarom kiezen interessante kandidaten niet voor de functie/het vak?) en off boarding (informatie uit exitgesprekken).

2.2 Young Capital – De aantrekkingskracht

Nadat de definitie van Young Capital, de medewerker van morgen, was aangescherpt, was de volgende vraag hoe deze groep te overtuigen van een toekomst binnen het internal auditvak. Wat is de aantrekkingskracht van Internal Auditing en wat maakt het onderscheidend ten opzichte van andere carrièremogelijkheden? De verkenning hiervan is ongemerkt in de plenaire ochtendsessie al gestart. Tijdens haar presentatie benoemde Daina Konter de in haar ogen belangrijkste persoonlijke eigenschappen die een Internal Auditor zou moeten bezitten om succesvol te zijn in deze rol. Als typische kenmerken noemde zij analytisch vermogen, oog voor detail, ethisch, risicoavers, hulpvaardig, (des)kundig, communicatief vaardig. En creativiteit werd er vanuit de zaal nog aan toegevoegd. Er was verder veel herkenning in de zaal maar ook de uitdagende stelling: deze eigenschappen gun ik iedere medewerker op elke positie binnen een organisatie. De eigenschappen passen ook een Sales medewerker. In deze eigenschappen herkennen dus mogelijk veel potentiële kandidaten zich, maar zijn dus waarschijnlijk nog niet zo onderscheidend.

Tijdens de verschillende sessies gingen de groepen met goede moed aan de slag en al snel kwamen er elementen naar voren die wij als deelnemers van de Professional Practice netwerkgroep Social/Human Capital maar al te goed herkennen.

Rode draad – met stip bovenaan de verschillende lijstjes – kwam de mogelijkheid om een organisatie in de volle breedte te verkennen en daarmee invulling te geven aan de kenmerkende nieuwsgierigheid van de Internal Auditor.

Praten op verschillende niveaus en de veelzijdigheid van de functie was een goede tweede; in welke functie schakel je zo actief tussen strategisch, tactisch, en operationeel en zit je aan tafel met de RvB, directeuren, lijnmanagers en de operationeel medewerkers?



Het resultaat van deze brede verkenning en praten op de verschillende niveaus: impact maken! Het gevoel dat je actief bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie en/of maatschappelijke doelstellingen wordt ook als relevante aantrekkende kracht gezien.

Het bepalen van de unique selling points voor het internal auditvak bleek een moeilikere exercitie. Waar er dus wel consensus lijkt te zijn over de algehele aantrekkingskracht van het vakgebied, kwam er vanuit de sessies geen eenduidig beeld van de unique selling points. Onderwerpen als de mogelijkheid om door te studeren, doorstroming binnen de organisatie (springplank voor je carrière) en de zelfstandigheid van de functie komen naar voren. Het zijn onderwerpen die duidelijk geassocieerd worden met het vakgebied maar uniek zijn ze moeilijk te noemen. Moet het onderscheidend vermogen dan toch al meer gezocht worden in de algehele aantrekkingskracht van het vakgebied? Het lijkt daarnaast ook zaak te zijn om de elementen op de juiste momenten in te zetten: de relatief jonge instromer reageert mogelijk beter op de mogelijkheid om door te studeren en een organisatie in de breedte te verkennen dan de zij-instromer die vooral de organisatie op elk niveau wil doorgronden en impact wil maken. Maar dit zijn aannames over verschillende percepties waarvan we nog te weinig weten (zie de eerdere opmerking over het Internal Audit: Vision 2035 rapport). Daar ligt dus een taak voor de beroepsvereniging.

Op hoofdlijnen lijkt er dus consensus te zijn over wat Internal Auditing een mooi vak maakt. De vraag wordt wel gesteld of dit ook voldoende is om Young Capital / New Capital aan te trekken.

Mogelijkheden t.a.v. de aantrekkingskracht voor young capital:

IIA:

-  Onderzoek percepties van verschillende doelgroepen (zie ook Vision 2035).

Organisatie/auditafdeling:

-  Benoem en communiceer de springplankmogelijkheden expliciet.

Internal auditor:

-  Wees ambassadeur van het vak en deel je ervaringen.

2.3 Young Capital – In contact komen

De vragen die hier beantwoord moesten worden waren “Welke kanalen en middelen kunnen we allemaal inzetten om met Young Capital in contact te komen?” en “Wat is het juiste samenspel tussen de kanalen en middelen om deze zo effectief mogelijk in te zetten?”. Om deze vragen te kunnen beantwoorden was er een duidelijke afhankelijkheid van de ander groep die druk bezig was om de definitie van Young Capital aan te scherpen. Het gevolg? Een aantal sprints door de ruimte om de laatste updates te krijgen over wat Young Capital nu eigenlijk is! De kritische noten die gekraakt werden



in de verschillende groepen die bezig waren met de eerste vraag, maakten het bijna onmogelijk om hier goed op te anticiperen, maar ook hier zijn uiteindelijk weer een paar hoofdlijnen benoemd.

Er was op dit punt minder consensus dan bij de andere twee onderdelen. Desondanks was er een aantal duidelijke oplossingsrichtingen. Eén belangrijke richting was het informeren van potentiële kandidaten middels opleidingen. Dit varieerde van het geven van gastcolleges aan universiteiten, het opnemen van Internal Audit als een specifiek vak binnen een bestaande opleiding, tot het verleggen van de focus naar MBO-/HBO opleidingen.

Naast deze meer externe focus ligt er ook een duidelijke verantwoordelijkheid voor de internal auditafdelingen en internal auditors zelf om binnen de respectievelijke organisaties het vak uit te dragen en zichtbaarder te maken. Interne roadshows, het aanbieden van (snuffel)stages; wees creatief om bij de medewerkers in je organisatie die interesse op te wekken. Uiteraard werd er hierbij ook gesproken over de aandacht voor 2e lijns medewerkers en de kritische 1e lijn. Als aanvullende kanalen en middelen zijn genoemd TikTok, Podcasts, reclamespotjes, vacaturebank en ga zo maar door. Ook hier lijkt het bedenken van de kanalen en middelen niet tot echte uitdagingen te leiden, het samenspel en effectief inzetten van deze kanalen en middelen mogelijk wel. Het beantwoorden van deze laatste vraag is eigenlijk niet aan de orde gekomen; alle tijd en energie is opgegaan aan heen en weer rennen en het aanscherpen van de te benutten kanalen en middelen. Een onderwerp voor een volgende sessie misschien?

Mogelijkheden t.a.v. het in contact komen met young capital:

IIA:

-  Verzamel data over instroom en uitstroom,
-  Ontwikkel gerichte campagnes

Organisatie/auditafdeling:

-  Organiseer interne roadshows en bied stages aan.

Internal auditor:

-  Draag het vakgebied actief uit; we hebben op de dag van de internal auditor met elkaar vast kunnen stellen dat het een mooi vak is, ga daar mee aan de slag.



3. Employee Wellbeing

Onder leiding van Peter Hartog (IIA), Daphne Manichand (Forvis Mazars), Guido van Gerwen (KPMG) en Remon Houweling (Corporator) is men aan de slag gegaan met het topic employee wellbeing. Het doel van de sessies was bespreken hoe kan worden gezorgd dat auditors zich psychologisch veilig voelen zowel binnen een IAF als in de relatie met auditee en opdrachtgever (en omgekeerd), en wat professionele moed en scepsis betekent en wat kan maken dat auditors hier terughoudend in zijn. De groepen kwamen met elkaar tot praktische handvatten.

Voor psychologische veiligheid werd de definitie van Amy Edmondson gebruikt uit haar boek *The Fearless Organization* (2018):

Shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk-taking. Psychological safety is a sense of confidence that the team will not embarrass, reject or punish someone for speaking up. It describes a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves.

3.1 Psychologische veiligheid binnen de IAF

Het eerste onderwerp dat besproken werd was psychologische veiligheid binnen een IAF: Wat betekent psychologische veiligheid binnen de eigen afdeling/IAF?

Psychologische veiligheid begint bij de leiding van de IAF, door middel van de tone at the top en voorbeeldgedrag. De leidinggevenden ondersteunen de auditors, dit geeft vertrouwen aan het team en biedt de nodige ruggensteun. Dit is de basis voor een cultuur van psychologische veiligheid, waarin medewerkers zich optimaal kunnen ontplooiën.

Het is daarbij belangrijk dat oordelen worden uitgesteld en er ruimte is voor het verwonderen over verschillende perspectieven binnen de afdeling. Diversiteit in het team is belangrijk, daarbij dient er respect voor elkaar te zijn en onderlinge verschillen te worden geaccepteerd.

Een open en veilige omgeving stimuleert medewerkers om zich uit te spreken, ongeacht de klik met collega's. Het gaat om "onvoorwaardelijke professionele liefde" zoals een van de deelnemers dit noemde. Door goed te luisteren en vertrouwen te geven, wordt psychologische veiligheid verder versterkt. Dit wordt versterkt door informele bijeenkomsten met de afdeling en door gezamenlijk te evalueren en te reflecteren op zowel proces als samenwerking.



Mogelijkheden om psychologische veiligheid binnen de IAF te creëren:

IIA:

- Deel richtlijnen en best practices. Zie bijvoorbeeld de IIA-publicatie [‘Psychologische veiligheid – Handvatten voor Internal audit’](#).
- Bied trainingen aan.
- Bied een platform voor het uitwisselen van ervaringen.

Organisatie / afdeling:

- Geef goede voorbeeld door transparantie, kwetsbaarheid en delen van ervaringen.
- Creëer een cultuur waar open gesproken kan worden en waar geleerd kan worden van fouten.
- Definieer gedragscodes en integriteitsbeleid.
- Zorg voor klachtenprocedures.
- Stimuleer informele contactmomenten/teambuilding.

Internal auditor:

- Luister goed en stel je oordeel uit.
- Toon oprechte interesse in je collega's.
- Geef complimenten.
- Vraag actief naar de mening van anderen.

3.2 Psychologische veiligheid in een audit (relatie auditor - auditee en opdrachtgever)

Het tweede onderwerp dat besproken werd was psychologische veiligheid in een audit: Wat betekent psychologische veiligheid in de uitvoering van een audit, en hoe wordt dat geoptimaliseerd?

Het management van de organisatie (CEO en auditee) en van een IAF spelen hierin een belangrijke rol door passend voorbeeldgedrag te tonen. In deze moet de CAE steun /back up krijgen van de CEO en moeten auditors moeten zich gesteund voelen en kunnen rekenen op de rugdekking van hun team, leidinggevend en management van de organisatie. Vervolgens kan de auditor de auditee ondersteunen, ofwel de veiligheid in de audit creëren.

Een veilige omgeving met openheid, transparantie en vertrouwelijkheid is nodig zowel binnen het audit team als richting de auditee en opdrachtgever. Door de doelstellingen en werkwijze van de audit duidelijk uit te leggen, zich in te leven in de context en te luisteren naar mogelijke zorgen en aandachtspunten (empathisch en met interesse), en bevindingen open en eerlijk te delen, voelt de auditee zich gehoord en begrepen. Daarnaast is het van belang de wederkerigheid uit te leggen, auditors komen wat halen maar ook wat brengen.

In een internationale omgeving is het belangrijk dat je als auditor je bewust van de cultuur verschillen / omgangsvormen en daar naar handelt. Dit kan ook gelden



binnen een Nederlands bedrijf. Persoonlijke ervaring, opleiding en een sterk moreel kompas dragen bij aan het zelfvertrouwen en de competenties van auditors. Investeren in training en ontwikkeling is daarom van belang.

Naast de hiervoor genoemde 'houding en gedrag', dient de organisatie ook formele regelingen en randvoorwaarden in te richten, zoals een klokkenluidersregeling en een duidelijke positionering van de internal auditfunctie. Een ander element daarvan is het gezamenlijk (binnen het team en met de auditee) evalueren van audits, om van elkaars ervaringen te leren.

Mogelijkheden om psychologische veiligheid in een audit te creëren:

IIA:

- Deel richtlijnen en best practices. Zie bijvoorbeeld de IIA-publicatie '[Psychologische veiligheid – Handvatten voor Internal audit](#)'.
- Bied trainingen aan.
- Bied een platform voor het uitwisselen van ervaringen.

Organisatie / afdeling:

- Geef als CEO, CAE en de auditee / opdrachtgever goede voorbeeld door in benadrukken belang van de audit.
- Creëer een cultuur waar open gesproken kan worden en waar geleerd kan worden van fouten.
- Zorg voor een klokkenluidersregeling.
- Zorg voor informele contactmomenten met de auditee / opdrachtgever.
- Benadruk de vertrouwelijkheid.

Internal auditor:

- Toon oprechte interesse in je auditee / opdrachtgever, toon empathie.
- Leg duidelijk uit wat het audit proces inhoudt en betekent voor de auditee door bijvoorbeeld dit uit te leggen in een werkoverleg van de auditee.
Betrek de auditee actief.
- Benadruk het gezamenlijke doel voor de organisatie.
- Communiceer open en eerlijk over de doelstelling en bevindingen van de audit.
- Biedt ruimte voor dialoog en hoor/wederhoor.
- Toon begrip voor uitdagingen/problemen waar de auditee mee te maken heeft.

3.3 Professionele moed en scepsis

Het derde onderwerp was professionele moed en scepsis, die nadrukkelijk als vereisten in [de Standaarden \(GIAS\)](#) is opgenomen. Wat maakt het dat een auditor dit wel kan tonen dan wel daar terughoudend in is?



Professionele moed en scepsis zijn belangrijk om ons werk effectief te kunnen doen, en sterk afhankelijk van de ervaren psychologische veiligheid. Zoals werd aangegeven 'Zonder professionele veiligheid geen professionele moed en geen professionele scepsis zonder professionele moed'.

In een van de sessies werd onderscheid gemaakt tussen moed naar de organisatie en moed binnen het audit team. Het hebben en uiten van moed is afhankelijk van de gesprekpartners.

Ook hier begint het met de cultuur en 'tone at the top' binnen de organisatie. Het management van de organisatie en IAF, én het auditteam moeten een veilige omgeving creëren waarin moed en scepsis worden aangemoedigd.

De eerdergenoemde rugdekking is hierbij van essentieel belang. Daarnaast is de onafhankelijkheid, het mandaat en hoe internal audit wordt gezien van belang. In dit kader is het belangrijk dat de internal auditafdeling goed in de organisatie is gepositioneerd.

De persoonlijke ervaring, kennis en vaardigheden van de internal auditor, gekoppeld aan een sterk moreel kompas zijn nodig om professionele moed te tonen. Moed betekent kritische vragen durven stellen en moeilijke boodschappen durven communiceren maar ook jezelf kwetsbaar opstellen om het risico van eigenzinnigheid te voorkomen. Moed speelt op diverse momenten in een audit, zeker ook bij de keuze welke bevindingen te rapporteren.

Opleidingen en trainingen kunnen internal auditors hierin ondersteunen. De organisatie kan professionele moed verder ondersteunen door een cultuur te creëren waarin dit wordt gestimuleerd en gewaardeerd. Heldere evaluatie en feedback zijn belangrijk, zodat auditors kunnen leren en groeien in hun professionele moed. De analogie met 'fuck you money' werd genoemd in de zin van het creëren van een situatie waarin 'het niet direct uitmaakt wat je zegt'.

IIA zou middels een 'hulplijn' kunnen bijdragen door een aanspreekpunt te bieden waar auditors voor advies of steun terecht kunnen.

Mogelijkheden voor professionele moed en scepsis:

IIA:

-  Open hulplijn voor internal auditors die steun en advies nodig hebben als het echt moeilijk wordt.
-  Bied trainingen aan.
-  Stel best practices en richtlijnen op.
-  Organiseer sessies waarbij ervaringen worden gedeeld.

Organisatie / auditafdeling:

-  Creëer een organisatiecultuur waarin kritisch denken en het stellen van moeilijke vragen worden aangemoedigd.



- 🔗 Zorg dat de 'tone at the top' duidelijk maakt dat professionele moed wordt gewaardeerd.
- 🔗 Bied auditors zekerheid.
- 🔗 Bewaak de onafhankelijke positionering auditafdeling.
- 🔗 Zorg voor een klachten- en klokkenluidersregeling.

Internal auditor:

- 🔗 Investeer in persoonlijke ontwikkeling met betrekking tot moed en scepsis.
- 🔗 Bouw vertrouwen en respect op met de auditee.
- 🔗 Evalueer tijdens en na een audit op moed en scepsis.
- 🔗 Vraag om feedback op moed en scepsis.

Slotbeschouwing

De Dag van de Internal Auditor 2025 heeft waardevolle inzichten opgeleverd over hoe het vakgebied toekomstbestendig kan blijven. De aanbevelingen vragen om gezamenlijke actie van IIA als beroepsvereniging, organisaties en auditors zelf. Alleen zo kunnen we blijven investeren in het eigen Human Capital en de relevantie van het vakgebied waarborgen.

De Professional Practices Groep 'Social/Human Capital' van IIA Nederland zal een aantal belangrijke punten oppakken en nader uitwerken. Wordt vervolgd!



Bijlage Overzicht actiepunten

Acties per onderwerp

1. TALENT MANAGEMENT

1.1 Aantrekken van zij-instromers

Het internal auditvak is bij veel professionals buiten het vakgebied onvoldoende bekend. Om zij-instromers zoals accountants, risicomanagers en controllers aan te trekken, is het essentieel het beroep beter te positioneren. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Ontwikkel campagnes en webinars die het vak toegankelijk en aantrekkelijk maken.
- **Auditafdelingen:** Faciliteer meeloop- en afstudeerstages, en stimuleer jobrotatie.
- **Internal auditors:** Draag actief het vak uit binnen en buiten de organisatie.

1.2 Loopbaanontwikkeling en groeipaden

Auditors hebben behoefte aan zowel generieke loopbaanpaden als maatwerk. Transparantie over ontwikkelmogelijkheden en een cultuur van mentoring en coaching zijn cruciaal. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Stimuleer interorganisatorische jobrotatie en faciliteer opleidingen in data-analyse.
- **Auditafdelingen:** Ontwikkel een visie op doorstroom en bied een diversiteit aan audits aan.
- **Internal auditors:** Neem regie over je ontwikkeling en verbreed je vaardigheden.

1.3 Uitstroom als strategisch instrument

Een auditafdeling kan fungeren als kweekvijver voor de organisatie. Uitstroom naar andere functies draagt bij aan een frisse blik en bredere inzetbaarheid. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Ontwikkel een beroepsvisie op uitstroom.
- **Auditafdelingen:** Creëer loopbaanpaden buiten audit en faciliteer opleidingen buiten het vakgebied.
- **Internal auditors:** Onderhoud relaties met andere afdelingen en ontwikkel overdraagbare vaardigheden.

2. YOUNG CAPITAL: DE TOEKOMST VAN HET VAK

2.1 Herdefiniëring van de doelgroep

De term 'Young Capital' werd als te beperkt ervaren. De zoektocht naar nieuwe instroom moet zich ook richten op zij-instromers en professionals boven de 30 jaar. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Ontwikkel meerdere waardeproposities voor verschillende doelgroepen.
- **Auditafdelingen:** Werk samen met HR en benut exitgesprekken voor inzichten.
- **Internal auditors:** Reflecteer op je eigen instroomervaring en deel deze.



2.2 Aantrekkingskracht van het vakgebied

De veelzijdigheid van het vak, de brede organisatiekennis en de impact die auditors kunnen maken, vormen belangrijke aantrekkingskrachten. Toch ontbreekt een eenduidige set van unieke verkoopargumenten. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Onderzoek percepties van verschillende doelgroepen (zie ook Vision 2035).
- **Auditafdelingen:** Benoem en communiceer de springplankmogelijkheden expliciet.
- **Internal auditors:** Wees ambassadeur van het vak en deel je ervaringen.

2.3 Effectieve communicatiekanalen

Er is behoefte aan een strategisch samenspel van middelen om met potentiële instromers in contact te komen. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Verzamel data over instroom en uitstroom, en ontwikkel gerichte campagnes.
- **Auditafdelingen:** Organiseer interne roadshows en stages.
- **Internal auditors:** Wees zichtbaar en actief in het promoten van het vak.

3. EMPLOYEE WELLBEING: PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID EN PROFESSIONELE MOED

3.1 Psychologische veiligheid binnen de IAF

Een veilige werkomgeving begint bij voorbeeldgedrag van het management. Diversiteit, openheid en respect zijn sleutelbegrippen. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Deel best practices en bied trainingen aan.
- **Auditafdelingen:** Creëer een cultuur van vertrouwen en reflectie.
- **Internal auditors:** Luister actief, stel oordelen uit en toon interesse.

3.2 Psychologische veiligheid in een audit

Transparantie, empathie en duidelijke communicatie zijn essentieel voor een veilige relatie met auditees en opdrachtgevers. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Ontwikkel richtlijnen en faciliteer kennisdeling.
- **Auditafdelingen:** Positioneer de IAF duidelijk en ondersteun auditors.
- **Internal auditors:** Leg het auditproces helder uit en betrek de auditee actief.

3.3 Professionele moed en scepsis

Moed en scepsis zijn onlosmakelijk verbonden. Een veilige cultuur, rugdekking en persoonlijke ontwikkeling zijn randvoorwaarden. Aanbevolen acties:

- **IIA Nederland:** Bied een hulplijn en trainingen aan.
- **Auditafdelingen:** Stimuleer een cultuur waarin kritische vragen gewaardeerd worden.
- **Internal auditors:** Investeer in je moreel kompas en vraag actief om feedback.



Acties per betrokkene

ACTIES VOOR INTERNAL AUDITORS

- Promoot het vak actief binnen en buiten de organisatie, bijvoorbeeld tijdens gesprekken met collega's, auditees of in je sociale kring.
- Vertel je persoonlijke instroomverhaal om anderen te inspireren.
- Neem regie over je eigen ontwikkeling: stel doelen, zoek kansen en bespreek ambities.
- Sta open voor jobrotatie, zowel binnen als buiten de afdeling.
- Zoek actief mentoring, coaching of intervisie om je vaardigheden te versterken.
- Investeer in kennis buiten het auditvakgebied, zoals gedragswetenschappen, data-analyse of verandermanagement.
- Ontwikkel overdraagbare vaardigheden zoals projectmanagement, stakeholdermanagement, risicodenken en communicatie.
- Onderhoud relaties met andere afdelingen om overstapmogelijkheden te vergroten.
- Toon empathie en interesse in collega's en auditees.
- Communiceer helder en open over auditdoelen, bevindingen en het proces.
- Vraag actief om feedback op je professionele moed, scepsis en optreden.
- Evalueer audits op samenwerking, veiligheid en effectiviteit.
- Draag bij aan psychologische veiligheid door oordeelloos te luisteren, complimenten te geven en ruimte te bieden voor dialoog.

ACTIES VOOR AUDITAFDELINGEN

- Bied afstudeerstages, meeloopdagen en snuffelstages aan om het vak toegankelijk te maken.
- Stimuleer jobrotatie tussen audit en andere afdelingen (1e/2e lijn).
- Ontwikkel een duidelijke visie op doorstroom en uitstroom en breng deze in praktijk.
- Zet mentor-, coach- en intervisieprogramma's op voor auditors.
- Bied een breed scala aan auditopdrachten aan voor variatie en ontwikkeling.
- Creëer een veilige werkomgeving waarin fouten bespreekbaar zijn en diversiteit gewaardeerd wordt.
- Faciliteer opleidingen buiten het auditvakgebied en stimuleer brede ontwikkeling.
- Positioneer de afdeling als kweekvijver voor andere functies binnen de organisatie.
- Werk samen met HR om werving, onboarding en exitdata te benutten.
- Organiseer interne roadshows en andere zichtbaarheids campagnes voor het vak.
- Zorg voor voorbeeldgedrag van leidinggevenden (tone at the top).
- Implementeer gedragscodes, klachtenprocedures en integriteitsbeleid.
- Bied informele contactmomenten en teambuilding aan.
- Zorg voor duidelijke positionering van de IAF binnen de organisatie.
- Stimuleer een cultuur waarin professionele moed gewaardeerd wordt.
- Bied auditors rugdekking en zekerheid bij het uitspreken van kritische bevindingen.



ACTIES VOOR IIA NEDERLAND

- Ontwikkel campagnes en webinars om het vak aantrekkelijker en zichtbaarder te maken.
- Faciliteer meeloopstages via een matching-app op basis van voorkeuren.
- Stimuleer jobrotatie tussen organisaties voor kennisdeling en ontwikkeling.
- Formuleer kennis- en ervaringseisen voor data-analyse en faciliteer opleidingen.
- Ontwikkel een beroepsvisie op uitstroom en de rol van audit als springplank.
- Richt je promotie niet alleen op starters, maar ook op zij-instromers met een duidelijke waardepropositie.
- Start campagnes gericht op scholen en opleidingen (MBO, HBO, WO).
- Verzamel en analyseer lokale data over instroom, uitstroom, motivatie en percepties.
- Overweeg alternatieve functietitels zoals “onderzoeker” i.p.v. “auditor”.
- Voorkom verwarring met het beeld van de “internal accountant”.
- Deel richtlijnen en best practices over psychologische veiligheid, moed en scepsis.
- Bied trainingen en intervisiesessies aan over professionele ontwikkeling.
- Organiseer een hulplijn voor auditors in moeilijke situaties.
- Faciliteer een platform voor kennisdeling en ervaringsuitwisseling.





Instituut van
Internal Auditors
Nederland

DAG VAN DE
INTERNAL
AUDITOR 