



EEN EFFECTIEVE KLEINE IAF

PAS CONFERENTIE 2025 RUDGER MERKUS

HET BESTAANSRECHT VAN DE KLEINE INTERNE AUDITFUNCTIE

- Interne auditfunctie niet wettelijk verplicht, wel prominentere rol in de Nederlandse Corporate Governance Code.
- Kleine beursgenoteerde bedrijven vinden dat IAF te kostbaar is en beperkte meerwaarde biedt (Bogtstra, 2018).
- Heeft de kleine interne auditfunctie bestaansrecht en welke succesfactoren dragen bij aan de tevredenheid binnen de organisatie?

Kwaliteit in een product of dienst is niet wat de leverancier erin stopt, maar wat de klant eruit haalt en bereid is ervoor te betalen” (Drucker, 1985).

EFFECTIVITEIT ALS CRITERIUM VOOR DE INTERNE AUDITFUNCTIE

Vanuit het perspectief van de belanghebbenden wordt de interne auditfunctie beoordeeld op drie 'E's':

Effectiviteit, Efficiëntie en Economisch.

- Effectiviteit: "Het juiste doen."
- Efficiëntie: "Het goed doen."
- Economisch: "Het goedkoop doen."

Effectiviteit wordt gezien als de belangrijkste 'E', een inefficiënte maar effectieve interne auditfunctie voegt nog steeds waarde toe, terwijl efficiëntie zonder effectiviteit verspilling is:

"Zelfs de meest irrelevante gebieden kunnen zeer efficiënt worden gecontroleerd." (Dittenhofer, 2001).

Effectiviteit is belangrijkste criterium voor het beoordelen van de prestaties van de interne auditfunctie.

EFFECTIVITEIT HOE MEET JE DAT?

- IAF speelt een ondersteunende rol zonder directe invloed op de inkomsten
- Kijk naar de kwaliteit van de diensten
- GIAS Standaard 12.2 vereist een prestatiemeting voor ontwikkelen en evalueren van de prestaties, waarbij rekening wordt gehouden met de input en verwachtingen van het bestuur en het senior management.
- De effectiviteit van IAF is afhankelijk van externe (macro) als interne (micro) factoren (Lenz, 2015).
 - De macrofactoren zoals wet- en regelgeving, maatschappelijke normen en bestuurbaarheid bepalen de vraagzijde, oftewel de contextuele verwachtingen van belanghebbenden.
 - De microfactoren, zoals middelen en processen, vormen de aanbodzijde: de manier waarop de IAF aan deze verwachtingen voldoet.

GARDIAN & GARDENER OF GOVERNANCE (LENZ & ENSLIN, 2025)

- De Guardian (bewaker) of Governance: de formele macht van bestuurders en toezichthouders.
Eisen op basis van wetgeving, corporate governance-codes en strategische doelstellingen en verwachten controle, transparantie en verantwoording.
- De Gardener (tuinier) of Governance: de interne auditor die werkt **zonder formele macht**, maar met **moreel gezag, relationele vaardigheden** en **diep inzicht** in gedrag en cultuur.
De Gardener observeert, luistert, voedt en begeleidt. Hij onderhoudt de 'organisatorische tuin' en zorgt voor een gezonde cultuur en inspireert tot het wieden van risico's, het snoeien van inefficiënties en het bemesten van processen met advies en verbetervoorstellen.
"Internal auditors do not change people or processes by themselves, but can inspire others to grow." Lenz en Enslin (2025).
- Guardian is strategisch en normstellend, de Gardener werkt als katalysator van **reflectie** en aanpassing.
- De IAF ontleent zijn bestaansrecht niet enkel aan controle, maar aan het vermogen om als Gardeners bij te dragen aan duurzame ontwikkeling.

BEWEEGREDEKENEN (MACROFACTOREN)

THEORIE

BEWEEGREDEKENEN

Institutionele Theorie

- Zorgen voor naleving van regelgeving
- Zorgen voor naleving van externe normen
- Stimuleren implementatie van best practices

Agency Theorie

- Verminderen van informatie-asymmetrie
- Verminderen van opportunistisch gedrag

Transaction Cost Economics Theorie

- Zorgen voor kostenbesparing door interne beheersing
- Beheersen van een grootschalige of complexe organisatie

Bestuurbaarheid van de organisatie

- Versterken bestuurlijke verhoudingen
- Bevorderen risicobeheersing
- Ondersteunen bij naleving van interne regels en processen

WELKE THEORIE PAST BIJ JOUW ORGANISATIE?

Join at menti.com | use code **8487 7042**



SUCCESFACTOREN

BOUWSTENEN

SUCCESFACTOREN

Organisatie

- Begrip van politiek organisatiecultuur en duidelijk gedefinieerde rol van de interne auditfunctie

Middelen

- Carrièrevooruitzichten
- Evenwichtige inzet van expertise waarbij 1% tot 40% wordt uitbesteed
- Professionele kwalificaties interne auditors
- Vaardigheden hoofd interne auditfunctie
- Gebruik van Technologie/AI

Processen

- Focus Interne Auditfunctie op de belangrijkste risico's van de organisatie.
- Aanbevelingen voor verbetering van governanceprocessen, risicobeheer en interne controles.
- Beoordelen van individuele bevindingen en het algehele auditrapport evalueert, inclusief het formuleren van conclusies en aanbevelingen.

Relaties

- Ondersteuning van de Auditcommissie en Raad van Bestuur
- Ondersteuning van Senior Management
- Twee of Meer Meesters Dienen

VERDIEPING: ETHISCH-MOREEL KOMPAS

- "Momenten van waarheid" situaties waarin auditors geconfronteerd worden met uitdagingen die hun onafhankelijkheid, objectiviteit en professionele oordeel op de proef stellen.
 - Conflicten met Senior Management over bevindingen
 - Ongemakkelijke Bevindingen die gevoelig liggen
 - Druk van belanghebbenden om hun bevindingen te verzachten of aan te passen
- Hoe auditors met dit soort situaties omgaan, laat zien hoe integer ze zijn.
- Integriteit betekent dat je je houdt aan morele en ethische principes zoals **eerlijkheid** en de **moed** om op basis van **feiten** te handelen (GIAS).
- **Vastberadenheid, diplomatie** en een **sterk ethisch kompas** zijn belangrijke succesfactoren van interne auditors



VERDIEPING: BEPERKTE RATIONALITEIT

Conflicten ontstaan vaak wanneer het management het niet eens is met risicowaarschuwingen van de interne auditfunctie. Belangrijke oorzaken zijn:

- Deaf Effect (waarschuwingen worden genegeerd of onderschat)
- Bounded Rationality (beperkte rationaliteit, waarbij beslissingen worden beïnvloed door beperkte informatie of een onvolledig begrip van risico's.)
- Beperkte rationaliteit geldt voor de hele organisatie, en dus ook voor de auditors.
- Denkfouten of biases ontstaat wanneer mensen op basis van aannames onbewust een verkeerde conclusies trekken

Om de invloed van biases te beperken hebben mensen elkaar nodig.

- Middelen om biases te herkennen en te neutraliseren
 - organiseren van interne tegenspraak
 - waarborgen van voldoende diversiteit in de organisatie



VERDIEPING: COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN

- Interne auditors gebruiken **invloed** om hun doelen te bereiken.
- Invloed is gebaseerd op **interpersoonlijke relaties** in plaats van macht,
- Macht kan een resultaat afdwingen; **invloed zorgt vrijwillig voor een resultaat.**
- De vaardigheid die nodig is om te beïnvloeden is **goed kunnen communiceren.**

Communicatie en invloed zijn nauw met elkaar verbonden.

- Communicatie omvat niet alleen rapporten, maar ook interacties met de auditcommissie, management, auditees en accountants.
- Effectieve communicatie vereist sterke luister- en interpersoonlijke vaardigheden, evenals het vermogen om je communicatie af te stemmen op het publiek.



VERDIEPING SUCCESFACTOREN

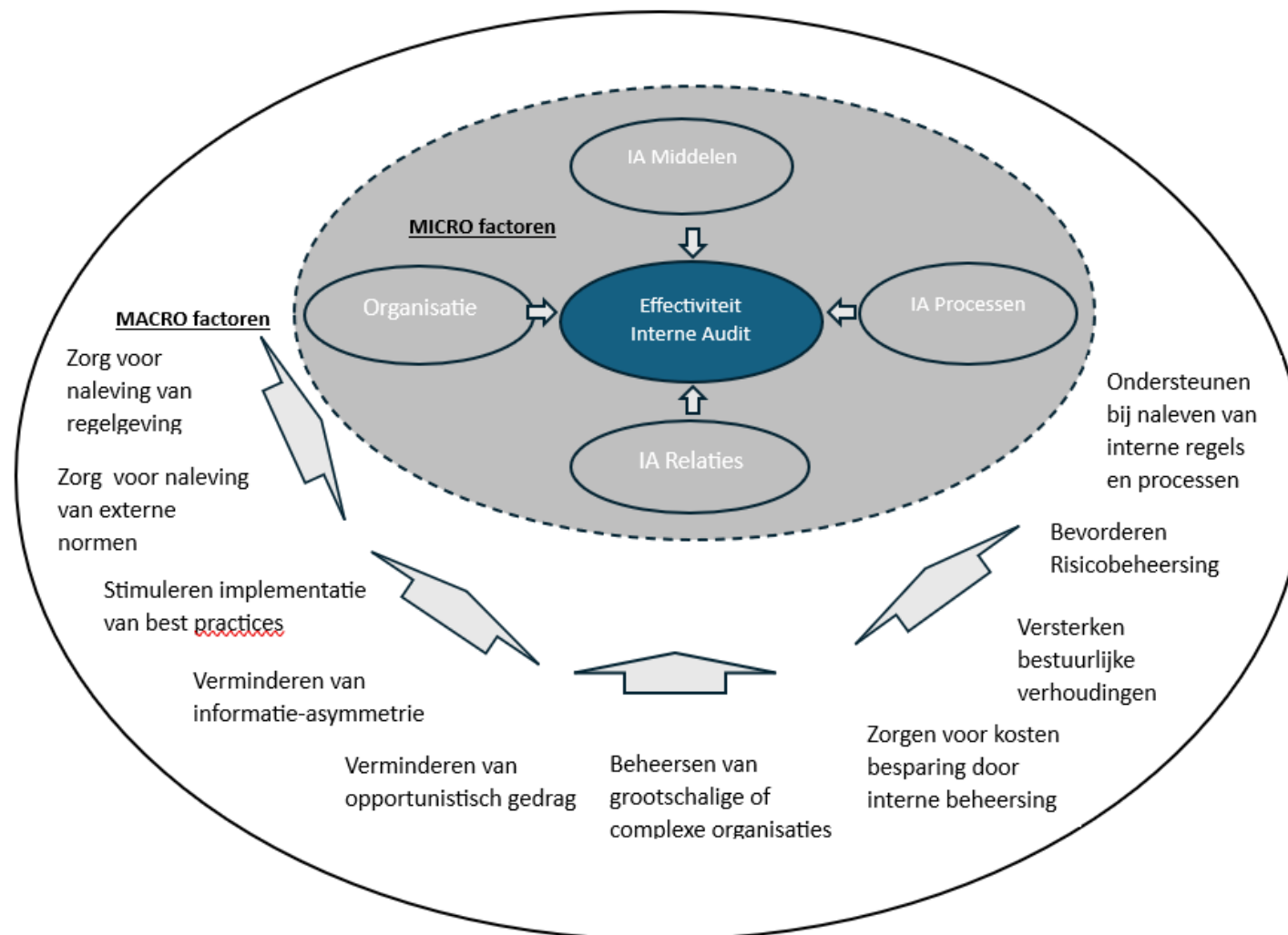
BOUWSTENEN	SUCCESFACTOREN	KENMERKEN
MIDDELEN	Vaardigheden – Herkennen en neutraliseren biases	• Diversiteit binnen de interne auditfunctie • Organiseren van tegenspraak binnen de interne auditfunctie
	Vaardigheden – Ethisch-moreel	• Vastberadenheid van de interne auditors bij conflicten en bij het doorvoeren van aanbevelingen • Diplomatieke vaardigheden van de interne auditors bij gevoelige kwesties • Sterk ethisch kompas van interne auditors
MIDDELEN	Vaardigheden – Communicatief	• Open en benaderbaar zijn • Voorbereiden voordat men spreekt • Direct en duidelijk communiceren • Superieure luistervaardigheden • Met vertrouwen spreken • Communicatie afstemmen op de toehoorder • Goede lichaamstaal en presentatie • Barrières voor communicatie wegnemen

HOE BEOORDEEL JIJ DE VERDIEPENDE VAARDIGHEDEN?

Join at menti.com | use code **8487 7042**



BEWEEGREDEKENEN, SUCCESFACTOREN EN EFFECTIVITEIT



BEWEEGREDEKENEN UIT DE ENQUÊTE

THEORIE	BEWEEGREDEKENEN	GEMIDDELDE	FREQUENTIE
Bestuurbaarheid van de organisatie	• Versterken bestuurlijke verhoudingen	2,95	5%
	• Bevorderen risicobeheersing	4,54	84%
	• Ondersteunen bij naleving van interne regels en processen	4,22	46%
Institutionele Theorie	• Zorgen voor naleving van wet- en regelgeving	4,14	73%
	• Zorgen voor naleving van externe normen	3,95	24%
	• Stimuleren implementatie van best practices	3,30	8%
Transaction Cost Economics Theorie	• Zorgen voor kostenbesparing door interne beheersing	2,78	5%
	• Beheersen van een grootschalige of complexe organisatie	3,46	30%
Agency Theorie	• Verminderen van informatie-asymmetrie	3,22	19%
	• Verminderen van opportunistisch gedrag	2,73	5%

UIT DE INTERVIEWS

Bevorderen risicobeheersing

- Grip op strategische, operationele en financiële risico's en deze aantoonbaar te maken.
- Auditfuncties helpen risico's te beheersen en incidenten te voorkomen.
- Externe signalen en incidenten als katalysator voor het versterken van risicobeheersing.

Zorgen voor naleving van wet- en regelgeving

- Organisaties zijn volgens een code verplicht op een interne audit in te richten
- Organisaties willen aantonen dat zij integer en transparant handelen, mede vanwege hun publieke of maatschappelijke functie.
- Complexe regelgeving en externe eisen (zoals certificeringssystemen of inspecties) maken naleving cruciaal.

SUCCESFACTOREN

BOUWSTENEN	SUCCESFACTOREN	GEMIDDELDE
ORGANISATIE	Goedgekeurd Audit charter	3,85
MIDDELEN	- Sterk leiderschap door hoofd Interne Auditfunctie - Hoog gekwalificeerde hoofd Interne Auditfunctie - Data-analyse en auditmanagement software - Certificeringen voor interne auditors - Gunstige carrièrevooruitzichten - Evenwichtige inzet van expertise waarbij 1% tot 40% wordt uitbesteed	4,52 4,12 3,47 3,18 2,79 2,32
PROCESSEN	- Focus op de belangrijkste risico's - Proactieve aanbevelingen voor verbetering van governanceprocessen, risicobeheer en interne controles - Beoordelen en evalueren van het auditrapport, incl. conclusies en aanbevelingen	4,74 4,26 4,06
RELATIES	- Betrokkenheid en steun van de Auditcommissie en Raad van Bestuur - Steun Senior Management om de interne auditfunctie te faciliteren - Balans tussen verschillende belanghebbenden	4,67 4,59 4,34

VERDIEPING SUCCESFACTOREN

BOUWSTENEN	SUCCESFACTOREN	KENMERKEN	GEMIDDELDE
MIDDELEN	Ethisch-moreel	• Sterk ethisch kompas van interne auditors	4,59
		• Diplomatieke vaardigheden van de interne auditors bij gevoelige kwesties	4,26
		• Vastberadenheid van de interne auditors bij conflicten en bij het doorvoeren van aanbevelingen	4,03
	Herkennen en neutraliseren biases	• Organiseren van tegenspraak binnen de interne auditfunctie	3,74
		• Diversiteit binnen de interne auditfunctie	3,59
MIDDELEN	Communicatie	• Open en benaderbaar zijn • Direct en duidelijk communiceren • Communicatie afstemmen op de toehoorder • Superieure luistervaardigheden • Met vertrouwen spreken • Goede lichaamstaal en presentatie • Voorbereiden voordat men spreekt • Barrières voor communicatie wegnemen	4,62 4,45 4,39 4,32 4,27 4,12 4,00 3,94

AUDIT CHARTER ALS SUCCESFACTOR

Uit interviews:

Legitimiteit en positionering

- Het charter biedt formele legitimiteit binnen de organisatie.
- Het maakt duidelijk dat de auditfunctie onafhankelijk opereert en rapporteert aan directie of auditcommissie.

Reikwijdte en bevoegdheden

- Duidelijke afspraken over toegang tot informatie, mandaat en onafhankelijkheid.
- **Zonder deze afspraken verliest de auditfunctie impact.**

Actualiteit en afstemming

- Regelmatige herziening op basis van standaarden (zoals GIAS).
- Afstemming met toezichthouders, directie en auditcommissie.

Best Practice

Formuleer een krachtig en gedragen audit charter

- Zorg dat het charter formeel is vastgesteld door directie en/of toezichthouders.
- Leg de rol, reikwijdte, mandaat en rapportagelijnen vast.

Herzie het charter jaarlijks

- Gebruik internationale standaarden (zoals GIAS of IIA) als leidraad.
- Betrek stakeholders bij de herziening om draagvlak te behouden.

Gebruik het charter actief

- Verwijs ernaar bij het opstellen van het auditjaarplan en bij discussies over bevoegdheden.
- Zorg dat het charter bekend is bij afdelingshoofden en MT-leden.

STERK ETHISCH KOMPAS ALS SUCCESFACTOR

Moreel leiderschap en integriteit

- Een “rechte rug” is essentieel bij gevoelige audits, zoals integriteitsonderzoeken of incidenten met juridische implicaties.
- Auditors moeten durven benoemen wat niet goed gaat, ook als dat politiek gevoelig ligt.

Onafhankelijkheid en zorgvuldigheid

- Onafhankelijk opereren, hoor en wederhoor toepassen en zorgvuldig rapporteren zijn kernwaarden.
- De auditor moet objectief blijven, ook onder druk van het management.

Vertrouwen en geloofwaardigheid

- Het ethisch kompas bepaalt hoe de auditor wordt gezien binnen de organisatie.
- Diplomatieke vaardigheden zijn essentieel om vertrouwen te winnen, vooral in politiek gevoelige omgevingen.

Best Practice:

Veranker moreel leiderschap in het auditteam

- Stimuleer een cultuur waarin auditors durven te staan voor hun bevindingen.
- Bespreek ethische dilemma's regelmatig in teamoverleggen en interviewsessies. Structurele ethische reflectie bevordert consistent handelen.

Train op diplomatie en communicatie

- Investeer in soft skills zoals gespreksvoering, framing en omgaan met weerstand.
- Coach auditors in het brengen van gevoelige boodschappen met nuance, zonder concessies aan de waarheid.

LEIDERSCHAP ALS SUCCESFACTOR

Strategisch leiderschap

Het hoofd audit moet de functie positioneren als strategische partner, niet alleen als controlemechanisme.

Talentontwikkeling en teamdynamiek

Leiderschap omvat het ontwikkelen van het auditteam, zorgen voor diversiteit in achtergrond en kennis, en het stimuleren van reflectie en leren.

Stakeholdermanagement

Het hoofd audit moet kunnen schakelen tussen verschillende niveaus en regelmatig afstemmen: van CEO tot operationeel verantwoordelijken.

Communicatie en zichtbaarheid

Leiderschap betekent ook het **actief uitdragen van de waarde van audit**, via presentaties, workshops en creatieve communicatievormen.

Best Practice

Positioneer de auditfunctie strategisch

- Zorg dat het auditjaarplan aansluit op strategische risico's en organisatiedoelen.
- Neem deel aan directie-overleggen en strategische sessies.

Investeer in teamontwikkeling

- Bouw een divers team met complementaire vaardigheden.
- Organiseer structurele evaluaties en intervisiesessies.
- Stimuleer moreel leiderschap en reflectie.

Wees een diplomatieke verbinder

- Verzamel input via gesprekken als basis voor het auditjaarplan.
- Stel audit op verzoek voor als bottom-up strategie
- Het hoofd audit moet helder uitleggen wat de functie inhoudt en welke waarde deze heeft. "Positioneer je als 'kritische vriend' en gebruikt ambassadeurs om audits op verzoek te promoten.

COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN ALS SUCCESFACTOR

Doelgroepgerichte communicatie

Communicatie moet worden afgestemd op het niveau van de gesprekspartner: “wie is je toehoorder” en “wees niet te formeel”.

Versterken van zichtbaarheid en draagvlak

De auditfunctie wordt actief gepositioneerd via creatieve middelen en regelmatige contactmomenten. “Fruit met kaartjes, vernieuwde intranetpagina, presentaties in MT-vergaderingen”.

Communicatie als brug tussen audit en organisatie

Rapportages worden toegankelijk besproken in PowerPoint presentaties zowel in het team als in het directeuren overleg daarboven.

Interactieve communicatievormen

Workshops en presentaties worden ingezet om bevindingen te bespreken en samen oplossingen te verkennen. “Organiseer interactieve workshops aan het einde van het auditproces”.

Formele communicatie via opdrachtbrief

De opdrachtbrief voor een audit wordt verstuurd door de portefeuillehouder. Dit vergroot het gezag en de acceptatie van de audit.

Best Practice:

Pas communicatie aan op de doelgroep

- Gebruik verschillende toon en stijl voor directie, afdelingshoofden en uitvoerende medewerkers.
- Zorg voor heldere, toegankelijke rapportages en presentaties.

Versterk zichtbaarheid van de auditfunctie

- Gebruik creatieve middelen zoals intranet, fysieke reminders en presentaties.
- Zorg voor regelmatige contactmomenten met MT en afdelingen.

Faciliteer het goede gesprek

- Bespreek bevindingen actief met betrokkenen en stimuleer eigenaarschap.
- Gebruik audits als startpunt voor dialoog, niet alleen als eindrapport.

Zet in op interactieve communicatievormen

- Organiseer workshops waarin oorzaken en oplossingen gezamenlijk worden verkend.
- Gebruik tools zoals stemkastjes om input te verzamelen.

Ontwikkel diplomatieke vaardigheden

- Train auditors in tactvol communiceren, vooral bij gevoelige onderwerpen.
- Zorg dat de boodschap wordt afgestemd zonder concessies aan de inhoud.

RELATIE TUSSEN BEWEEGREDEKENEN EN SUCCESFACTOREN

Bouwsteen: Organisatie

Beweegredekenen	Succesfactor	Beta (β)	p- waarde	R ²	Interpretatie
Verminderen van opportunistisch gedrag	Formele vastlegging in audit charter	0.37	0.028	0.14	Wanneer het verminderen van opportunistisch gedrag een belangrijk doel is, vormt een formele auditcharter een cruciale succesfactor.

Bouwsteen: Middelen

Beweegredekenen	Succesfactor	Beta (β)	p- waarde	R ²	Interpretatie
Stimuleren van best practices	Carrièrepaden voor auditpersoneel	0.4	0.01	0.32	Wanneer het stimuleren van best practices een belangrijk doel is, zijn carrièrepaden voor auditpersoneel een cruciale succesfactor.

RELATIE TUSSEN BEWEEGREDENIEN EN SUCCESFACTOREN

Bouwsteen: Processen

Beweegreden	Succesfactor	Beta (β)	p-waarde	R ²	Interpretatie
Wet- en regelgeving	Beoordelen van bevindingen en evaluatie auditrapport, <u>incl</u> formuleren van conclusies en aanbevelingen.	0.37	0.03	0.14	Wanneer het naleven van wet- en regelgeving belangrijk doel vormt, is het beoordelen van bevindingen en evaluatie auditrapport, <u>incl</u> formuleren van conclusies en aanbevelingen een cruciale succesfactor.
Kostenbesparing door interne beheersing	Organiseren van tegenspraak	0.39	0.02	0.27	Wanneer het kostenbesparing een belangrijk doel is, vormt het organiseren van tegenspraak een cruciale succesfactor.

Bouwsteen: Relaties

Beweegreden	Succesfactor	Beta (β)	p-waarde	R ²	Interpretatie
Informatie-asymmetrie	Leiderschap hoofd interne auditfunctie	0.42	0.013	0.17	Wanneer het verminderen van informatie-asymmetrie een belangrijk doel is, vormt leiderschap hoofd interne auditfunctie een cruciale succesfactor
Informatie-asymmetrie	Steun van auditcommissie	0.54	0.001	0.29	Wanneer het verminderen van informatie-asymmetrie een belangrijk doel is, vormt Steun van auditcommissie een cruciale succesfactor

RELATIE ONDER INVLOED VAN TOEZICHT

Succesfactor Hoog gekwalificeerde hoofd Interne Auditfunctie

Interactievariabele	Beta	p-waarde	Effect van toezicht	Sterkte
Bevorderen risicobeheersing × Toezicht	+5.07	0.002	Versterkt	Zeer sterk
Verminderen van opportunistisch gedrag × Toezicht	−2.51	0.003	Verzwakt	Sterk
Zorgen voor kostenbesparing × Toezicht	+2.31	0.013	Versterkt	Sterk

Tabel 9 Regressieverbanden beweegredenen en succesfactoren met moderatie-effect extern toezicht

Succesfactor Diplomatieke vaardigheden van interne auditors

Interactievariabele	Beta	p-waarde	Effect van toezicht	Sterkte
Stimuleren best practices × Toezicht	−3.48	0.001	Sterk verzwakt	Zeer sterk
Verminderen van informatie-asymmetrie × Toezicht	+1.91	0.019	Versterkt	Sterk

Regressieverbanden beweegredenen en succesfactoren met moderatie-effect extern toezicht

De regressieanalyse laat vijf interacties zien waarbij toezicht het effect van beweegredenen op succesfactoren versterkt of juist verzwakt.

Binnen toezichtorganisaties worden formele structuren zoals risicobeheersing, kostenbesparing en het verminderen van informatie-asymmetrie meer versterkt door de succesfactoren leiderschap en diplomatie.

Zonder toezicht komt er juist meer nadruk te liggen op gedrag en best practices die versterkt worden door de succesfactoren leiderschap en diplomatie.

CONCLUSIE

- Dominante beweegredenen zijn:
 - Bevorderen risicobeheersing
 - Zorgen voor naleving van wet– en regelgeving
- Dit onderzoek bevestigt dat de effectiviteit van kleine interne auditfuncties afhankelijk is van de context waarin de organisatie opereert.
- Een effectieve governance is slechts mogelijk wanneer vraag en aanbod op elkaar zijn afgestemd.
- De interne auditfunctie ontleent zijn bestaansrecht niet enkel aan controle, maar aan het vermogen om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling van organisaties.

BEDANKT
VOOR JE
AANDACHT

RUDGER.MERKUS@FNV.NL

ONDERZOEKSGROEP

145 leden IIA Nederland én lid Professional Auditors at Small Audit Shops (PAS)

Respons: N=37 (26%)

Sectorverdeling:

- 27% uit de financiële sector
- 32% uit de profitsector buiten financiën
- 41% uit de non-profitsector

Organisatieomvang:

- 8% werkt in kleine organisaties (≤ 250 medewerkers)
- 11% in middelgrote (250–1000 medewerkers)
- 81% in grote organisaties (> 1000 medewerkers)

Interviews		
Organisatie	Sector	Toezicht
Onderwijsinstelling	Non profit	Onderwijsinspectie
Zelfstandig bestuursorgaan (ZBO)	Non profit	Ministerie
Grote zorgorganisatie	Non profit	Zorgautoriteiten / externe toezichthouders
Internationale organisatie	Profit/niet financieel	Auditcommissie, CEO
Nederlandse gemeente	Non profit	Externe toezichthouders, accountants

CONCEPTUEEL MODEL

