Topical Requirement Organizational Behavior



KPMG. Make the Difference.

Van impliciet naar expliciet: cultuur en gedrag als integraal onderdeel van interne audit

De IIA Topical Requirement Organizational Behavior markeert een verschuiving in het vakgebied van interne auditors. Wat steeds meer interne auditfuncties (hierna: IA-functies) al impliciet meenemen, wordt nu expliciet: cultuur en gedrag als integraal onderdeel van de audit. De vraag is niet óf interne auditors hiermee aan de slag moeten, maar hóe zij Organizational Behavior – op proportionele en professionele wijze – gaan evalueren en dit integreren in hun huidige audit methodologie.

Een veranderend speelveld voor IA-functies

Steeds meer IA-functies onderkennen het belang van cultuur en gedrag en de significante invloed daarvan op de effectiviteit van risicobeheersing. Signalen. zoals druk op targets, verkeerde KPI's, informele besluitvorming en voorbeeldgedrag dat schuurt met beleid, worden herkend en vaak al intuïtief meegenomen in interne audits. Onder de Topical Requirement is dat niet langer voldoende. Een IA-functie moet kunnen aantonen hoe Organizational Behavior onderdeel is geweest van de audit.

Wat betekent dit concreet?

De Topical Requirement vraagt een andere manier van auditen:

— Expliciet bepalen **of en waarom gedrag binnen scope valt**;

— Observeerbaar gedrag onderzoeken dat het **behalen van organisatiedoelstellingen beïnvloedt**;

— Professioneel oordeel vormen over **oorzaken en impact van gedragsrisico's**;

— Deze oordeelsvorming vastleggen op een manier die **toetsbaar** is richting Audit Committee en kwaliteitsreviews.

Het gaat om bewuster en explicieter bepalen wanneer cultuur en gedrag relevant zijn, en dit op een professionele en consistente wijze betrekken in analyse en oordeelsvorming. Dit raakt direct aan de vaardigheden van interne auditors, de audit methodologie en het mandaat van de IA-functie.

Evaluatie van cultuur en gedrag in interne audits

Een zorgvuldige toepassing van de Topical Requirement ontstaat niet in één keer. Voor de ambitieuze en volwassen IA-functies houdt ook niet op bij enkel voldoen aan de Topical Requirement, maar valt er nog veel meer waarde te halen uit het evalueren van cultuur en gedrag binnen interne audits. Dit vraagt om een gefaseerde aanpak.

1. **Positioneren en scherpstellen** – vaststellen wat de Topical Requirement vraagt in de eigen organisatiecontext, waar het evalueren van cultuur en gedrag nodig is en wat de eigen ambitie is;
2. **Experimenteren in de praktijk** – toepassen in een pilot audit, waarin cultuur en gedrag aantoonbaar relevant is;
3. **Verdere integratie** – evalueren van de ervaringen uit de pilot audit;
4. **Opleiding** – opleiden van interne cultuur- en gedragsexperts en ontwikkelen van vaardigheden voor het onderzoeken van cultuur en gedrag. Zij kunnen vervolgens zorgen voor verankering in methodologie en rapportage;
5. **Borging door verrijking methodologie** – verankeren van cultuur en gedrag in de methodologie en bepalen in welke audits en op welke wijze cultuur en gedrag integraal wordt meegenomen. Borging van toetsbaarheid van de Topical Requirement voor de Audit Committee en kwaliteitsreviews;
6. **Opschaling** – verder verankeren van cultuur en gedrag in de IA-functie door middel van het uitvoeren van oorzakenanalyses op basis van audit bevindingen, thema onderzoeken en het beoordelen van de effectiviteit van de eigen IA-functie. Evalueren van cultuur en gedrag als structurele bron van toegevoegde waarde voor de IA-functie.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Wanneer kiezen voor externe ondersteuning en hoe kan KPMG helpen?

Wanneer is externe ondersteuning logisch?

De Topical Requirement vraagt om ervaring die veel IA-functies nog beperkt hebben: gedragsgericht interviewen, het duiden van informele stuurmechanismen en het onderbouwen van het oordeel. Externe ondersteuning kan waarde toevoegen door:

— Versnelling van kwaliteit en uniformiteit;

— Het verkrijgen van methodologische scherpte;

— Overdraagbare kennis en vaardigheden;

— Context naar expliciete auditobjecten, wanneer dit relevant is voor risico's en beheersing;

— Een objectieve blik op mogelijk gevoelige onderwerpen.

Externe ondersteuning kan nodig zijn om de IA-functie in staat te stellen om - zo snel mogelijk en met de juiste kwaliteit – te voldoen aan de Topical Requirement en dit vervolgens zelfstandig, professioneel en consistent te blijven auditen.

Waar kan KPMG helpen?

KPMG ondersteunt IA-functies met:

— Praktijkervaring uit audits waarin gedrag expliciet is onderzocht;

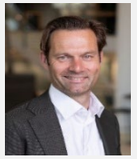
— Combinatie van interne audit ervaring en ervaring met cultuur- en gedragonderzoeken en integratie hiervan in interne audits;

— Bewezen kaders en technieken voor gedragsgericht interviewen, observatie en analyse;

— Ondersteuning bij professionele oordeelsvorming en consistente rapportagelijnen vanuit een objectieve invalshoek;

— Overdracht van kennis door coaching en het opleiden van behavioral audit leads.

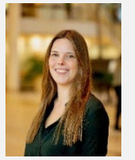
Het resultaat: de IA-functie voldoet aan de Topical Requirement en ontwikkelt het vermogen om cultuur en gedrag zelfstandig, professioneel en consistent te evalueren met vertrouwen richting bestuur, Audit Committee en kwaliteitsreviews.



Erik van Bekkum
Director
+31 6 51367335
Vanbekkum.erik@kpmg.nl



Corine Tol
Associate Director
+31 6 52078753
Tol.corine@kpmg.nl



Laura Ploegsma
Manager
+31 6 83122112
Ploegsma.laura@kpmg.nl

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.