



*Veranderagenda*

**Audit**

---

*Fraude*

# Opstellen frauderesponsplan

Aanbevelingen voor bestuurders  
en toezichhouders

Februari 2022

Dit document bevat bladwijzers en hyperlinks



Adobe Acrobat bladwijzers - toetsencombinatie "Ctrl-b"



tekst is een interne document- of externe hyperlink



*Veranderagenda*

**Audit**

---

*Fraude*

**Over deze publicatie**

Deze publicatie is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. De inhoud is tot stand gekomen op initiatief van de Stuurgroep Publiek Belang onder verantwoordelijkheid van de Werkgroep Fraude.

© 2022 Koninklijke NBA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of openbaar worden gemaakt in enige vorm of op enige wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming.

# Inhoud

Voorwoord.....	4
Inleiding .....	4
Aanbevelingen voor een door de organisatie op te stellen frauderesponsplan .....	9
1. Leiding en coördinatie .....	9
2. Veiligstellen van data.....	10
3. Onderzoek naar een (vermoeden van) fraude .....	11
4. Communicatie intern en extern, inclusief omgang met de media.....	14
5. (tijdelijke) Maatregelen voorafgaand en gedurende het fraudeonderzoek jegens betrokkenen.....	16
6. Opvolging van uitkomsten fraudeonderzoek: te nemen maatregelen .....	17

# Voorwoord

Fraude is een belangrijk maatschappelijk probleem dat burgers, organisaties en de overheid ernstig financieel benadeelt. Fraude komt in zowel kleine als grote organisaties voor. Naast financiële schade kan fraude uw bedrijfsdoelstellingen frustreren en de continuïteit van uw organisatie in gevaar brengen. Daarnaast schaadt fraude de integriteit van uw organisatie en heeft het mogelijk een nadelig effect op het imago van uw organisatie.

Wat te doen als uw organisatie toch wordt geconfronteerd met (een vermoeden van) fraude? Een situatie waarbij vaak sprake is van emotie, onzekerheid of zelfs paniek. Een vooraf door de organisatie opgesteld frauderesponsplan kan dan helpen. Deze brochure bevat belangrijke handvatten die nuttig zijn bij het opstellen van een frauderesponsplan door organisaties. Niet zo zeer een plan maar meer een soort spoorboekje, over hoe u als bestuurder en/of toezichthouder kunt handelen bij een vermoeden van fraude. Een dergelijk plan stelt u in staat om adequaat en voortvarend te handelen om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, zoveel mogelijk te beperken. Met deze brochure wil de Werkgroep Fraude bestuurders en toezichthouders houvast bieden bij het opstellen van een frauderesponsplan.

Echter, voorkomen is beter dan genezen. Daarom heeft de Werkgroep naast deze NBA brochure een tweede NBA brochure uitgebracht "Frauderisicobeheersing, Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders". Op basis van de aanbevelingen frauderisicobeheersing kunt u als bestuurder en/of toezichthouder invulling geven aan risicobeheersing, preventie en detectie van fraude en corruptie binnen uw organisatie. Ook helpen de aanbevelingen om het open gesprek aan te gaan met uw accountant.

De Werkgroep hoopt dat door een effectievere samenwerking tussen bestuurders, toezichthouders en accountants ten aanzien van frauderisicobeheersing en frauderespons, fraude binnen organisaties vaker wordt voorkomen, tijdig wordt gedetecteerd en dat hierop adequaat wordt gereageerd.

Beide brochures zijn tot stand gekomen in samenwerking met ruim 60 stakeholders, waaronder een groot aantal belangenorganisaties, bestuurders, toezichthouders en aandeelhouders, van zowel kleine als grote organisaties.

De Werkgroep Fraude is alle stakeholders zeer erkentelijk voor de input welke zij hebben gegeven bij het opstellen van de aanbevelingen in beide brochures.

Hartelijk dank daarvoor.  
Werkgroep Fraude



*Wat te doen als uw organisatie toch wordt geconfronteerd met (een vermoeden van) fraude? Een situatie waarbij vaak sprake is van emotie, onzekerheid of zelfs paniek. Een vooraf door de organisatie opgesteld frauderesponsplan kan dan helpen.*

# Inleiding

Financieel-economische criminaliteit, waaronder fraude, is een groot maatschappelijk probleem dat burgers, organisaties en de overheid ernstig financieel kan benadelen. Fraude houdt in: 'het opzettelijk misleiden om onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen'. Veel organisaties spannen zich in om fraude te voorkomen, echter omdat bij fraude altijd sprake is van een opzettelijke onjuiste voorstelling van zaken, is fraude moeilijk te voorkomen en te detecteren.

Wat te doen als het misgaat, ofwel hoe te handelen bij een vermoeden van fraude? Hierop zijn organisaties doorgaans nog onvoldoende voorbereid. Uiteraard kunnen externe specialisten hulp bieden. Het is echter in het belang van de organisatie om zoveel mogelijk zelf de regie te houden. Een frauderesponsplan helpt u daarbij. Hierin wordt namelijk antwoord gegeven op vragen als:

Een soort spoorboekje dus. Het gebruik ervan verschilt van geval tot geval. In deze brochure geven we handvatten voor het opstellen van een frauderesponsplan. In de wetenschap dat een dergelijk plan geen gedetailleerde uitwerking hoeft te bevatten. De praktijk is weerbarstig en een organisatie dient de vrijheid te hebben en te nemen om naar de situatie die wordt aangetroffen te handelen, ook als dat afwijkt van stappen die in een frauderesponsplan zijn beschreven.

Een frauderesponsplan is dan ook vooral bedoeld als een hulpmiddel dat de organisatie houvast biedt bij een adequate en procesmatige aanpak van een onderzoek naar vermoedens van fraude en de verdere opvolging en afhandeling ervan. Opdat schade voor de organisatie en haar stakeholders zoveel mogelijk wordt beperkt.

---

*Wat wordt van een organisatie verwacht, als er sprake is van een vermoeden van fraude?*

---

*Welke acties kunnen door de organisatie worden ondernomen?*

---

*Met welke partijen kan er worden samengewerkt?*

---

*Welke partijen moeten worden geïnformeerd?*

---

*Hoe wordt omgegaan met betrokkenen op wie een verdenking van betrokkenheid rust?*

---

*Wie onderzoekt het vermoeden van fraude?*

---

*Wie neemt de leiding en coördineert namens de organisatie de opvolging en afhandeling van het vermoeden van fraude?*

---

# Aanbevelingen voor een door de organisatie op te stellen frauderesponsplan

De aanbevelingen voor het opstellen van een frauderesponsplan zijn in zes aandachtsgebieden opgedeeld:

- 
1. Leiding en coördinatie

---

  2. Veiligstellen van data

---

  3. Onderzoek naar een (vermoeden van) fraude

---

  4. Communicatie intern en extern, inclusief omgang met de media

---

  5. (tijdelijke) Maatregelen voorafgaand en gedurende het onderzoek jegens betrokkenen

---

  6. Opvolging van uitkomsten fraudeonderzoek: te nemen maatregelen
- 

Naast het bestuur kunnen ook medewerkers een rol spelen in de frauderespons, bijvoorbeeld in het nemen van de leiding en coördinatie. Ook worden er aanbevelingen gedaan aan het toezichhoudend orgaan. Alle aanbevelingen zijn passend bij de rol en taken van bestuurders, betrokken medewerkers, dan wel toezichthouders.

Adequate frauderespons is voor elke organisatie van belang en de aanbevelingen zijn mede gebaseerd op internationale standaarden, waaronder de COSO Fraud Risk Management Guide en de EU Whistleblowing Directive .

Als toezichthouder kunt u actief toezien op de uitvoering van de aanbevelingen door het bestuur en waar nodig en waar mogelijk ook een inhoudelijke bijdrage leveren. Niet alle organisaties kennen een toezichhoudend orgaan. Indien uw organisatie er geen heeft, kunnen de aanbevelingen mogelijk op een andere wijze door u als bestuurder of door een ander orgaan binnen uw organisatie worden ingevuld.

De aanbevelingen zijn voor elke organisatie, onafhankelijk van de omvang, relevant. Maar moeten uiteraard wel specifiek worden toegepast, rekening houdend met de complexiteit en omvang van de organisatie.

# 1. Leiding en coördinatie

Snel en adequaat handelen bij een vermoeden van fraude is cruciaal. Vaak ontstaat een impasse als niet snel duidelijk is wie de leiding en coördinatie op zich neemt bij de opvolging en afhandeling van een vermoeden van fraude. Zorg op voorhand dat dit geregeld is en leg afspraken vast in het frauderesponsplan, ook wie bepaalde acties onderneemt. Zie het frauderesponsplan als een handreiking, die flexibel op iedere situatie kan worden toegepast.

1. Formuleer en leg als bestuur in overleg met het toezichthoudend orgaan afspraken vast over wie de leiding en coördinatie op zich neemt bij de opvolging en afhandeling van een vermoeden van fraude waarbij werknemers betrokken zijn (zogenaamde personeelsfraude) en een vermoeden van fraude waarbij het management/het bestuur betrokken is (zogenaamde managementfraude).
2. Formuleer en leg als bestuur in overleg met het toezichthoudend orgaan afspraken vast over wie de leiding en coördinatie op zich neemt en hoe te handelen bij (klokkenluiders)meldingen, alsmede het communiceren met en beschermen van de klokkenluider/melder.
3. Zorg dat de persoon die de leiding en coördinatie op zich neemt, voldoende mandaat en bevoegdheden heeft om maatregelen te nemen in de opvolging en afhandeling van een vermoeden van zowel personeelsfraude als managementfraude. Bij vermoeden van managementfraude vervult het toezichthoudend orgaan hierin een leidende en coördinerende rol.
4. Maak afspraken en leg vast dat in situaties dat er sprake is van een vermoeden van managementfraude het toezichthoudend orgaan direct geïnformeerd wordt. Overweeg daarbij voorts het belang en de noodzaak van externe notificaties, bijvoorbeeld aan externe toezichthouders, of klanten en leveranciers bij vermoedens van corruptie.
5. Zorg ervoor dat de persoon die de leiding en coördinatie op zich neemt, voldoende tijd en middelen ter beschikking krijgt om een vermoeden van fraude adequaat op te volgen en zo nodig kan terugvallen op assistentie vanuit de organisatie.
6. Betrek het toezichthoudend orgaan in de uitwerking van een frauderesponsplan en richt informatielijnen in naar het toezichthoudend orgaan. Het toezichthoudend orgaan vervult in de uitwerking van de informatielijnen een leidende rol.
7. Neem als bestuur de verantwoordelijkheid voor het opstellen van het frauderesponsplan en keur dit goed.
8. Informeer bij een vermoeden van fraude in een zo vroeg mogelijk stadium de accountant.
9. Neem de accountant mee in het frauderesponsplan en zet fraude op de agenda van de periodieke overleggen van het bestuur en het toezichthoudend orgaan met de accountant.
10. Overleg met de accountant op welke wijze en wie vanuit de organisatie of het toezichthoudend orgaan, de accountant informeert bij een vermoeden van fraude (personeelsfraude, managementfraude etc.).
11. Maak concrete afspraken met internal audit (indien aanwezig) over hun rol bij fraudeonderzoeken, zodat duidelijk wordt of en zo ja op welke wijze de internal auditor kan ondersteunen. De internal auditor heeft goed zicht op de organisatie en controle-omgeving inclusief cultuur- en gedragscomponenten.
12. Betrek bij een vermoeden van fraude in een zo vroeg mogelijk stadium een ter zake kundig jurist die de organisatie adviseert bij te nemen vervolgstappen.
13. Formuleer afspraken over welke instanties en externe partijen vanaf welk moment en op welke wijze samenwerken en leg deze vast.
14. Formuleer afspraken over vanaf welk moment en op welke wijze er samengewerkt wordt met opsporingsinstanties (zoals bijvoorbeeld FIOD, politie en OM) en/of externe toezichthouders (zoals bijvoorbeeld AFM en DNB) en de verzekeringsmaatschappij en leg deze vast. Win hiertoe advies in van een ter zake kundige jurist.



## 2. Veiligstellen van de data

Bij een vermoeden van fraude is het belangrijk om data van de organisatie veilig te stellen. Dit om te voorkomen dat informatie die van belang is voor het onderzoek of belangrijk bewijsmateriaal wordt gewist of verdwijnt. Zorg op voorhand dat dit geregeld is en leg afspraken vast in het frauderesponsplan, ook wie bepaalde acties onderneemt.

1. Voorkomen is beter dan genezen: organiseer het databeheer en -management in de organisatie dusdanig dat bij een vermoeden van fraude bepaalde (vaste) procedures in werking kunnen worden gezet. Organiseer hiervoor de noodzakelijke rollen en verantwoordelijkheden in de organisatie.
2. Maak afspraken over geldende procedures t.a.v. het veiligstellen van data met de externe IT-dienstverlener (Indien data bij een externe IT-dienstverlener in de cloud is opgeslagen).
3. Stel bij een vermoeden van fraude in een zo vroeg mogelijk stadium data (digitale informatie en geprinte data) veilig om dataverlies te voorkomen. En overweeg of werknemers op wie een vermoeden van mogelijke betrokkenheid bij fraude rust, direct de toegang tot de systemen moet worden ontzegd.
4. Formuleer in een zo vroeg mogelijk stadium het doel van het onderzoek naar veiliggestelde data (digitale informatie en geprinte data). Dit stelt de organisatie in staat om - zoveel als redelijkerwijs mogelijk is - reeds bij het veiligstellen van data de beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit toe te passen.
5. Houd bij het veiligstellen van de data rekening met de geldende wet- en regelgeving ten aanzien van bescherming persoonsgegevens.
6. Bij het veiligstellen van data kunnen externe specialisten worden ingeschakeld, die zo mogelijk met medewerking van IT-medewerkers van de organisatie zorgdragen voor het veiligstellen van data en het opslaan van data in een beveiligde omgeving. Laat dit uitvoeren door ter zake kundige specialisten die weten hoe de authenticiteit en integriteit van de data behouden blijft bij het veiligstellen ervan.
7. Stel naast digitale informatie en geprinte data (werkplekonderzoek) bepaalde hardware veilig, zoals laptops, mobiele telefoons, camera's, gegevensdragers, printers, etc. Maak hierover afspraken en leg deze vast.
8. Organiseer dat de (financiële) administratie en het e-mailverkeer over een werkende back-up-functionaliteit beschikt, alsmede een functie, waarmee mutaties en metadata over die mutaties kunnen worden geëxporteerd. Informeer hierover bij uw softwareleverancier.
9. Organiseer dat de organisatie te allen tijde beschikt over betrouwbare bestanden ten aanzien van haar historische betalingsverkeer. Organiseer dit op voorhand en niet pas als sprake is van vermoeden van fraude. Informeer hierover bij uw banken en financiële instellingen.

### 3. Onderzoek naar een (vermoeden van) fraude

Een onderzoek naar een (vermoeden van) fraude heeft soms grote impact op en consequenties voor de organisatie, degene op wie de verdenking van fraude rust en ook de melder. Daarom dient een dergelijk onderzoek uiterst zorgvuldig te worden uitgevoerd. Een vermoeden van fraude kan op vele manieren bekend worden, bijvoorbeeld via de werking van een klokkenluidersregeling of via een meldpunt. Zorg op voorhand dat heldere afspraken worden gemaakt over de te nemen stappen en leg deze vast in het frauderesponsplan.

1. Zorg voor voldoende bescherming van de melder van het signaal alvorens de melding te laten beoordelen (oriëntatiefase) op validiteit en echtheid. Zorg ook dat de anonimiteit van de melder zoveel als mogelijk wordt bewaakt.
2. Als de melding na de oriëntatiefase voldoende grond en rechtvaardiging geeft voor een vermoeden van fraude, formuleer dan een onderzoeksdoelstelling. Wat wil de organisatie met het onderzoek bereiken? Denk daarbij ook na over mogelijke juridische vervolgstappen na afronding van het onderzoek.
3. Informeer de accountant voorafgaand aan de formulering van de onderzoeksdoelstelling. Stel de accountant in staat om input te leveren ten aanzien van de onderzoeksdoelstelling, scope en reikwijdte van het uit te voeren fraudeonderzoek.
4. Houd de kring van geïnformeerden (circle van vertrouwen) zo beperkt mogelijk.
5. Bij een vermoeden van managementfraude verdient het aanbeveling het toezichthoudend orgaan mandaat te geven om een jurist te consulteren of in te schakelen die niet de huis(jurist) is en/of de belangen van bestuurders verdedigt, teneinde de onafhankelijkheid te waarborgen. Neem dit mandaat op voorhand op in het frauderesponsplan.
6. Overweeg om het (fraude)onderzoek te laten uitvoeren door een hierin gespecialiseerd en daarvoor aangewezen onderzoeksteam of door externe fraudeonderzoekers (bijvoorbeeld een forensisch accountant, een onderzoeksbureau, een certified fraud examiner of andere specialisten). Bij een vermoeden van fraude van enige omvang en impact op de organisatie is de onafhankelijkheid van onderzoek(ers) essentieel, zodat de resultaten gebruikt kunnen worden bij eventuele juridische vervolgstappen.
7. Betrek bij het (fraude)onderzoek tevens één of meerdere juristen ten aanzien van de relevante rechtsgebieden (veelal arbeidsrecht, ondernemingsrecht/civiel recht en/of financieel economisch strafrecht) die de organisatie juridisch kunnen adviseren en eventuele stappen kunnen ondernemen voorafgaand aan, tijdens, of na het onderzoek.
8. Zorg ervoor dat het fraudeonderzoeksteam kan werken in niet voor anderen toegankelijke werkruimte(n) en (deel) systemen.

## 4. Communicatie intern en extern, inclusief omgang met de media

De opvolging en afhandeling van een vermoeden van fraude gaat met emoties gepaard en laat een organisatie niet onberoerd. Het is daarom cruciaal dat vertrouwelijk wordt omgegaan met een vermoeden van fraude totdat besluiten zijn genomen over de inhoud en wijze van interne communicatie (bijvoorbeeld aan werknemers) en eventuele externe communicatie (media en andere externe partijen). Maak afspraken en leg procedures en verantwoordelijkheden op voorhand vast in het frauderesponsplan.

1. Zorg ervoor dat bij een vermoeden van fraude het bestuur en/of het toezichthoudend orgaan zo snel mogelijk op de hoogte worden gesteld.
2. Zorg ervoor dat vertrouwelijk wordt omgegaan met een vermoeden van fraude. Treed pas naar buiten als de communicatielijijn helder is. Dat geldt zowel voor interne als voor externe communicatie.
3. Formuleer tijdig een persbericht ten behoeve van de externe communicatie en stem dit af met de onderzoekers. Schakel hierbij een (externe) jurist in.
4. Overweeg om bij ernstige aangelegenheden die impact zouden kunnen hebben op het imago van de organisatie om interne of externe communicatiespecialisten in te schakelen.
5. Verstrek bij brede interne communicatie niet meer informatie dan noodzakelijk en geef op hoofdlijnen aan op welke wijze een vermoeden van fraude wordt opgevolgd. Dit om de rust te bewaren.

## 5. (tijdelijke) Maatregelen voorafgaand en gedurende het onderzoek jegens betrokkenen

Een onderzoek naar een (vermoeden van) fraude en maatregelen voorafgaand en tijdens het onderzoek hebben grote impact op betrokkenen. Dat vraagt om zorgvuldige procedures temeer omdat in de beginfase vaak alleen nog maar sprake is van een verdenking en het bewijs nog niet onomstotelijk vaststaat. Leg deze afspraken en procedures vast in het frauderesponsplan en informeer ook werknemers hierover.

1. Ga zorgvuldig om met alle betrokkenen op wie een verdenking van betrokkenheid bij fraude rust.
2. Spreek af welke (tijdelijke) maatregelen genomen kunnen worden tegen werknemers die zijn betrokken in een onderzoek. En deel deze intern met werknemers.
3. Win altijd arbeidsrechtelijk juridisch advies in bij het nemen van (tijdelijke) maatregelen tegen werknemers en bestuurders.
4. Neem in arbeidscontracten op dat werknemers gehouden zijn mee te werken aan door de leiding van de organisatie ingelast onderzoek.
5. Zorg ervoor dat het onderzoeksteam kan werken in niet voor anderen toegankelijke werkruimte(n) en (deel)systemen.

## 6. Opvolging van uitkomsten onderzoek: te nemen maatregelen

Nadat het fraudeonderzoek is afgerond volgt de rapportage met de bevindingen. Op basis van deze uitkomsten bepaalt het bevoegde management of – in geval van managementfraude – het toezichthoudend orgaan welke vervolgstappen moeten worden genomen. Zo nodig en voor zover van toepassing wordt daarover advies ingewonnen bij de afdeling legal, compliance, internal audit, HRM en/of een externe jurist.

Procedures en afspraken rond de opvolging van de uitkomsten van het onderzoek en de te ondernemen vervolgstappen vormen een belangrijk onderdeel van het frauderesponsplan. Daarbij gaat het om antwoorden op vragen als: of en waar aangifte doen, bij welke instanties heb ik uit hoofde van regelgeving een meldplicht, etc. Door dergelijke zaken vooraf te regelen en vast te leggen kan tijdig worden gehandeld en worden geen zaken over het hoofd gezien.

1. Formuleer en leg afspraken vast over welke personen binnen de organisatie betrokken zijn bij het inhoudelijk bepalen van vervolgstappen na afronding van fraudeonderzoek. Bijvoorbeeld (arbeids)jurist, HRM, compliance, bevoegd management.
2. Formuleer en leg vast wie wanneer een (externe) jurist inschakelt ten behoeve van advisering bij te nemen maatregelen op basis van vervolgstappen na afronding van fraudeonderzoek. Het kan voorkomen dat al tijdens het onderzoek stappen moeten worden genomen; bijvoorbeeld schorsing van werknemers of bewijsbeslag.
3. Denk na over de vraag in welke gevallen de organisatie aangifte moet doen of melding moet maken bij opsporingsinstanties en neem dit op in het plan.
4. Ga na welke meldplichten aan externe instanties uit hoofde van wet- en regelgeving (zoals bijvoorbeeld AFM en DNB), of uit hoofde van de Wwft op de organisatie rusten en leg dit vast in het frauderesponsplan.
5. Maak duidelijke afspraken voor het geval er sprake (b)lijkt te zijn van fraude en er arbeidsrechtelijke maatregelen (zoals bijvoorbeeld schorsing, ontheffing van functie/bevoegdheden, ontslag), civielrechtelijke maatregelen (zoals procedure met eis tot schadevergoeding), of strafrechtelijke maatregelen (zoals aangifte bij OM) genomen gaan worden. Geef daarbij ook aan wie daarbij wordt betrokken.
6. Ga na of en zo ja op welke wijze de jaarrekening dient te worden gecorrigeerd als gevolg van de fraude en het herstel daarvan en stem dit af met de accountant.
7. Overleg met de accountant over de aanpak en de eisen die hij/zij (minimaal) stelt aan een herstelplan. Zodat de organisatie is voorbereid als daadwerkelijk sprake (b)lijkt te zijn van fraude en er een plan van aanpak voor herstel (correctie) van de fraude en aanvullende maatregelen moeten worden geïmplementeerd om herhaling te voorkomen.
8. Vraag de accountant om het plan van aanpak te beoordelen en vast te stellen dat de organisatie voldoende uitvoering heeft gegeven aan de in het plan van aanpak opgenomen maatregelen voor herstel van de fraude en om herhaling van fraude te voorkomen. Betrek daarin maatregelen ten behoeve van de eigen organisatie, maar ook redres naar derde partijen zoals leveranciers en klanten.
9. Overleg met internal audit over hun mogelijke toegevoegde waarde richting toekomst. Denk aan hun kritische betrokkenheid en advies bij bijvoorbeeld de opzet of veranderingen van processen, voorschriften en beheersingsmaatregelen. Internal audit is door zijn organisatiesensitiviteit in de positie om verschil in gedragingen te onderkennen en de risico's en impact van binnen de organisatie te beoordelen en hiermee rekening te houden in de (fraude)risicoanalyses.





Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

---

**NBA**

Antonio Vivaldistraat 2  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01  
E [nba@nba.nl](mailto:nba@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)