

Onderzoek naar de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen, werkzaamheden van accountants en fraude

Jan Bouwens
Sanne van Duin
Jeroen van Raak
Sanne Gaspersz

Universiteit van Amsterdam

20 november 2023

Samenvatting:

In dit onderzoek richten we ons op de vraag of de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen van invloed is op de werkzaamheden van accountants, en of deze geassocieerd is met fraude. Voor een steekproef met 37 bedrijven waar een vermoeden is van fraude en 37 bedrijven zonder een vermoeden van fraude, vinden we dat accountants hun controlewerkzaamheden aanpassen wanneer zij van mening zijn dat de interne beheersingsmaatregelen bij de organisatie van lagere kwaliteit zijn. Het bijstellen van het controlerisico gebeurt relatief vaker bij bedrijven waar een vermoeden van fraude is. Additionele analyses laten verder zien dat de kwaliteit van interne controlemaatregelen en de werkzaamheden van de accountant geassocieerd zijn met de duur van de fraude, en de kans dat de fraude wordt ontdekt door de accountant.

Dank

In de eerste plaats willen we de kantoren bedanken die de gegevens hebben aangeleverd voor dit onderzoek. Verder willen we graag de NBA-werkgroep fraude danken voor hun hulp. Tevens willen wij Mustafa Pamuk van de Foundation for Auditing Research danken voor al zijn hulp.

Inhoudsopgave

I. Introductie	4
II. Theorie en bevindingen	6
II.a Minder professioneel-kritische houding	7
II.b Onvoldoende ervaring met wat fraude is vanuit de praktijk	9
II.c Begrip en diepgaande kennis van de klant en processen	11
II.d Te veel oog voor relatie met de klant	12
II.e Integrale aanpak en regie op fraude in het controleproces	13
II.f De gelegenheid en de fraudeur.....	14
III. Methode van onderzoek	18
IV. Resultaten	28
IV.a Kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en fraude.....	28
IV.b H1: Kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en werkzaamheden van de accountant.....	29
IV.c H2: Het effect van de verandering in werkzaamheden van de accountant.....	33
IV. d Additionele analyses	36
V. Bespreking resultaten en toekomstig onderzoek	41
V.a Tekortkomingen	43
V.b Toekomstig onderzoek	43
VI. Literatuur	47

I. Introductie

In deze studie onderzoeken we of accountants hun werkzaamheden aanpassen op basis van hun evaluatie van de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen binnen een organisatie, en of deze kwaliteit geassocieerd is met fraude¹.

Het idee dat de intensiteit van controlewerkzaamheden en de staat van interne beheersingsmaatregelen gerelateerd zijn aan fraude, is gebaseerd op een studie uitgevoerd door de *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE). Zij vonden in 2022 dat meer dan 50 procent van de fraudes geassocieerd zijn een gebrek aan of het overschrijden van de interne beheersingsmaatregelen.

Als onderdeel van de controleopdracht onderzoekt de accountant de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen van een organisatie. In lijn met de controlestandaarden zal de accountant de intensiteit of type werkzaamheden aanpassen indien er signalen zijn dat de interne beheersingsmaatregelen niet effectief opereren². Mogelijk stellen deze aanpassingen in de controleaanpak de accountant in staat om signalen van fraude op te vangen.

Afgelopen jaar is ook een studie uitgevoerd door de NBA (2022) waarin vermoedens worden uitgesproken ten aanzien van factoren die fraudedetectie door de accountants of anderen kunnen helpen of hinderen: (het gebrek aan) een professioneel-kritische houding van accountants jegens de organisatie, (het gebrek aan) kennis van fraude, (het gebrek aan) kennis van de organisatie en haar processen, de invloed

¹ Fraude in dit onderzoek betreft corruptie (zoals omkoping of chantage), diefstal van middelen (zoals kasmiddelen, goederen, tegoeden), en/of manipulatie van financiële verslaggeving (zoals manipulatie van de bezittingen of omzet). We wijzen erop dat we in dit onderzoek in juridische zin het vermoeden van fraude meten.

² De accountant kan ook besluiten een controleopdracht teruggeven indien interne beheersingsmaatregelen van een dusdanig slechte kwaliteit zijn dat de accountant er niet omheen kan controleren.

van klantrelaties en de integrale benadering van de controle, aanpak en regie in het fraudeproces, en de rol en verantwoordelijkheid van spelers in de keten (o.a. de accountantsopleiding) om fraude effectief te detecteren en bestrijden wordt niet altijd gevoeld.

In het eerste deel van het onderzoek kijken wij naar de eerste vijf (van de zes) factoren in het licht van academische papers en vinden we sterke steun voor de bijdrage van deze factoren aan fraudedetectie³. Als we deze factoren analyseren in lijn met de fraudedriehoek⁴ dan zien we dat met name zwakke interne beheersingsmaatregelen van de gecontroleerde organisatie mogelijk een gelegenheid creëren om fraude te plegen en voort te zetten.

We zullen daarom in het tweede deel van het onderzoek bestuderen hoe controleteams reageren op variatie in de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen. We onderzoeken of de werkzaamheden van accountants variëren als de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen lager is, en of deze aanpassing geassocieerd is met fraude⁵.

³ De zesde factor ligt buiten de scope van het onderzoek aangezien we alleen focussen op de gecontroleerde organisatie en accountant.

⁴ De fraudedriehoek bestaat uit 3 factoren die kunnen verklaren waarom mensen frauduleus handelen: motivatie, rationalisatie en gelegenheid. Dit betekent dat men eerder geneigd is om fraude te plegen wanneer men een motief heeft om fraude te plegen (bijvoorbeeld, geldproblemen), dit kan rationaliseren (bijvoorbeeld, overuren worden niet uitbetaald), *én* er een gelegenheid is om fraude te plegen (bijvoorbeeld, door toegang tot kasmiddelen).

⁵ We refereren bij het woord fraude aan het "vermoeden van fraude" omdat in sommige gevallen het bestaan van fraude nog niet juridisch is aangetoond.

II. Theorie en bevindingen

Recent onderzoek naar fraude laat zien dat frauduleus handelen van boven tot onder in de organisatie wordt waargenomen. Zo vinden Campbell en Shang (2022) dat negatieve evaluaties van werkgevers, zoals gerapporteerd door medewerkers in Glassdoor⁶, indicatief zijn voor fraude. Wanneer in deze evaluaties begrippen als "favorieten", "discriminatie", "schema's", "inkomen", "prijzen", en "veiligheid" in een negatief verband worden gebruikt, is er een hogere kans op fraude binnen de organisatie.

De AFM (2022) ziet fraude als een maatschappelijk probleem en verwacht van de accountancyprofessie dat zij een poortwachtersfunctie vervullen. De AFM (2022; 2023) sprak haar zorg uit omdat uit hun onderzoek bleek dat de professie nog onvoldoende methoden in stelling brengt om het risico op fraude op te merken en op te sporen. De AFM vermoedt dat het tekort is toe te schrijven aan kennisniveau, rolopvatting en cultuur. Bovendien stelt de AFM (2023) vast dat frauderisicofactoren onvoldoende worden herkend en vertaald naar frauderisico's met als mogelijk gevolg dat de opvolgende werkzaamheden tekortschieten.

Ondertussen heeft de NBA (2022) een verkennend onderzoek gedaan naar de fraudeaanpak door de kantoren en zij noemen in hun rapport de hoofdoorzaken voor casussen waar fraude(risico's) (te) laat worden ontdekt of gemist: (i) tekort aan professioneel-kritische houding (door de AFM genoemd als cultuur), (ii) onvoldoende kennis van de accountant om signalen te zien als indicaties voor fraude (door de AFM genoemd als kennisniveau), (iii) tekort aan kennis van de klant en haar processen (door de AFM genoemd als kennisniveau), (iv) te veel oog op de relatie

⁶ Glassdoor is een platform waarop medewerkers uit alle hiërarchische niveaus binnen een organisatie een openbare evaluatie over hun werkgever kunnen plaatsen. Dit platform is recruitment bedrijven in de lucht gebracht. Medewerkers van bedrijven worden uitgenodigd om hun evaluatie over het werken bij een bedrijf (hun bedrijf) op de site te plaatsen. Toekomstige werknemers kunnen hier hun voordeel mee doen, evenals de werkgevers zelf die hiermee een onafhankelijker beeld krijgen van hoe werknemers over hen denken.

met de klant (door de AFM genoemd als cultuur), (v) gebrek aan integratie tussen controlewerk en op fraude detectie gerichte werkzaamheden (door de AFM genoemd als kennis en cultuur), en (vi) de rol en verantwoordelijkheid van spelers in de keten (o.a. de accountantsopleiding) om fraude effectief te detecteren en bestrijden wordt niet altijd gevoeld. We laten in het vervolg de zesde factor (rol en verantwoordelijkheid van spelers in de keten) buiten beschouwing, omdat dit onderzoek gericht is op de interactie tussen de accountant en de gecontroleerde entiteit.

In de literatuurstudie richten we ons op de door de werkgroep genoemde factoren welke mogelijk van invloed zijn op de kans dat fraude wordt waargenomen en/of optreedt. De hoofdoorzaken werken we hieronder verder uit door ze te plaatsen in het licht van wetenschappelijk werk en deze verder te analyseren op basis van de fraude driehoek.

II.a Minder professioneel-kritische houding

Nelson (2009) identificeert uit de bestaande literatuur vier dimensies die bepalend zijn voor de professioneel kritische houding van individuele accountants en teams: (i) kennis en ervaring van de controlerend accountant, (ii) persoonskenmerken van de controlerend accountant, (iii) de (juiste) prikkels, en (iv) oordeel en actie.

(i) Kennis en ervaring. Specialistische kennis en controle ervaring hebben mogelijk positieve effecten op de professioneel-kritische houding van de accountant in fraudedetectie en gezag (Nelson, 2009; Bouwens 2016). Kennisrijke accountants zijn beter in staat om fouten en complexe bewijspatronen die wijzen op fouten te detecteren. Tevens zijn zij beter in staat om vast te stellen of aanwijzingen bestaan voor fouten en fraude. Kennis stelt de accountant voorts in staat om de leiding van het

gecontroleerde bedrijf te overtuigen van de noodzaak tot tegenmaatregelen indien onregelmatigheden worden vastgesteld.

(ii) *Persoonskenmerken.* Tot deze categorie behoren het probleemoplossend vermogen, de ethische aanleg en het zelfvertrouwen van personen. Bestaand onderzoek bevestigt dat probleemoplossend vermogen en zelfvertrouwen in combinatie met een sterk ethisch besef aanleiding geven om een professioneel kritische houding aan de dag te leggen. Het ethisch besef betreft onder meer de innerlijke oordelen van de accountant. In dat kader spreekt Elster (1989) van sociale normen. In zijn theorie voelt een professional zich bezwaard als deze een beslissing zou nemen die in strijd is met zijn opvatting. De professional zal zich om die reden nadrukkelijk inspannen om overschrijding van de sociale norm te voorkomen.

(iii) *De (juiste) prikkels.* Het is van belang om het vizier van de accountant op de kwaliteit van de controle te richten, en duidelijk te maken aan accountants dat van verwacht wordt dat ze ervoor zorgen dat (materiële) afwijkingen worden gecorrigeerd. Hier kan ook het aannamebeleid van het accountantskantoor worden genoemd, waarbij het essentieel is dat accountantsorganisaties zich richten op accountants die goed werk leveren, waardoor er een verminderde kans bestaat dat fraude onopgemerkt blijft. Ethisch besef kan ook het gevolg zijn van prikkels waaraan de accountant wordt blootgesteld (De Cremer, 2009; Umphress, Bingham & Mitchell, 2010; Bazerman en Tenbrunsel, 2011).⁷

(iv-a) *Oordeel.* Als de prikkels in de juiste richting staan, wordt de professioneel-kritische houding bij het vellen van een oordeel door de accountant in belangrijke mate bepaald door cognitieve capaciteit.

⁷ Een partner die aangeeft dat een controle op tijd moet zijn afgerond, *what ever it takes*, geeft in dat verband het signaal af dat de teamleden vooral op tijdige aflevering worden beoordeeld en niet op de kwaliteit van het geleverde werk. *What ever it takes* suggereert wellicht dat het oké is om de ethiek desnoods opzij te schuiven.

Afhankelijk van die capaciteit kunnen procedures en richtlijnen helpen de kans op fraudedetectie te verhogen. Men kan hierbij denken aan stellingen die vooraf worden geformuleerd aangaande kansen op fraude, maar ook aan procedures die moeten worden gevolgd om een controle afdoende uit te kunnen voeren.

(iv-b) Actie. Accountantskantoren kunnen bij hun eigen medewerkers en partners een professioneel-kritische houding bevorderen. Als onderdeel van de beoordelingsprocedure kan de accountantsorganisatie er bijvoorbeeld voor kiezen om de acties van de individuele accountant te beoordelen om vast te stellen of de accountant zich voldoende heeft ingezet om fraudes op te sporen en aan de orde te stellen. De beoordeling van de acties (objectief en subjectief) vormen het sluitstuk waarin de hierboven beschreven determinanten samenkomen in het besluit van de accountant om bepaalde acties te nemen of na te laten. Hierbij kan gedacht worden aan (i) het stellen van verduidelijkende vragen, (ii) de mate waarin de accountant doorvraagt, uitspraken valideert en op bronnen wordt gereflecteerd, (iii) de mate waarin de accountant zich bewust is van mogelijke vooringenomenheid over de gecontroleerde, zoals het wegdeneren van signalen van fraude, (iv) het handelen als zich confrontaties voordoen, en (v) het handelen als teamlid.

II.b Onvoldoende ervaring met wat fraude is vanuit de praktijk

Zoals ook in het werk van Nelson (2009) al tot uitdrukking kwam, blijkt dat er een grotere kans is dat de accountant fraude opmerkt als er voortgebouwd kan worden op directe en relevante ervaring met vermoedens of aanwijzingen van fraude. Deze ervaring, met bijvoorbeeld het herkennen van fraudepatronen, is in de praktijk bij zowel individuele accountants als bij teams niet altijd aanwezig (NBA, 2022). Indien teams een gebrek hebben aan ervaring, kan men overwegen te denken aan compenserende maatregelen. Zo kan men besluiten om gespecialiseerde forensische accountants toe te voegen aan het team wanneer blijkt dat er

binnen het team geen of weinig ervaring is met fraudedetectie en/of afhandeling.

Materialiteit van fraudes. Van belang is in dit verband te bedenken dat ook kleine (management) fraudes relevant zijn. Een van de misvattingen is dat niet-materiële fouten kunnen worden genegeerd, immers immateriële afwijkingen hoeven niet te worden gecorrigeerd. In de academische literatuur spreken we in dat kader van de "slippery slope". Onderzoek van Schrand en Zechman (2012) toont aan dat elke grote fraude ooit begon met negeerbare feiten.⁸ Afgemeten naar het aantal gedwongen correcties in de jaarrekening wordt de post omzet het meest gemanipuleerd volgens de recente analyses van Audit Analytics (Audit Analytics, 2021; 2022)⁹. Overigens spelen in dit verband financiële prikkels een belangrijke rol: managers die meer omzet in een hogere bonus terugzien, hebben een grotere neiging tot omzetmanipulatie.

De neiging tot manipulatie neemt toe als bonussen worden verbonden aan resultaten als omzet of winst. Echter, deze neiging wordt gemitigeerd zodra men zeker stelt dat de manager zich identificeert met het bedrijf (Abernethy, Bouwens en Kroos, 2017). De accountant zou derhalve oog moeten hebben voor de mate waarin de managers zich daadwerkelijk identificeren met de waarden waar het bedrijf voor staat. Het is in dit verband van belang dat we fraudekansen multidimensionaal bekijken. Zo vergroten incentives de kans op fraude (impliciete druk), maar kunnen we die kans mitigeren door de ruimte voor rationalisatie te vernauwen door zeker te stellen dat medewerkers zich identificeren met de firma.

⁸ Een voorbeeld betreft het bellen van een klant of deze een aankoop nu en niet morgen in het systeem wil plaatsen. Als het jaar daarna blijkt dat bellen onvoldoende omzet oplevert, worden klanten agressiever benaderd om de order alvast te plaatsen. Als er nog onvoldoende omzet is, gaat men over tot manipulatie van omzet, al dan niet voorzien van het motief dat "de bestelling" er toch aan zat te komen.

⁹ In 2021 reikte niet omzet maar correcties van de waardering van eigen en vreemd vermogen bovenaan. Dit had alles te maken met de vorming van SPACS die onder meer warrants als instrument gebruikten die dan vervolgens massaal door de mand vielen. Op plaats twee reikte in 2021 omzet.

II.c Begrip en diepgaande kennis van de klant en processen

Het bedrijfsmodel van de gecontroleerde organisatie is een van de eerste dimensies waar controlerend accountants naar kijken wanneer zij trachten in te schatten wat de benodigde intensiteit van de controle is. Typisch nemen accountants daarbij de volgende vier dimensies in beschouwing: wat krijgt de klant aangeboden, welke productiemiddelen zijn nodig om de klant het gebodene te leveren, welke processen helpen het bedrijf het gebodene te leveren, en in welke mate gaat levering aan de klant nu en in de toekomst gepaard met winst? (zie bijvoorbeeld, Christensen, 1997; Johnson, Christensen, en Kagermann, 2008).

Bedrijfsmodellen worden in toenemende mate gekenmerkt door een grote complexiteit, en de snelheid waarmee zelfs disruptieve bedrijfsmodellen zich aandienen neemt toe (Bocken en Geradts, 2020). Gelet op de continue verandering is het van belang voor accountants om zich voldoende in te leven in de activiteiten van de gecontroleerde, waarbij de accountant wordt geacht diepgaande kennis te hebben van de risico's die zijn verbonden aan de implementatie en uitvoering van bedrijfsmodellen.

Toepassing van innovatieve bedrijfsmodellen gaat typisch gepaard met verhoogde risico's, maar zelfs met de uitoefening van een traditioneel bedrijfsmodel gaan frauderisico's gepaard. Wang, Stuart en Li (2021) laten zien dat innovatie is verbonden met kans op fraude, maar ook dat eerlijke bedrijven zich toeleggen op technische innovaties, terwijl frauderende bedrijven beperkte innovaties doorvoeren (variaties op hetzelfde thema) en nauwelijks nieuwe mensen aanstellen om de innovatie vorm te geven. Bovendien maken ze vaker aanspraak op staatssubsidies. De NBA (2022) schrijft onder meer: "*Voor adequate en professionele oordeelsvorming over frauderisicofactoren en frauderisico's is diepgaande kennis van de AO/IB van de entiteit en de (administratieve) processen cruciaal*". Hierbij plaatst de NBA kennis omtrent het

bedrijfsmodel en de gevolgen van bedrijfsmodelinnovaties in de vertaling van de modellen naar de aanwezigheid en werking van interne beheersingsmaatregelen.

Vanuit het NBA oorzakenanalyse-'fraude'-team is geconstateerd dat de oorzaak voor onopgemerkte fraudes wordt gevonden in een gebrek aan diepgaande kennis en relevant inzicht van hoe en waarmee het betrokken bedrijf zaken doet (NBA, 2022). Het gebrek aan inzicht manifesteert zich vervolgens "*in de kwaliteit van de risicobeoordeling en de aard, omvang en diepgang van de controleaanpak van de accountant*" (NBA, 2022).

II.d Te veel oog voor relatie met de klant

Vanuit het NBA oorzakenanalyse 'Fraude'-team is opgemerkt dat de mate waarin andere belangen -zoals belangen van de klant- prevaleren van invloed is op de mate waarin het controleteam kritisch is op de gegevens die worden verzameld bij de gecontroleerde.¹⁰

Als determinanten kan men onder meer denken aan het belang dat wordt toegekend aan het behoud van een goede klantrelatie. Onderzoek ter zake laat zien dat het een *balanceer act* betreft tussen zekerstelling door zekerstelling dat het controleteam ook alle relevante informatie ziet en krijgt, en de mate waarin de verkregen informatie ook aan een kritische beschouwing wordt onderworpen (onder andere Causholli en Knechel, 2012). Het belang van verzameling van controlebewijs moet niet worden onderschat: zo stellen Beasley, Carcello en Hermanson (2001) dat wanneer een controle tekortschoot, er in 80 procent van de gevallen ook een tekort aan controle informatie is verzameld. Naarmate de verzameling van informatie een hechtere relatie tussen de gecontroleerde organisatie en de controlerend accountant noodzakelijk maakt, wordt de kritische houding vaak onbewust losgelaten. Dit kan mede als oorzaak

¹⁰ Volgens de NBA oorzakenanalyse speelt tijdsdruk hier ook een rol. In zeer korte tijd moeten gigantisch veel documenten worden verzameld waardoor het lastiger kan zijn om een fraude te vinden.

aangedragen worden voor inadequaaf handelen bij fraude of voor fraudes die onopgemerkt blijven. Dit kan de kritische houding van een controleteam of verantwoordelijke externe accountant in de weg staan. Overigens kan de onafhankelijkheid van leden binnen het team hier een mitigerende rol spelen. In het geval dat de senior partner ([on]bedoeld) de klantrelatie boven een adequate controle stelt, kan de mate waarin het team de vrijheid heeft om hiertegen te ageren, als veiligheidspal dienen.

II.e Integrale aanpak en regie op fraude in het controleproces

De NBA oorzakenanalyse noemt de aanpak van het controleteam als vijfde oorzaak voor waarom fraude optreedt en/of niet wordt opgemerkt. Hierbij moet men denken aan of er binnen het team van het begin tot het einde van de controle voldoende aandacht is geweest voor fraude, en of leden van het team in de gelegenheid zijn gesteld om fraudesignalen op elk moment van de controle onder de aandacht te brengen. Een zorg die de NBA in dit kader naar voren brengt, is dat de controle zich richt op het uitsluiten van materiële afwijkingen in de jaarrekening, waardoor fraudes kunnen worden gemist. Deze oriëntatie kan het lastiger maken om bij de gecontroleerde aandacht te vragen voor frauderisico's. Opnieuw komt hier het punt langs dat Schrand en Zechman (2012) al constateerden, namelijk dat grote fraudes per definitie met kleine bijna verwaarloosbare transgressies beginnen. Carpenter (2007) legt de nadruk op de aanwezigheid van teamdynamiek die zich uit in brainstormsessies die binnen de controleteams geschieden. Zij laat met haar onderzoek zien dat in teams waar teambrede *brainstormingssessies* gebruikelijk zijn, betere ideeën worden gevormd over of, waar en hoe fraude kan worden gepleegd. Teams presteren beter in de vorming van deze ideeën dan individuele accountants. McAllister, Blay en Kadous (2021) laten zien dat opname van een zeer kritische accountant in het controleteam voldoende dynamiek kan aanbrengen om het controleteam tot teambreed brainstormen te bewegen.

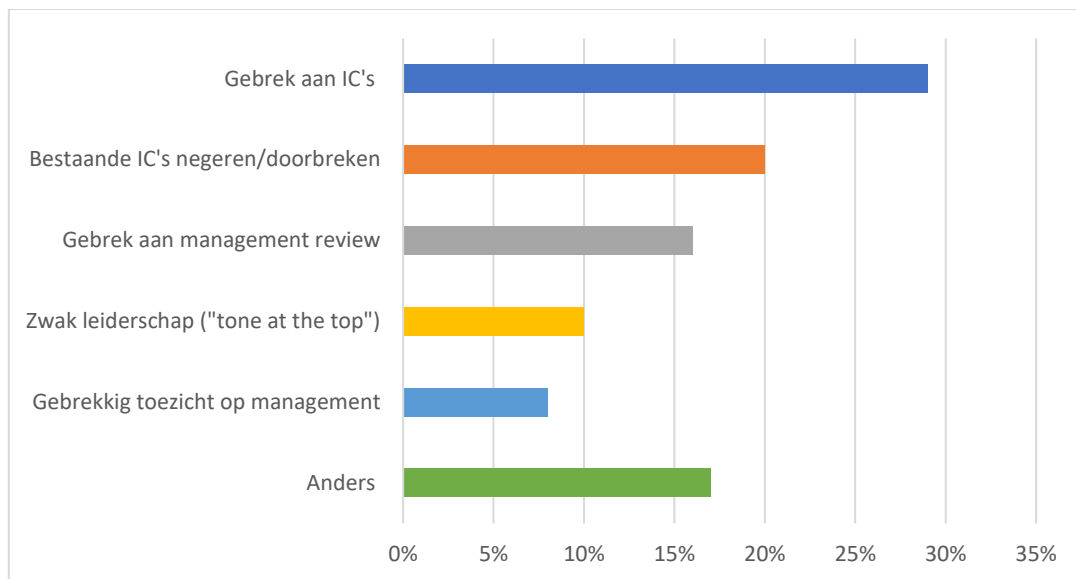
II.f De gelegenheid en de fraudeur

Als we de in de verkennende NBA oorzakenanalyse geïdentificeerde oorzaken beschouwen dan is het goed deze te plaatsen in de context van de fraudedriehoek (Cressey, 1953). Als men deze benadering volgt dan dringt een dimensie om voorrang: de gelegenheid om (onopgemerkt) fraude te plegen.

Als de accountant het bedrijfsmodel niet kent, is het minder waarschijnlijk dat deze een fraude ontdekt dan wanneer dat wel het geval is. Als een controleteam niet theoretiseert of geen innerlijk kritische accountants herbergt over hoe fraude gepleegd kan worden, is het waarschijnlijker dat de fraude aan het oog ontsnapt. Kleine fraudes die worden genegeerd, hebben om dezelfde reden een kans te groeien tot onbeheersbare omvang zoals bij Wirecard.

De *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) rapporteert in 2022 dat fraudes gepleegd door medewerkers meestal terug te voeren zijn op de werking van interne beheersingsmaatregelen. We vatten deze in Figuur 1 samen.

Figuur 1: Problemen Interne beheersingsmaatregelen bij Fraudegevallen (bron: ACFE, 2022)



We zien dat beperking in de interne beheersingsmaatregelen veruit de belangrijkste factor is in het geven van gelegenheid. De interne beheersingsmaatregelen moeten beschreven zijn en vastliggen in de systemen. Ze moeten vervolgens ook werken, wat betekent dat ze niet alleen op papier bestaan maar ook dat ze toepassing vinden in systemen, en dat ze worden gebruikt door de medewerkers van de organisatie die wordt gecontroleerd. Als interne beheersingsmaatregelen eenvoudig kunnen worden genegeerd, werkt het systeem niet. Als derde komt het punt naar voren van het belang van regelmatige controle op de werking van de interne beheersingsmaatregelen. Dit punt herkennen we in de eerdere opmerkingen aangaande de kennis van het bedrijfsmodel en de veranderingen die erin worden aangebracht over de tijd. Als vierde belangrijke oorzaak komt zwak leiderschap (de toon aan de top). Als de leiding het belang van interne beheersingsmaatregelen niet onderstreept en er niet naar leeft, dan is de kans groot dat anderen dit gedrag kopiëren. Gebrekkig toezicht op management wijst de ACFE (2022) als vijfde oorzaak aan. Opnieuw zien we hierin de gelegenheid die zwakkere interne beheersingsmaatregelen bieden opdoemen als fundamentele omstandigheid die gelegenheid geeft tot fraude.

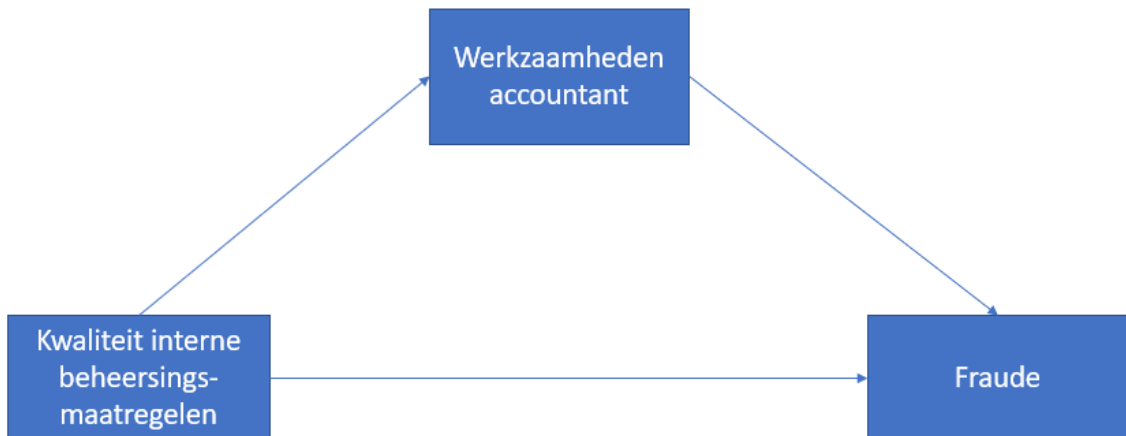
Zoals de analyse van ACFE (2022) ook stelt, wordt de gelegenheid natuurlijk in de eerste plaats gegeven door het betrokken bedrijf. Het is de accountant die in tweede instantie de zwakheden in interne beheersingsmaatregelen vaststelt en de controle hierop aanpast. Een belangrijk instrument is in dit verband de interim-controle tijdens welke de accountant vaststelt in welke mate de interne beheersingsmaatregelen van het bedrijf het risico op materiële fouten mitigeren. We concentreren ons in deze studie op de vraag hoe het controleteam omgaat met de kwaliteit van die interne beheersingsmaatregelen. Deze behandeling komt tot uitdrukking in het controleplan en in de wijze waarop het team de controle van de interne beheersingsmaatregelen opzet, alsmede hoe het team gedurende de controle handelt op basis van bewijs betreffende de werking van de interne beheersingsmaatregelen.

De hypothesen die we testen luiden als volgt:

- H1: De kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen is geassocieerd met veranderingen in de werkzaamheden van de controlerend accountant.
- H2: Veranderingen in de werkzaamheden van de controlerend accountant zijn, conditioneel op de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen, geassocieerd met fraude.

De hypothesen zijn grafisch weergegeven in Figuur 2.

Figuur 2: Grafische weergave hypothesen



III. Methode van onderzoek

Onderzoeksmethode en dataverzameling. We hebben in 2022 en 2023 door middel van een vragenlijst (zie ook Appendix A en B) gegevens verzameld bij accountants van 37 bedrijven waar in de periode van 2019 tot en met 2021 naar het vermoeden van de accountant zeer waarschijnlijk een materiële of niet-materiële fraude is gepleegd. Iets meer dan 40% van de fraudes wordt beschouwd als materieel in kwalitatieve (impact op de samenleving) of kwantitatieve zin (bedrag dat gemoeid is met de fraude). Dit betekent echter niet dat de 60% niet-materiële fraudes onbelangrijk is. Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven is er een zogenaamde "slippery slope" waarbij alle grote fraudes beginnen met negeerbare feiten. Daarnaast is ongeveer 10% van de bedrijven waar fraude wordt vermoed, niet controleplichtig. Dit betekent dat zij vrijwillig een accountantscontrole ondergaan.

De accountants zijn via de NBA benaderd met de vraag om de vragenlijst in te vullen voor de bij hen bekende fraudegevallen¹¹. De controleprocedures bij deze fraudegevallen worden in de analyses vergeleken met de controleprocedures bij 37 zogenaamde contrastbedrijven. Deze 37 contrastbedrijven lijken qua kenmerken erg op de andere bedrijven, behalve dat daar geen fraude vermoeden van fraude is¹². De fraudebedrijven en niet-fraudebedrijven (contrastbedrijven) zijn geselecteerd door de accountants.

Samenvattende statistieken over de 37 fraudegevallen. Bij fraudebedrijven hebben we informatie verzameld over de details van de

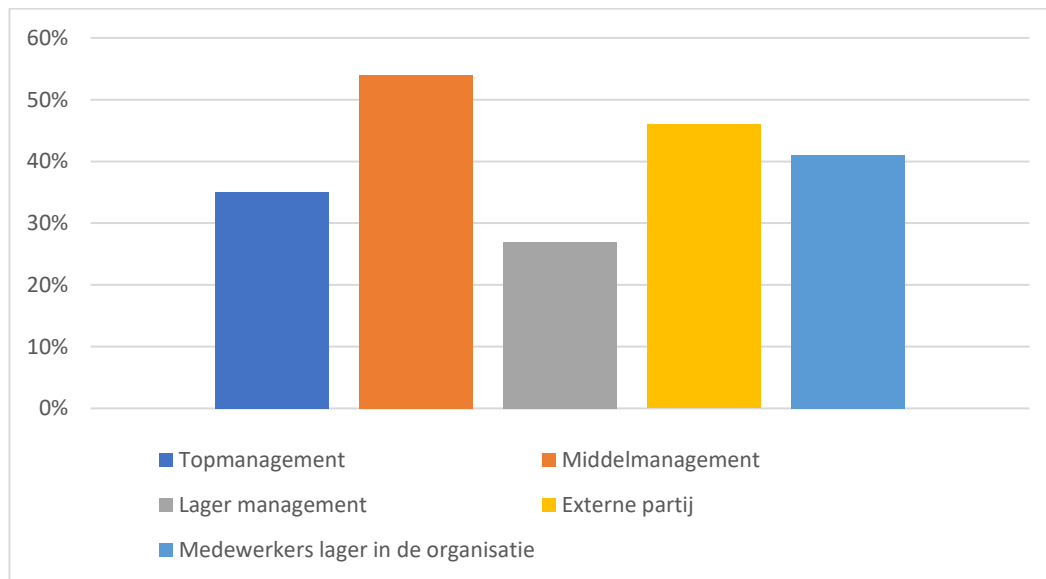
¹¹ Dit verzoek is uitgestuurd naar alle in Nederland geregistreerde accountantskantoren. Er waren een aantal kantoren die aangaven in de relevante tijdsperiode geen fraudegevallen te hebben behandeld. Deze kantoren zijn daarom verder ook niet betrokken bij het onderzoek. Er waren ook een aantal kantoren die zich hebben beperkt tot de tien meest impactvolle fraudes.

¹² Hoewel het niet volledig uit te sluiten is dat er onontdekte fraude bij deze bedrijven bestaat, wordt deze kans zeer klein geacht. Deze kans wordt verder gereduceerd doordat accountants de bedrijven zorgvuldig hebben geselecteerd.

fraude. Hieronder is in een aantal figuren samengevat wie er betrokken zijn bij fraudes, en welk type fraude wordt vermoed.

In Figuur 3 is te zien welke partijen binnen de bedrijven betrokken waren bij de fraudes.

Figuur 3: Wie betrokken waren bij de fraudes



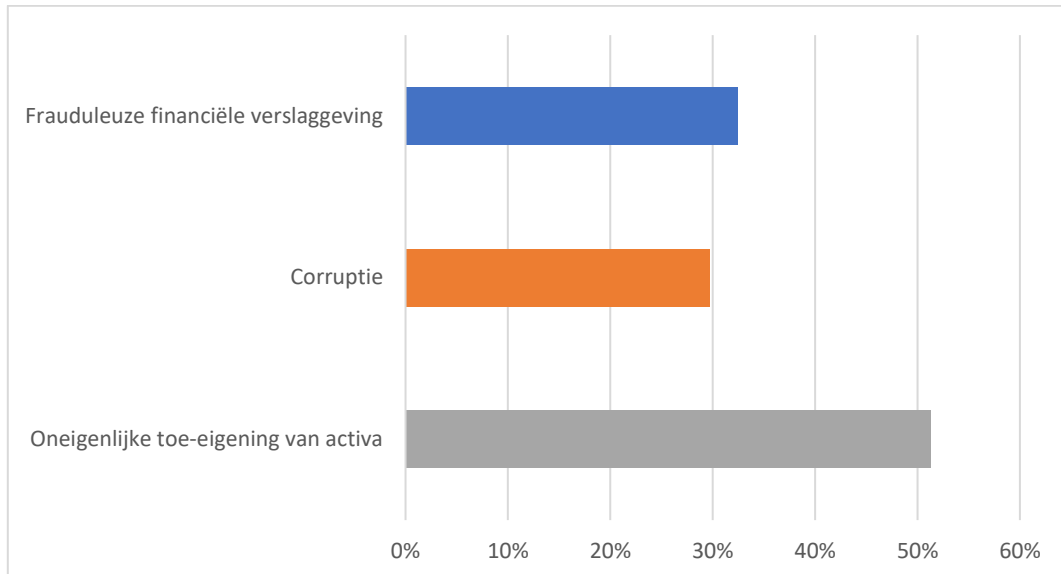
Figuur 3 laat zien dat in de meeste gevallen het middelmanagement betrokken was bij de geconstateerde fraude (in iets meer dan 50% van de gevallen). Bij fraudes kunnen meerdere partijen betrokken zijn. We zien dat ook dat het topmanagement, externe partijen¹³ en lager geplaatste medewerkers (zogenaamde rank-and-file werknemers) ook genoemd worden als betrokkenen bij de fraude.

Figuur 4 geeft een overzicht van de typen fraudes die werden gepleegd. We zien in deze figuur dat het grootste aantal gevallen van fraude directe oneigenlijke toe-eigening van activa betreft (51% van de gevallen). Frauduleuze financiële verslaggeving (onder andere resultaatsturing) en

¹³ Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan mensen van buitenaf die geld of andere middelen buit maken.

corruptie betreffen respectievelijk 32% en 30% van het totaal aantal fraudes.¹⁴

Figuur 4: Type fraudes



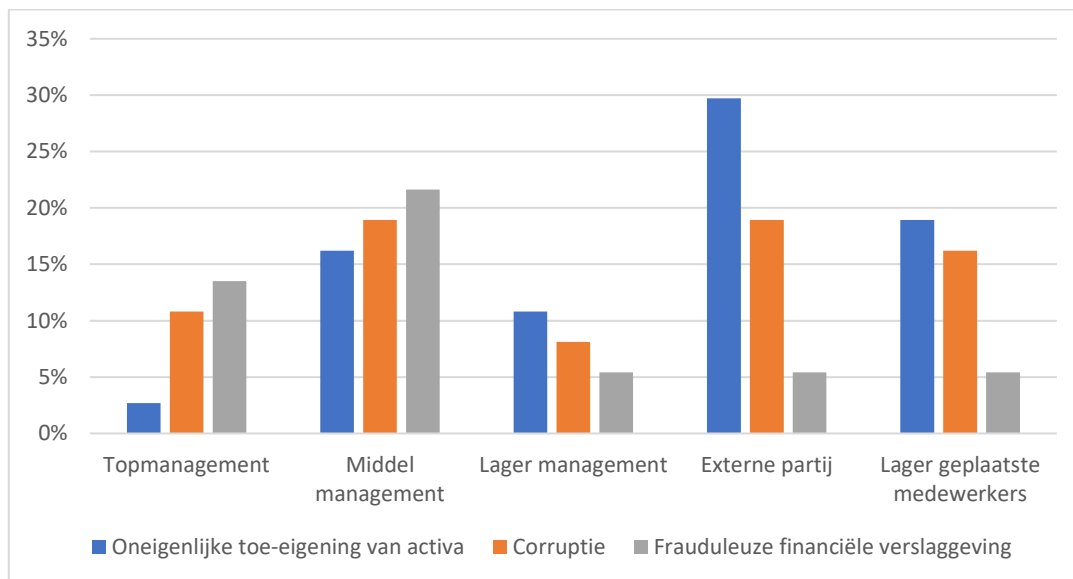
Op basis van onze gegevens over de omvang fraudes is het duidelijk dat frauduleuze financiële verslaggeving de hoogste bedragen omvatten, terwijl het in 32% van de gevallen zo'n manipulatie betrof¹⁵.

Figuur 5 geeft per type fraude aan wie waren betrokkenen bij de vermoede fraude.

¹⁴ De percentages tellen op tot meer dan 100% omdat in sommige gevallen sprake was van meerdere type fraudes.

¹⁵ Dat is consistent met bevindingen in het ACFE-rapport (2022).

Figuur 5: Betrokken partijen per type fraude



Figuur 5 laat zien dat het middelmanagement, lager geplaatste medewerkers en externe partijen het vaakst betrokken zijn bij de oneigenlijke toe-eigening van activa. Lager management is iets minder vaak betrokken bij dit type fraude, en topmanagement is nauwelijks betrokken bij dit type fraude.

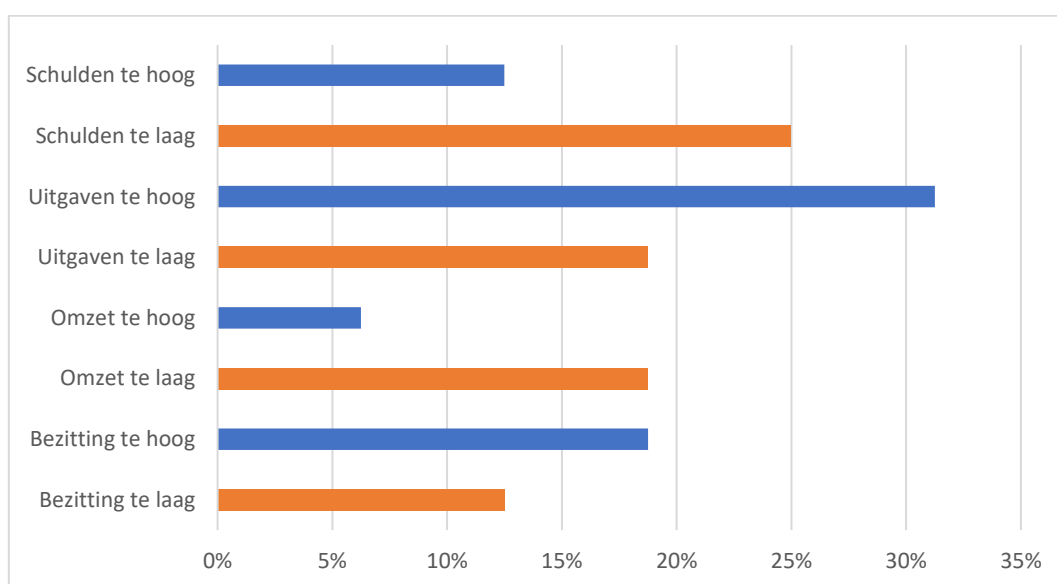
Corruptie vindt vrijwel niet plaats onder het lager management, maar wel onder het middel management, topmanagement en lager geplaatste medewerkers. Ook zijn er vaak externe partijen betrokken bij corruptie. Dit is te verklaren door het feit dat corruptie in deze steekproef meer dan 50% van de gevallen omkoping betreft, en hier altijd externe partijen bij betrokken zijn.

Bij frauduleuze financiële verslaggeving zijn vooral het top en middel management betrokken. Dit kan verklaard worden doordat het top en middel management in veel gevallen directe invloed kunnen uitoefenen op de financiële rapportage.

Als we kijken naar de duur van de fraudes¹⁶, observeren we dat iets meer dan de helft van de fraudes in onze steekproef een jaar of minder heeft geduurd. Ongeveer een kwart van de fraudes heeft twee of drie jaar geduurd. De overige fraudes hebben langer dan drie jaar geduurd.

In Figuur 6 laten we zien op welke posten frauduleuze financiële verslaggeving zich richt. De frauduleuze financiële verslaggeving kan zowel een verhoging als verlaging van een grootboekrekening betreffen, hetgeen ertoe leidt dat de post hoger of lager is dan de werkelijke waarde die in de jaarrekening had moeten staan.

Figuur 6: Op welke posten frauduleuze financiële verslaggeving zich richt; N=16



Figuur 6 laat zien dat in de meeste gevallen de uitgaven te hoog werden voorgesteld¹⁷. Hogere uitgaven kunnen leiden tot hogere kosten welke het resultaat drukken. Een andere manier waarop het resultaat werd verlaagd was via de rapportage van een te lage omzet. Het rapporteren

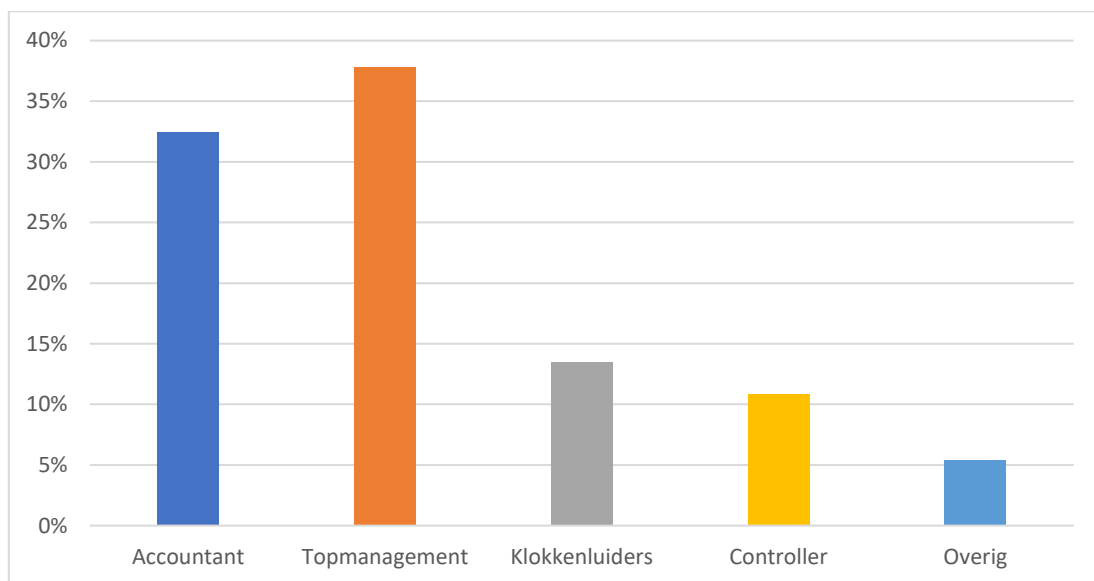
¹⁶ We hebben accountants gevraagd om aan te geven hoe lang de fraude heeft geduurd. Soms is het echter lastig om het exacte begin van de fraude te duiden. In dit geval hebben we de accountants gevraagd om een schatting te geven.

¹⁷ Frauduleuze financiële verslaggeving kan gepaard gaan met andere vormen van fraude. Zo zou het kunnen zijn dat oneigenlijke toe-eigening van activa wordt verhuld door hogere kosten op te nemen.

van te lage uitgaven en een te hoge omzet hebben als doel het resultaat te verhogen. Te hoge/lage schulden en bezittingen posities kunnen, afhankelijk van de specifieke post, zowel tot een resultaatverhoging als een resultaatverlaging leiden.

Figuur 7 laat zien wie de fraudes hebben gerapporteerd/ontdekt.

Figuur 7: Wie fraudes heeft gerapporteerd/ontdekt



De meeste fraudes uit onze steekproef zijn ontdekt door de accountant en het topmanagement van de organisaties. Het resterende deel van de fraudes is aan het licht gebracht door klokkenluiders, de interne controllers bij de organisatie, of door anderen (waaronder de belastingdienst en de FIOD).

Data over interne beheersingsmaatregelen. We meten wat de staat is van de interne beheersingsmaatregelen aan de hand van dimensies die in eerder onderzoek van Hammersley e.a. (2008) werden geïdentificeerd. Deze dimensies zijn:

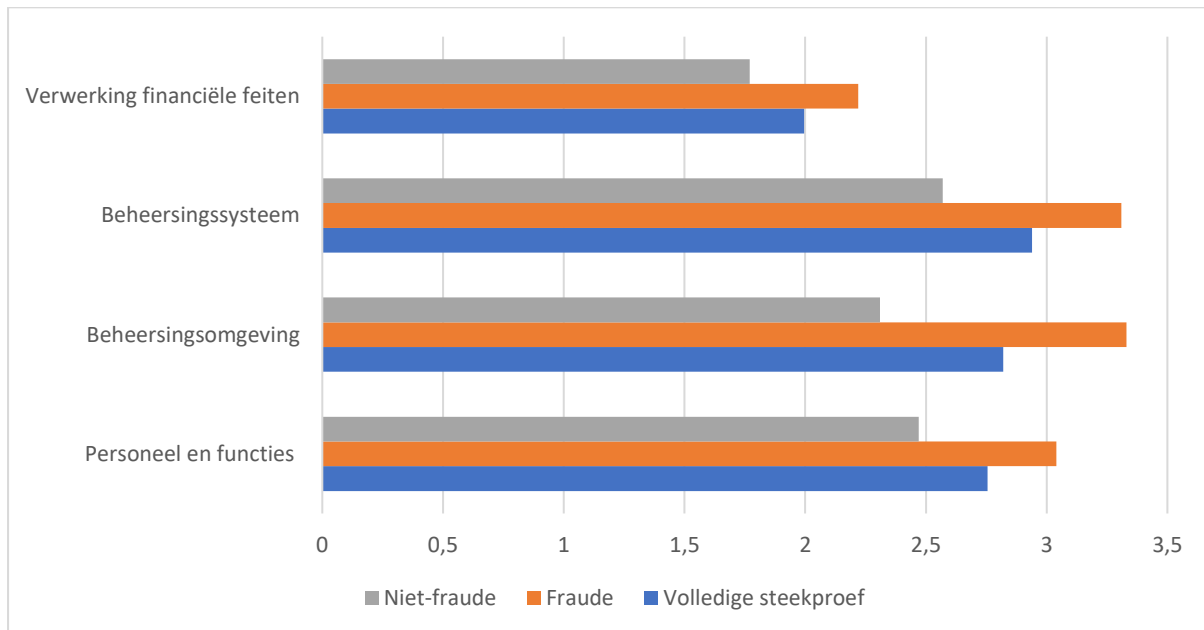
- (1) Verwerking financiële feiten (zoals omzet en goodwill);
- (2) Beheersingssysteem (zoals controle naleving procedures);
- (3) Beheersingsomgeving (zoals documentatie);

- (4) Personeel en functies (zoals kwaliteit personeel);
- (5) Dominant management.

Voor dimensies 1 t/m 4 hebben wij accountants gevraagd in welke mate zij het eens zijn met stellingen over tekortkomingen in de interne beheersingsmaatregelen. Voor elke dimensie meten we de antwoorden op een schaal van 1 tot 7, waarbij 1 staat voor helemaal oneens (dus geen tekortkomingen) en 7 staat voor helemaal eens (dus wel tekortkomingen). Vervolgens nemen we het gemiddelde van alle stellingen binnen een dimensie. De exacte stellingen per dimensie zijn terug te vinden in Appendix A. Bij deze maatstaf kunnen we niet constateren wanneer er wel of geen sprake van een tekortkoming is. Het is vooral de variatie die betekenisvol is. Zo is een score van 1 op een interne beheersingsmaatregel beduidend beter dan een score van 4. Een grotere variatie geeft aan dat er meer uiteenlopende meningen zijn over de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregel.

Figuur 8 geeft de gemiddelde scores voor elk van de vier dimensies weer. Hieruit volgt dat de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen van fraude bedrijven ten opzichte van niet-fraude bedrijven lager is (alle gemiddelde scores van fraudebedrijven zijn hoger dan die van niet-fraudebedrijven). Accountants zijn van mening dat kwaliteit het laagste is voor fraude bedrijven in de beheersingsomgeving (gemiddelde is 3.31), beheersingssystemen (gemiddelde is 3.31), en personeel en functies (3.04). Al met al zien we dat accountants van mening zijn dat in fraudebedrijven interne beheersingsmaatregelen van lagere kwaliteit zijn dan in bedrijven waar geen fraude is waargenomen.

Figuur 8: Scores fraude vs. niet-fraude bedrijven



Toevoeging: De standaarddeviaties van de volledige steekproef zijn 1.01 voor de verwerking van financiële feiten, 1.38 voor het beheersingssysteem, 1.53 voor de beheersingsomgeving, en 1.39 voor personeel en functies. Een grotere standaarddeviatie is een indicatie van grotere spreiding in antwoorden.

Dimensie 5 is gemeten met de vraag: "Is er sprake van dominant management?" Indien dit bevestigend is beantwoord, is de dimensie "dominant management" gelabeld als een gebrek. Accountants zijn van mening zijn dat een dominant management in de meerderheid van de fraude-bedrijven aanwezig is (in ongeveer 56% van de gevallen). Dit getal is een stuk lager bij niet-fraude bedrijven, daar wordt dat namelijk aangegeven in 37% van de gevallen. Het verschil is echter in statistische zin niet significant.

Maatstaven. In het vervolg van het rapport zullen we analyses uitvoeren waarin we verschillende maatstaven gebruiken om de constructen te benaderen.

We onderzoeken drie aspecten van fraudes: *fraude*, *fraude ontdekt door de accountant en duur*. *Fraude* is een dummy variabele die waarde 1 aanneemt als het een fraude bedrijf betreft en waarde 0 als het een niet-

fraude bedrijf betreft. *Fraude ontdekt door de accountant* is een dummy variabele die waarde 1 aanneemt als de fraude bij het bedrijf is ontdekt door de accountant, en een 0 indien de fraude door een andere partij is ontdekt. *De duur* van de fraude wordt gemeten als het aantal jaren dat de fraude onontdekt is gebleven. Dit betreft in veel gevallen een schatting omdat het lastig is om het exacte moment aan te wijzen waarop een fraude begon.

Werkzaamheden van de accountant. De werkzaamheden van de accountant worden benaderd aan de hand van een aantal maatstaven. *Fee* is het gebudgetteerde controle honorarium en wordt gemeten als de natuurlijke logaritme van het betaalde bedrag. *Partner uren* staat voor het aantal uren dat de partner¹⁸ heeft gewerkt aan de controle relatief aan het aantal gebudgetteerde partneruren. *Wijziging in uren team* wordt gemeten als het aantal teamuren in het jaar dat fraude is geconstateerd relatief aan het gebudgetteerde aantal uren. *Gegevensgericht testen* wordt gemeten als de mate waarin gegevensgerichte testen worden gebruikt tijdens de controle. Dit kan variëren van 0 (geen enkele gegevensgerichte test) tot 100 (alleen maar gegevensgerichte testen). *Offshoring* meet in welke mate er gebruik gemaakt wordt van offshoring op een schaal van 1 tot 7 waarbij 1 staat voor helemaal geen offshoring en 7 staat voor zeer veel offshoring. *Data analytics* meet in welke mate data analytics gebruikt wordt door de accountant op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 7 (heel veel). *Senioriteit* geeft aan in welke mate gebruik gemaakt wordt van senior accountants (partners en managers) in de controle van de interne beheersingsmaatregelen (percentage uren ten opzichte van het totaal aantal uren van het team). *Risico van de controle* reflecteert het ingeschatte controlerisico. Dit wordt gemeten op een

¹⁸ We gebruiken hier de term partner terwijl in enkele gevallen de organisatie geen partners kent en we strikt genomen van externe accountant of tekenend accountant moeten spreken.

schaal van 1 tot 7 waarbij 1 staat voor laag controlerisico en 7 staat voor een hoog controlerisico.

Om de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen te meten, kijken we naar de hierboven genoemde dimensies: *verwerking van financiële feiten*, *beheersingssystemen*, *beheersingsomgeving*, en *personeel en functies*. Voor elke dimensie meten we de antwoorden op een aantal stellingen (zie appendix A) op een schaal van 1 tot 7, waarbij 1 staat voor helemaal oneens (dus geen tekortkomingen) en 7 staat voor helemaal eens (dus wel tekortkomingen). Daarna wordt de gemiddelde score over de verschillende stellingen per dimensie berekend. Een hogere score op een dimensie correspondeert met een lagere kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen. De dimensie "*dominant management*" meten we als een dummy variabele waarbij waarde 1 wordt aangenomen als accountants van mening zijn dat er een dominant management is, en anders is de score 0.

In de analyses wordt ook gebruik gemaakt van een aantal controlevariabelen, namelijk de *omvang* van de organisatie en het accountantskantoor dat de controle uitvoert (*Big_4*). *Omvang_organisatie* wordt gemeten met de natuurlijke logaritme van de totale activa van de organisatie. *Big_4* is een dummy variabele om aan te geven of de controle is uitgevoerd door een big4 organisatie (waarde = 1) of niet (waarde = 0).

We rapporteren in deze studie geen samenvattende statistieken over de omvang van de betrokken bedrijven, de kantoren, of details over de uitgevoerde controles (zoals de controle honoraria en de ingezette uren) omdat deze gegevens mogelijk herleidbaar zijn naar individuele bedrijven en accountantskantoren.

IV. Resultaten

IV.a Kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en fraude

Voordat de hypothesen worden getoetst, wordt in deze sub-paragraaf eerst onderzocht of de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen geassocieerd is met fraude. Daartoe hebben we de 37 fraudegevallen vergeleken met vergelijkbare bedrijven waar geen fraude wordt vermoed.

De regressievergelijking ziet er als volgt uit:

$$\text{Fraude}_i = \alpha + \beta_1 \text{IC}_i + \beta_2 \text{Omvang_organisatie}_i + \beta_3 \text{Big_4}_i + \varepsilon_i \quad (1),$$

waarbij *IC* staat voor de *kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen*, *Omvang_organisatie* staat voor de natuurlijke logaritme van de totale balanswaarde van organisatie en *Big_4* voor de accountantsorganisatie die de controle heeft uitgevoerd.

We gebruiken logistische regressies om bovenstaande regressievergelijking te testen. Tabel 1 geeft met tekens de richting en significantie aan van de associatie tussen de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en fraude. We gebruiken enkel tekens als indicatie voor een betekenisvolle associatie tussen de variabelen omdat we menen dat gelet op de omvang van de steekproef, de coëfficiënten niet informatief zijn.

Tabel 1: Interne beheersingsperspectieven en fraude

	Fraude
Personeel en functies	Nee
Beheersingsomgeving	+***
Beheersingssysteem	+**
Verwerking financiële feiten	+*
Dominant management	Nee

Beschrijving: Tabel 1 laat zien of er significante verbanden bestaan tussen fraude (de kans dat fraude gaande is) en elk van de interne beheersingsperspectieven. + staat voor een positief significant verband, - voor een significant negatief verband, en "Nee" voor geen significant verband tussen de twee variabelen. ***, **, * geven aan of het verband significant is op respectievelijk 1%, 5% of 10%.

Uit tabel 1 blijkt dat een lagere kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen geassocieerd is met fraude. We observeren dat een lagere kwaliteit van de beheersingsomgeving, het beheersingssysteem, en de verwerking van financiële feiten komt relatief vaker voor in bedrijven waar een vermoeden van fraude is (alle p -waarden zijn lager dan 0.10). De kwaliteit van de dimensie "personeel en functies", evenals de aanwezigheid van een dominant management heeft binnen de steekproef geen directe relatie met fraude.

IV.b H1: Kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en werkzaamheden van de accountant

Hypothese 1 stelt dat de werkzaamheden van accountants worden aangepast wanneer de accountant van mening is dat er tekortkomingen in de interne beheersingsmaatregelen zijn. Om deze hypothese te toetsen, maken we gebruik van de volgende regressievergelijking:

$$\text{Werkzaamheden}_i = \alpha + \beta_1 \text{IC}_i + \beta_2 \text{Omvang_organisatie}_i + \beta_3 \text{Big_4}_i + \varepsilon_i \quad (2),$$

waarbij *werkzaamheden* staat voor de werkzaamheden van de accountant (fee, gegevensgericht testen, offshoring, data analytics, senioriteit van het team, partner uren, wijziging in team uren en risico inschatting), *IC* voor de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen op verschillende dimensies, *Omvang_organisatie* voor de natuurlijk logaritme van het

balanstotaal, en *Big_4* voor de accountantsorganisatie die de controle heeft uitgevoerd.

Het regressiemodel wordt getoetst met een zogenaamd robuust regressie model waardoor outliers (extreme waarden) minder gewicht krijgen in de analyse en daardoor de resultaten minder kunnen beïnvloeden. We toetsen elk interne beheersingsperspectief apart omdat de perspectieven aan elkaar gecorreleerd zijn, en deze correlatie de resultaten kan beïnvloeden (en dus kan leiden tot incorrecte conclusies).

De resultaten van de analyse zijn weergegeven in Tabel 2. In Tabel 2 is allereerst te zien dat lagere kwaliteit op de dimensies "personeel en functies" en het "beheersingssysteem" aanleiding geeft om meer gegevensgericht te controleren en minder systeemgericht (beide p -waarden <0.05). Ten tweede is te zien dat lagere kwaliteit in de "verwerking van financiële feiten" leidt tot minder offshoring. Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden door het feit dat het lastiger is om controle van financiële feiten uit te besteden indien er tekortkomingen zijn in het systeem. Ten derde observeren we dat data analytics meer wordt toegepast indien er een dominant management is. Het kan zijn dat bij een dominant management meer gebruik gemaakt wordt van data analytics om mogelijke risico's in kaart te brengen. Ten vierde zien we dat de partner meer uren aan de controle spendeert indien in de kwaliteit van interne beheersing lager is in drie van de vijf dimensies. We observeren verder dat nog dat het team meer uren draait bij lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen (vier van de vijf dimensies). Dit betekent dat lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen mogelijk kunnen worden ondervangen door uitgebreidere werkzaamheden door de controleteams. Ook zien we dat lagere kwaliteit van alle interne beheersingsmaatregelen (dimensies) aanleiding geeft om het ingeschatte controlerisico te verhogen. Het is logischerwijs te verwachten dat lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen leiden tot een hoger ingeschat controlerisico. Tot

slot worden er geen verbanden gevonden tussen lagere kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen, de fee¹⁹ en de senioriteit van het team. Al met al zien we dat de reactie van de accountant op lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen afhankelijk is het type interne beheersingsmaatregelen waarin kwaliteit lager is. Zo wordt offshoring alleen aangepast bij lagere kwaliteit van het verwerken van financiële feiten en data analytics meer toegepast wanneer er sprake is van een dominant management. We kunnen voorzichtig²⁰ concluderen dat we ondersteuning vinden voor Hypothese 1.

¹⁹ Mogelijke verklaringen zijn: (i) er worden geen extra werkzaamheden aan de klant doorbelast die leiden tot een significante verhoging van de fee, (ii) dat er wel een effect is, maar deze niet zichtbaar is door de beperkte steekproef, of (iii) er gebruik gemaakt wordt van de gebudgetteerde fee.

²⁰ De omvang van de steekproef noopt ons tot voorzichtige conclusies.

Tabel 2: Interne beheersingsperspectieven en werkzaamheden van de accountant

	Fee	Gegevensgerichte testen	Offshoring	Data analytics	Senioriteit	Partner uren	Wijziging uren in team	Risico controle
Personeel en functies	Nee	+**	Nee	Nee	Nee	+**	+***	+***
Beheersingsomgeving	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	+*	+**	+***
Beheersingssysteem	Nee	+**	Nee	Nee	Nee	+**	+***	+***
Verwerking financiële feiten	Nee	Nee	-*	Nee	Nee	Nee	+***	+*
Dominant management	Nee	Nee	Nee	+**	Nee	Nee	Nee	+**

Beschrijving: Tabel 2 laat zien of er significante verbanden bestaan tussen de interne beheersingsperspectieven en maatstaven voor de werkzaamheden van accountants. + staat voor een positief significant verband, - voor een significant negatief verband, en "Nee" voor geen significant verband tussen de twee variabelen. ***, **, * geven aan of het verband significant is op respectievelijk 1%, 5% of 10%.

Meer gegevensgerichte testen

Meer partneruren dan gebudgetteerd

Meer uren team dan gebudgetteerd

Minder offshoring

Meer data analytics

Hoger controlerisico

IV.c H2: Het effect van de verandering in werkzaamheden van de accountant

Hierboven stellen we vast dat de werkzaamheden van de accountant worden aangepast in functie van de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen (tabel 2), en dat de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen geassocieerd is met fraude (tabel 1). In deze sub paragraaf onderzoeken we of de werkzaamheden van het controleteam naar aanleiding van lagere kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen ook geassocieerd zijn met fraude (Hypothese 2). We gebruiken hiervoor een logistische regressie en de volgende regressievergelijking:

$$\text{Fraude}_i = \alpha + \beta_1 \text{IC}_i + \beta_2 \text{Werkzaamheden accountant} + \beta_3 \text{Omvang_organisatie}_i + \beta_4 \text{Big_4}_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

Deze vergelijking helpt om de volgende vraag te beantwoorden: "Heeft de variatie in de werkzaamheden van de accountant naar aanleiding van de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen ook een associatie met fraude?"

Indien de werkzaamheden van de accountant een significante associatie hebben met fraude, terwijl gecontroleerd wordt voor de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen, betekent dat er bevestiging is voor Hypothese 2. In dat geval is er een zogenaamd (gedeeltelijk) mediërend effect waarbij het effect van kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen effect heeft op de werkzaamheden van de accountant, die op hun beurt dan weer geassocieerd zijn met fraude.

De resultaten zijn samengevat in Tabel 3 panel A voor de interne beheersing dimensies "personeel en functies", "beheersingsomgeving" en "beheersingssysteem", en panel B voor "verwerking financiële feiten" en "dominant management". We vergelijken de bedrijven waar sprake was van fraude met de contrastbedrijven waar geen fraude werd ontdekt.

Panel B

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Verwerking financiële feiten	Nee	+*	Nee	+*	+**	Nee	Nee	Nee								
Dominant management									Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Fee	Nee								Nee							
Gegevensgerichte testen		Nee								Nee						
Offshoring			Nee								Nee					
Data analytics				Nee								Nee				
Senioriteit					Nee								Nee			
Partner uren						Nee								Nee		
Wijziging uren team							Nee								Nee	
Risico controle								+**								+***

Beschrijving: Tabel 3 laat zien of er significante verbanden bestaan tussen de interne beheersingsperspectieven en maatstaven voor de werkzaamheden van accountants. + staat voor een positief significant verband, - voor een significant negatief verband, en "Nee" voor geen significant verband tussen de twee variabelen. ***, **, * geeft aan of het verband significant is op respectievelijk 1%, 5% of 10%.

De resultaten in Tabel 3 panel A en B laten zien dat het ingeschatte controlerisico geassocieerd is met fraude (alle p -waarden < 0.10 ongeacht het interne beheersingsperspectief dat onderdeel is van de analyse). Dit betekent dat lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen aanleiding geven tot aanpassing van het ingeschatte controlerisico, en dat dit vaker voorkomt bij bedrijven waar een vermoeden is van fraude. Gegeven dat de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen voor de meeste perspectieven significant is, betekent dit dat er sprake is van gedeeltelijke mediatie. Voor werkzaamheden vinden we geen resultaten.

Al met al betekent dit dat de werkzaamheden van de accountant worden aangepast naar aanleiding van de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen, en dat een verandering in het controlerisico als gevolg van lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen vaker voorkomt bij bedrijven waar een vermoeden van fraude is. We vinden niet dat accountants werkzaamheden bijstellen voor bedrijven waar een vermoeden van fraude is, naar aanleiding van lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen. We concluderen daarom voorzichtig dat er geen bewijs is voor Hypothese 2.

IV. d Additionele analyses

In deze paragraaf voeren wij vier additionele analyses uit waarin wij kijken naar (i) de duur van de fraude, (ii) de fraudes die ontdekt worden door de accountant, (iii) management override of controls, en (iv) het nemen van beslissingen.

(i) Duur van de fraude. In deze additionele analyse onderzoeken we of de duur van de fraude geassocieerd is met (i) de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen, en (ii) de werkzaamheden van de accountant. We gebruiken hiertoe een robuuste regressieanalyse waarbij de natuurlijk

logaritme van de duur van de fraude de afhankelijke variabele is. De onafhankelijke variabele zijn de verschillende interne beheersing perspectieven om (i) te onderzoeken, en de werkzaamheden van de accountant om (ii) te onderzoeken.

We vinden geen enkele associatie tussen de duur van de fraude en de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen. Dit zou betekenen dat een lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen geen invloed heeft op de duur van de fraude. Mogelijk heeft de steekproefomvang een invloed op het uitblijven van resultaten.

We vinden wel een negatieve associatie tussen senioriteit binnen het controleteam en fraudeduur ($p < 0.05$), wat impliceert dat een fraude korter duurt bij een relatief hogere input van partners en managers in de controle van interne beheersingsmaatregelen. Dit zou er mogelijk op kunnen wijzen dat expertise in de controle van interne beheersingsmaatregelen kan helpen om fraudes eerder aan het licht te brengen.

(ii) Fraude ontdekt door de accountant. In deze additionele analyse onderzoeken we of de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen invloed heeft op of de accountant de fraude heeft ontdekt. We voeren daartoe een logistische regressieanalyse uit waarbij de afhankelijke variabele een dummy is die aangeeft of de accountant de fraude heeft ontdekt (waarde = 1) of niet (waarde = 0), en de onafhankelijke variabelen de verschillende interne beheersing perspectieven. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4: Kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen en het ontdekken van fraude door de accountant

	Fraude ontdekt door accountant
Personeel en functies	+**
Beheersingsomgeving	+**
Beheersingssysteem	+**
Verwerking financiële feiten	+*
Dominant management	Nee

Beschrijving: Tabel 4 laat zien of er significante verbanden bestaan tussen de interne beheersingsperspectieven en of de fraude ontdekt is door de accountant. + staat voor een positief significant verband, - voor een significant negatief verband, en "Nee" voor geen significant verband tussen de twee variabelen. ***, **, * geeft aan of het verband significant is op respectievelijk 1%, 5% of 10%.

Tabel 4 laat zien dat voor alle interne beheersingsmaatregelen, behalve dominant management, een lagere kwaliteit het waarschijnlijker maakt dat de accountant de fraude ontdekt (alle p -waarden < 0.05). Accountants hebben kennis op het gebied van de verschillende interne beheersingsmaatregelen en zijn daardoor wellicht beter in staat om fraude te detecteren die geassocieerd is met deze interne beheersingsmaatregelen. Dat we geen effect observeren voor "dominant management", is daarmee ook te verklaren. Een dominant management is door veel meer partijen te observeren (zoals werknemers en lager management). Dit kan het waarschijnlijker maken dat deze andere partijen fraudes aan het licht brengen indien deze geassocieerd zijn met een dominant management.

(iii) Management override of controls. In voorgaande maatstaven over de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen is een stelling meegenomen die vraagt naar de inschatting van management override of controls. Dit risico is een belangrijke omdat het de werking van andere interne beheersingsmaatregelen kan belemmeren. Om deze reden bekijken we allereerst of management override of controls als losstaande interne beheersingsmaatregel geassocieerd is met (i) fraude, en (ii) werkzaamheden door de accountant. We gebruiken hiertoe regressievergelijkingen (1), (2) en (3), en daarbij vervangen we IC door

management override of controls. We meten management override of controls aan de hand van de antwoorden op de volgende stelling: "bij de controle van de interne beheersingsmaatregelen bleek dat er sprake was van management override of controls". Antwoorden werden vastgelegd op een schaal van 1 tot 7 waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 7 voor helemaal eens.

De analyse van model (1) laat zien dat er een positieve en significante associatie is tussen management override of controls en fraude ($p < 0.01$). Dit impliceert dat management override of controls vaker voorkomt bij bedrijven waar fraude wordt vermoed.

De analyse van model (2) laat zien dat er een positieve en significante relatie bestaat tussen management override of controls en risico controle, partneruren en gegevensgerichte testen (alle p -waarden < 0.10). Dit betekent management override of controls gepaard gaat met (i) een hogere risico inschatting van de controle, (ii) een hogere inzet van de partner, en (iii) een meer gegevensgerichte controle. Accountants passen dus de werkzaamheden aan wanneer zij het idee hebben dat er management override of controls plaatsvindt. Er bestaan geen significante relaties tussen management override of controls, en het controlehonorarium, offshoring, data analytics, senioriteit, en wijziging in team uren.

De analyse van model (3) laat zien dat geen van de werkzaamheden significant geassocieerd is met fraude. Hieruit kunnen we concluderen dat er geen mediërende effecten zijn van de werkzaamheden op de relatie tussen management override of controls en fraude.

Tot slot is onderzocht of management override of controls geassocieerd is met (i) de duur van de fraude en (ii) of de fraude aan het licht gebracht is door de accountant. De resultaten laten zien dat management override of controls niet geassocieerd is met de duur van fraude ($p > 0.10$). Verder

laten de resultaten zien dat er een positieve associatie bestaat tussen management override of controls en ontdekking door de accountant ($p < 0.10$). Dit betekent dat accountants vaker fraude ontdekken wanneer zij vermoeden dat er management override of controls is.

(iv) Nemen van beslissingen. Volgens de NBA Oorzakenanalyse is minder professioneel-kritische houding een van de oorzaken waarom fraude niet aan het licht komt. Uit de literatuur bleek dat een mogelijk gebrek aan professioneel-kritische houding geassocieerd is met de wijze waarop beslissingen worden genomen door het team. In deze analyse wordt daarom verkend²¹ of het nemen van beslissingen geassocieerd is met fraude. Het nemen van beslissingen meten we aan de hand van het gemiddelde van de scores op een aantal stellingen die vragen naar het belang dat het team hecht aan een zorgvuldige besluitvorming (variëren van 1 tot 7; zie appendix B voor de exacte stellingen).

In de eerste regressieanalyse is de duur van de fraude de afhankelijke variabele, en het nemen van beslissingen de onafhankelijke variabele. We vinden dat de fraudeduur korter is wanneer het team meer belang hecht aan een zorgvuldige besluitvorming ($p < 0.05$). Dit is een mogelijke indicatie dat zorgvuldige besluitvorming kan helpen om de fraude korter te laten duren.

In de tweede regressieanalyse is de afhankelijke variabele een dummy die aangeeft of de fraude ontdekt is door de accountant, en de onafhankelijke variabele is het nemen van beslissingen. We vinden geen associatie tussen fraudeontdekking door de accountant en het nemen van beslissingen.

²¹ Voorzichtigheid is hier wel geboden aangezien dit zelf gerapporteerd wordt door de teams.

V. Bespreking resultaten en toekomstig onderzoek

In deze studie onderzoeken we of de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen binnen een organisatie van invloed is op de controleaanpak van de accountant, en fraude. We toetsen dit middels regressieanalyses.

In een steekproef met 37 fraude bedrijven en 37 contrast bedrijven observeren we dat accountants anders gaan werken wanneer zij van mening zijn dat de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen lager is. De manier waarop accountants de werkzaamheden aanpassen is afhankelijk van het type interne beheersingsmaatregel dat van lagere kwaliteit is. Zo wordt er bijvoorbeeld meer gegevensgericht gecontroleerd wanneer de kwaliteit van "personeel en functies" en het "beheersingssysteem" lager is, en wordt het risiconiveau waaronder de controle is uitgevoerd verhoogd in alle gevallen van lage kwaliteit. Deze bevindingen laten zien dat accountants reageren op de geobserveerde kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen door de werkzaamheden aan te passen.

We vinden verder dat een verandering in het controlerisico als gevolg van lage kwaliteit interne beheersingsmaatregelen vaker voorkomt in bedrijven waar een vermoeden van fraude is. Accountants stellen in dat geval dus terecht het controlerisico bij. We vinden niet dat werkzaamheden geassocieerd zijn met fraude, conditioneel op de kwaliteit interne beheersingsmaatregelen.

Er zijn verschillende verkennende additionele analyses uitgevoerd. Allereerst laten we zien dat fraude eerder ontdekt wordt (dus korter duurt) wanneer meer senioren teamleden relatief meer uren besteden aan het controleren van interne beheersingsmaatregelen. Dit benadrukt het

belang van expertise van accountants op het gebied van interne beheersingsmaatregelen.

Ten tweede vinden we dat wanneer accountants van mening zijn dat de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen (personeel en functies, beheersingsomgeving, beheersingssysteem en de verwerking van financiële feiten) lager is, het waarschijnlijker is dat de accountant de fraude aan het licht brengt. Inzicht in deze interne beheersingsmaatregelen kan accountants mogelijk beter in staat stellen om fraude te constateren. We vinden niet dat "dominant management" invloed heeft op ontdekking van de fraude door de accountant. Mogelijk is een dominant management gemakkelijker te observeren (ten opzichte van de andere interne beheersingsmaatregelen) door andere partijen, waardoor zij zich eerder bewust zijn van mogelijke fraude risico's.

Ten derde vinden we voor een specifieke interne beheersingsmaatregel, namelijk management override of controls, vaker voorkomt bij bedrijven waar een vermoeden van fraude is. Accountants reageren op deze interne beheersingsmaatregel door werkzaamheden aan te passen. Wanneer er sprake is van management override of controls, wordt de fraude vaker door de accountant ontdekt.

Tot slot vinden we dat fraude korter duurt wanneer teams waarde hechten aan zorgvuldige besluitvorming. Zorgvuldige besluitvorming is een indicatie van een professioneel kritische houding. We vinden niet dat deze professioneel kritische houding geassocieerd is met het ontdekken van fraude door de accountant.

Al met al laten de resultaten zien dat accountants reageren op signalen die erop wijzen dat de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen lager is door het aanpassen van de werkzaamheden. Het bijstellen van het risiconiveau is iets wat relatief vaker gebeurt bij bedrijven waar een

vermoeden van fraude is. Accountants brengen ook vaker fraude aan het licht wanneer de kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen lager is.

V.a Tekortkomingen

Hoewel het onderzoek met zorgvuldigheid is uitgevoerd, zijn er een aantal tekortkomingen die ertoe leiden dat we zorgvuldig moeten zijn met het trekken van conclusies op basis van de huidige studie.

Steekproefgrootte. We hebben slechts 37 fraudegevallen in onze steekproef, en deze gevallen verschillen ook nog eens van elkaar (qua omvang, impact en type). Hierdoor is het mogelijk dat bestaande relaties niet naar voren komen uit de resultaten. Een grotere steekproef vergroot de kans dat deze verbanden wel zichtbaar worden.

Geen causaliteit. Door de aard van de data en de wijze waarop deze is uitgevraagd, is het in deze studie alleen mogelijk om onderzoek te doen naar associaties, niet naar causale relaties.

Zelf-gerapporteerde data. We gebruiken zelf-gerapporteerde data als basis voor de analyses. Iedere deelnemer heeft zijn uiterste best gedaan om de data zo zorgvuldig mogelijk aan te leveren. We hebben de data door privacy redenen echter niet kunnen verifiëren met externe bronnen, zoals dossiers.

V.b Toekomstig onderzoek

Er blijven nog veel vragen over na deze studie. Deze zouden we graag verder onderzoeken waarbij speciale aandacht gegeven wordt aan de oorzaken zoals eerder door de NBA geïdentificeerd (tekort aan professioneel-kritische houding, tekort aan kennis om signalen die wijzen op fraude te herkennen, tekort aan kennis van klant en processen, te veel oog voor de relatie met de klant, gebrek aan integratie tussen

controlewerk en op fraude detectie gerichte werkzaamheden, en ondersteuning vanuit de keten). De vragen die we in vervolgonderzoek zouden willen adresseren zijn onder andere de volgende:

1. Relatie interne beheersingsmaatregelen en ontdekking van fraude
 - a. Hoe hebben zwakheden in verschillende soorten interne beheersingsmaatregelen (preventief/detectief) invloed op de mate waarin fraude wordt geïdentificeerd?
 - b. Is het type fraude dat plaatsvindt (verslaggevingsfraude, corruptie, diefstal) geassocieerd met zwakheden in verschillende soorten interne beheersingsmaatregelen?
 - c. Wat is de invloed van een dominant management op interne beheersingsmaatregelen en fraude?
 - d. Zijn er ook positieve invloeden van een dominant management op kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen?
2. Reactie accountant op fraude
 - a. Hoe reageert de accountant op fraude?
 - b. Wordt de teamsamenstelling veranderd nadat er signalen zijn dat er fraude heeft plaatsgevonden (bijvoorbeeld door het inschakelen van forensische accountants)?
 - c. Worden er meer uren gemaakt door het accountantsteam wanneer er signalen zijn van fraude?
 - d. Zijn meerwerkuren geassocieerd met het type fraude dat heeft plaatsgevonden en het functioneren van de interne beheersingsmaatregelen?
 - e. Wordt er meer intern geconsulteerd wanneer er signalen zijn voor fraude (bijvoorbeeld meer overleg met bureau vaktechniek)?
3. Karakteristieken en frauderisico's
 - a. Zijn er verschillen tussen accountantskantoren die invloed hebben op de mate waarin fraude wordt ontdekt?

- b. Hebben wisselingen in het audit team of het kantoor invloed op de mate waarin fraude of zwakheden in de interne beheersing worden geïdentificeerd?
 - c. Heeft de inhoud van de werkzaamheden van teamleden (zoals de mogelijkheid om nee te zeggen) invloed op (de ontdekking van) fraude en het constateren van zwakheden in de interne beheersingsmaatregelen?
 - d. Heeft de verhouding van op fraude gerichte werkzaamheden en "normale" controlewerkzaamheden invloed op de (duur en het type) fraude?
 - e. Zijn er verschillen tussen gecontroleerde entiteiten die invloed hebben op de mate waarin fraude wordt ontdekt? Denk hierbij bijvoorbeeld aan sector, de typologie van de organisatie, een OOB status, omvang en geografische locatie van de activiteiten.
4. Bij fraude betrokken partijen
- a. Wat zijn bij de fraude betrokken partijen en zijn deze geassocieerd met de duur van de fraude en het type fraude dat plaats vindt?
5. Kennis van accountant
- a. Wat zijn signalen van fraude die accountants kunnen gebruiken om fraude te herkennen?
 - b. Hoe wordt (de ontdekking van) fraude beïnvloed door kennis van de accountant omtrent het businessmodel en de processen van de gecontroleerde entiteit, en de kennis over signalen die mogelijk op fraude kunnen wijzen?
6. Controlecyclus en fraude
- a. In welke stadium van de controle wordt fraude ontdekt?
 - b. Is het stadium waarin de fraude werd ontdekt geassocieerd met de duur en het type fraude dat heeft plaatsgevonden?
7. Acties gecontroleerde entiteit nadat fraude is ontdekt

- a. Hoe reageren gecontroleerde entiteiten nadat fraude is ontdekt?
- b. Zijn deze reacties geassocieerd met (het type en de duur van) de fraude?

Kortom, ten einde diepgaand inzicht te krijgen in de werkzaamheden die accountants verrichten bij lagere kwaliteit interne beheersingsmaatregelen en hoe deze mogelijk geassocieerd zijn met fraudedetectie, zouden we willen voorstellen een vervolgstudie op te zetten waarin bovenstaande punten verder onderzocht worden en een aanzienlijk grotere steekproef gebruiken om de huidige resultaten nogmaals te bevestigen. De steekproef zou verder uitgebreid kunnen worden door meer kantoren te betrekken bij het onderzoek alsmede te focussen op alle materiële en niet-materiële fraudes die aan het licht zijn gekomen.

VI. Literatuur

- Abernethy, M.A., Bouwens, J. & Kroos, P. (2017). Organization identity and earnings manipulation. *Accounting, Organizations and Society*, 58, 1-14.
- ACFE. (2022). Occupational Fraud: A Report to the nations. Association of Certified Fraud Examiners. Beschikbaar via: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/>
- AFM. (2022). Omgang accountantsorganisaties met fraude(risico's) bij gecontroleerde ondernemingen. Beschikbaar via: <https://www.afm.nl/~profmedia/files/doelgroepen/accountantsorganisaties/2022/position-paper-fraude-accountants.pdf>
- AFM. (2023). Scheper op frauderisico's! Uitkomsten onderzoek naar frauderisicoanalyse door accountantsorganisaties. Beschikbaar via: <https://www.afm.nl/~profmedia/files/rapporten/2023/rapport-accountants-fraude-2.pdf>
- Audit Analytics. (2021). Financial Restatements 2020, a twenty year review. Beschikbaar via: https://www.auditanalytics.com/doc/2020_Financial_Restatements_A_Twenty-Year_Review.pdf
- Audit Analytics. (2022). Financial Restatements 2021, a twenty year review. Beschikbaar via: <https://www.iasplus.com/enca/publications/other/2022/2021-financial-restatements-a-twenty-one-year-review>
- Bazerman, M.H. & Tenbrunsel, A.E. (2011). Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it. Princeton, Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400837991>
- Beasley, M.S., Carcello, J.V., & Hermanson, D.R. (2001). Top 10 audit deficiencies. *Journal of Accountancy*, 19(1), 63.
- Bocken N.M. & Geradts, T.H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.

- Bouwens, J. (2016). Auditors: Their mindset and their decisions. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 90(10), 385-390. Beschikbaar via: <https://mab-online.nl/article/31181/>.
- Campbell D.W. & Shang, R. (2022). Tone at the bottom: Measuring corporate misconduct risk from the text of employee reviews. *Management Science*, 68(9), 7034-7053.
- Carpenter, T.D. (2007). Audit team brainstorming, fraud risk identification, and fraud risk assessment: Implications of SAS No. 99. *The Accounting Review*, 82(5), 1119-1140.
- Causholli, M. & Knechel, W. (2012). An examination of the credence attributes of an audit. *Accounting Horizons*, 26(4), 631-655.
- Christensen, C.M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Boston, Harvard Business School Press.
- Cremer, D. de (2009). Psychology and ethics: What it takes to feel ethical when being unethical. In D. de Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp. 3-13).
- Cressey, D.R. (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Glencoe, The Free Press.
- Elster, J. (1989). Social norms and economic theory. *The Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 99-117.
- Hammersley, J.S., Myers, L.A. & Shakespeare, C. (2008). Market reactions to the disclosure of internal control weaknesses and to the characteristics of those weaknesses under section 302 of the Sarbanes Oxley Act of 2002. *Review of Accounting Studies*, 13, 141-165. <https://doi.org/10.1007/s11142-007-9046-z>
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- McAllister, M., Blay, A.D., & Kadous, K. (2021). Fraud brainstorming group composition in auditing: The persuasive power of a skeptical minority. *The Accounting Review*, 96(3), 431-448.

- NBA. (2022). Fraude vraagt een meer kritische grondhouding, NBA rapport. Beschikbaar via: https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/pers/fraude-vraagt-een-meer-kritische-grondhouding_7juni2022.pdf
- Nelson, M. (2009). A model and literature review of professional skepticism in auditing. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28 (2), 1-34.
- Schrand, C. & Zechman, S. (2012). Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting. *Journal of Accounting and Economics*, 53, 311-329
- Umpress, E.E., Bingham, J.B. & Mitchell, M.S. (2010). Unethical behavior in the name of the company. *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 769-780.
- Wang, Y., Stuart, T., & Li, J. (2021). Fraud and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 267-297.

Appendix A: Interne beheersingsmaatregelen

Onderdeel 1: Personeel en functies

1. In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? Cijfer tussen 1 en 7 waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 7 voor helemaal eens.

Bij de controle van de interne beheersingsmaatregelen over het jaar waarin de fraude werd ontdekt, bleek dat:

- ... er een gebrek was aan essentieel personeel (CFO, controller enz.).
 - ... er sprake was van management override of controls.
 - ... de gecontroleerde entiteit een gebrek aan technische kennis van relevante verslaggevingsstandaarden heeft.
 - ... de kwaliteit van corporate governance ondermaats is.
 - ... het personeel van de gecontroleerde entiteit inadequate training op het gebied van verslaggeving heeft gehad.
 - ... de gecontroleerde entiteit een gebrek aan personeel (ook op lagere niveaus binnen de organisatie) heeft.
 - ... de interne auditfunctie van de gecontroleerde entiteit gebrekkig toezicht houdt.
2. Was er sprake van een dominant management? (1=Ja, 0=Nee)
 3. Hoe evalueert u de betrouwbaarheid van de CEO, CFO en controllers die werkzaam zijn bij de gecontroleerde entiteit? (1=Zeer onbetrouwbaar, 5= Zeer betrouwbaar)

Onderdeel 2: Beheersingsomgeving

4. In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? Cijfer tussen 1 en 7 waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 7 voor helemaal eens.

Bij de controle van de interne beheersingsmaatregelen over het jaar waarin de fraude werd ontdekt, bleek dat er ...

- ... sprake was van interne controle zwakheden die als rode vlag kunnen worden aangemerkt of waarmee fraude kan voorkomen.
- ... sprake was van onvoldoende documentatie of procedures om transacties of aanvullende journaalposten te ondersteunen
- ... sprake was van inadequate communicatie tussen het management en accounting personeel en/of accountants die voorkomen dat transacties correct worden vastgelegd.

Onderdeel 3: Beheersingssysteem

5. In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? Cijfer tussen 1 en 7 waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 7 voor helemaal eens.

Bij de controle van de interne beheersingsmaatregelen over het jaar waarin de fraude werd ontdekt, bleek dat er ...

- ... een gebrek was aan een tijdige en/of inadequate controle van balansposten en posten uit de verlies- en winstrekening.
- ... sprake was van een incomplete analyse van balansposten en posten uit de verlies- en winstrekening.
- ... geen tijdige voorbereiding van de afstemming van rekeningen was (account reconciliations).
- ... sprake was van inadequate beheersing over non-routine transacties.
- ... een gebrek was aan discipline in de financiële verslaggeving van de gecontroleerde entiteit.
- ... goedkeuringsprocedures niet werden nageleefd.

- ... geen opvolging werd gegeven aan overige procedures.
- ... sprake was van inadequate beheersingsmaatregelen voor geautomatiseerde systemen.
- ... een gebrek was aan functiescheiding of inadequate functiescheiding.
- ... sprake was van inadequate toegangsbeveiliging tot de systemen.
- ... sprake was zwakheden in de beheersing over geautomatiseerde systemen.
- ... een gebrek was aan documentatie over bestaande interne beheersingsmaatregelen en -systemen.
- ... de gecontroleerde entiteit meerdere systemen of platformen koppelt voor financiële verslaggeving.
- ... gebruik werd gemaakt van spreadsheets los van het ERP systeem.
- ... gebruik werd gemaakt van handmatige systemen los van het ERP systeem.

Onderdeel 4: Financiële verslaggeving

6. In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? Cijfer tussen 1 en 7 waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 7 voor helemaal eens.

Bij de controle van de interne beheersingsmaatregelen over het jaar waarin de fraude werd ontdekt, bleek dat er ...

... sprake was van problemen bij de afsluitingsprocedures van het financiële verslag.

7. In welke mate bent u het eens met onderstaande uitspraken? Cijfer tussen 1 en 7 waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 7 voor helemaal eens.

Bij de controle van de transacties van de onderneming in het jaar waarin de fraude werd ontdekt, bleek dat er zwakheden waren in de verwerking van ...

- ... omzet
- ... kosten
- ... debiteuren
- ... belastingen
- ... voorraden
- ... schulden
- ... consolidatie
- ... vaste activa
- ... aandelencompensatie
- ... fair value accounting
- ... transacties in buitenlandse valuta
- ... goodwill
- ... patenten en andere immateriële activa
- ... overlopende posten
- ... minderheidsbelangen
- ... vooruit ontvangen omzet
- ... andere activa
- ... winst per aandeel
- ... crediteuren
- ... salarissen
- ... dochterondernemingen
- ... gelieerde partijen
- ... leningen
- ... leases
- ... kas en kasequivalenten
- ... uitgifte van aandelen
- ... pensioen
- ... routine transacties

Appendix B: Maatstaf voor een professioneel-kritische instelling

Professioneel-kritische instelling

Hieronder vindt u stellingen over de besluitvorming door het controleteam. Geef op een schaal van 1 tot 7 aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.

1. Het controleteam neemt de tijd bij het nemen van beslissingen.
2. Het controleteam hecht eraan te kijken naar alle beschikbare informatie.
3. Het controleteam is niet gesteld op snelle besluitvorming.
Het controleteam wil ervoor zorgen dat de beschikbare informatie is
4. doorgenomen voor een beslissing wordt genomen.
Het controleteam wacht om te beslissen over problemen tot er meer informatie
5. verkregen kan worden.