

A person wearing a dark suit, a white shirt, and a red tie with white diagonal stripes is holding a white, featureless mask in front of their face. The mask has two large eye holes and a small mouth slit. The person's hands are visible, holding the mask from the sides. The background is a solid dark grey.

Scherp op fraude

Publieke managementletter
over frauderisicobeheersing

December 2022


NBA

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



De leden van de Koninklijke NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 22.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De Koninklijke NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Aan bestuurders en toezichthouders, accountants en overige belanghebbenden

Datum
December 2022

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Financieel-economische criminaliteit, waaronder fraude en corruptie, is een belangrijk maatschappelijk probleem dat burgers, organisaties en de overheid ernstig financieel benadeelt. Het maakt geen verschil of een organisatie geleid wordt door een raad van bestuur zoals bij een beursgenoteerde onderneming, een professionele directie in een publieke organisatie of door de directeur-grotaandeelhouder (hierna: DGA) van een mkb-bedrijf: fraude komt in allerlei organisaties voor. Incidenten en fraude overkomen u, zorg dat u goed voorbereid bent. Naast financiële schade kan ook de realisatie van bedrijfsdoelstellingen in gevaar komen en kan zelfs de continuïteit van een organisatie acuut bedreigd worden. Fraude schaadt ook de integriteit van organisaties en tast de reputatie aan. Dit is zeker het geval als het management zelf bij de fraude betrokken is.

Het voorkomen, detecteren en bestrijden van fraude in organisaties is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokkenen: een "ketenverantwoordelijkheid". Nu wij als accountancysector onze eigen rol ten aanzien van het onderwerp fraude¹ onder de loep hebben genomen, vragen wij ook aan de keten om dit onderwerp samen met ons op te pakken. Het bestuur (lees ook: directie of DGA) heeft de verantwoordelijkheid voor het voorkomen en tijdig detecteren van fraude. Bij grotere organisaties wordt het bestuur hierin bijgestaan door interne control- of auditfunctionarissen en het toezichthoudend orgaan. Het bestuur moet continu alert zijn op veranderingen in de beheersingsomgeving binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld door thuiswerken. De accountant die een jaarrekening voor een organisatie samenstelt moet beducht zijn op signalen van fraude of het niet naleven van wet- en regelgeving. De controlerend accountant heeft de verantwoordelijkheid om fraude te detecteren die van materieel belang is voor de financiële overzichten die de accountant controleert, zoals de jaarrekening.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants


NBA

Vanwege de gezamenlijke verantwoordelijkheid is een open relatie tussen bestuur, directie of DGA, interne functionarissen, toezichthoudend orgaan en accountant belangrijk. Een relatie, waarin alle aangelegenheden, inclusief gevoelige zaken zoals een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en/of integriteitsissues, kunnen worden besproken. Met als gezamenlijk doel om door middel van een effectieve beheersing van het risico op fraude, deze te voorkomen, detecteren en te bestrijden.

De samenleving verwacht veel van de accountant op het gebied van fraude, zowel bij de controle als bij het samenstellen van de jaarrekening. Vaak gaat dit goed, soms ook niet. Meer samenwerking en meer transparantie in de keten leidt tot meer bewustzijn over ieders rol, taak en verantwoordelijkheid bij het voorkomen, detecteren en bestrijden van fraude. Deze publicatie schetst een evenwichtig beeld van de verantwoordelijkheid van bestuurders of directie enerzijds en accountants anderzijds. Het is geen kwestie van 'wij-zij', maar van effectievere samenwerking in de keten bij het beheersen van de frauderisico's. Deze publieke managementletter (PML) *Scherp op fraude* zet een aantal signalen en aanbevelingen op een rij. Deze zijn gebaseerd op de kennis van accountants. Dit heeft geleid tot de volgende vijf signalen:

1. Slecht voorbeeld doet slecht volgen
2. Frauderisicoanalyse door het bestuur of directie ontbreekt
3. Meldingen van misstanden verdienen aandacht
4. Fraude overvalt organisaties
5. De accountant is onvoldoende professioneel kritisch

Elk van de signalen is voorzien van aanbevelingen om de samenwerking in de keten te versterken. Fraude bestrijden kan niemand alleen; wij kunnen het wel samen.

Hoogachtend,

Kris Douma
Voorzitter NBA

Leen Paape RA
Voorzitter NBA Signaleringsraad

1 Publicaties NBA:
1) 'Rapport verkennende oorzakenanalyse fraude: Fraude vraagt een meer kritische grondhouding' juni 2022
2) 'Frauderisicobeheersing: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders' februari 2022
3) 'Opstellen frauderesponsplan: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders' februari 2022

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Inleiding	6
Signaal 1: Slecht voorbeeld doet slecht volgen	8
Signaal 2: Frauderisicoanalyse door het bestuur of directie ontbreekt	11
Signaal 3: Meldingen van misstanden verdienen aandacht	14
Signaal 4: Fraude overvalt organisaties	17
Signaal 5: De accountant is onvoldoende professioneel kritisch	20
Reacties van belanghebbenden	24
Colofon	31

Inleiding

Vroeg of laat krijgt iedereen te maken met enige vorm van financieel-economische criminaliteit, waaronder fraude en corruptie. Fraude komt in allerlei organisaties voor.

Fraude is een vorm van bedrog, er wordt een misleidende voorstelling van zaken gegeven. Opzettelijk, onrechtmatig of onwettig handelen om een economisch voordeel te behalen. In tegenstelling tot fouten is er bij fraude altijd sprake van opzet, de dader zal er alles aan doen om de fraude te verhullen. Fraude kent vele verschijningsvormen. Het is een belangrijk maatschappelijk probleem dat burgers, organisaties en de overheid ernstig financieel benadeelt. Bij fraude is altijd sprake van een of meer benadeelden.

Enkele voorbeelden van fraude:

- Oneigenlijk gebruik en ontvreemding van materieel, vastgoed, voorraden, creditcards en contant geld;
- Fraude met belastingen, toeslagen en verzekeringen;
- Verslaggevingsfraude, het manipuleren van cijfers en/of toelichtingen;
- Cyberfraude, bijvoorbeeld phishing, spoofing en malware;
- Greenwashing.

Corruptie is het politieke, sociale of economische verschijnsel waarbij een machtspositie misbruikt wordt door een of meerdere personen om zichzelf of anderen ongeoorloofde gunsten te verlenen, in het laatste geval vaak in ruil voor wederdiensten of als vriendendienst. Er kan sprake zijn van actieve (omkoping) en passieve (omgekocht worden) corruptie, ambtelijke en niet-ambtelijke corruptie. Fraude en corruptie gaan vaak samen, immers

ook de dader van corruptie zal er alles aan willen doen om de corruptie te verhullen door middel van bijvoorbeeld valsheid in geschrifte.

Een voorbeeld van corruptie:

- Fraude bij inkoop- en aanbestedingstrajecten, bijvoorbeeld door samenspanning

Het beroep 'accountant' vindt zijn basis in een Rotterdamse fraudeaffaire, de Pincoffs-fraude² eind negentiende eeuw. In deze fraude door de zonnekoning en zakenman Lodewijk Pincoffs, is onder andere sprake is van verslaggevingsfraude en een Ponzi-fraude, waarbij nieuw geld wordt gebruikt om eerdere geldschietters te betalen. Allemaal gericht op het tevreden houden van de commissarissen en aandeelhouders. De fraude komt aan het licht en Pincoffs vlucht naar New York. De Pincoffs-fraude wordt vaak genoemd als dé gebeurtenis die heeft geleid tot het ontstaan van het beroep van accountant. Het ontstaan van een gespecialiseerde controleur, die formeel toeziet op boekhoudingen. Vertrouwen alleen was niet meer genoeg.

De oorzakenanalyse 'Fraude vraagt een meer kritische grondhouding'³ wijst op de maatschappelijke functie en een daarbij passende meer kritische grondhouding van de accountant. Het gaat er om dat de controlerend accountant van nature alerter is op frauderisico's en materiële afwijkingen als gevolg van fraude. De NBA heeft een aanzet gegeven tot verdere verbeteringen in de accountancysector op het gebied van fraudedetectie door de accountant, onder andere middels de verplichting te rapporteren over fraude in de controleverklaring.

² <https://www.accountant.nl/magazines/accountant-2015-q3/pincoffs-van-miljonair-tot-sigarenboer/>

³ <https://www.nba.nl/nieuws-en-agenda/nieuwsarchief/2022/juni/oorzakenanalyse-fraude-vraagt-een-meer-kritische-grondhouding/>

⁴ Publicaties NBA:

- 'Rapport verkennende oorzakenanalyse fraude: Fraude vraagt een meer kritische grondhouding' juni 2022
- 'Frauderisicobeheersing: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders' februari 2022
- 'Opstellen frauderesponsplan: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders' februari 2022

Nu wij als accountancysector actief bezig zijn met het onderwerp fraude⁴, vragen wij ook aan de keten om dit onderwerp samen met ons op te pakken. Het voorkomen, detecteren en bestrijden van fraude in organisaties is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokkenen: een “ketenverantwoordelijkheid”.

Structuur van deze PML

Deze publieke managementletter (PML) *Scherp op fraude* zet een aantal signalen en aanbevelingen op een rij. Deze zijn gebaseerd op de collectieve kennis van accountants.

Signaal 1 |

Slecht voorbeeld doet slecht volgen

Toon aan de top is een belangrijk element in de bedrijfs-cultuur. Bij een juiste toon aan de top en een goede cultuur vindt minder fraude plaats. In de praktijk gaat het vaak mis, doordat onvoldoende aandacht wordt gegeven aan cultuur en gedrag binnen organisaties. Terwijl het belangrijke factoren zijn bij de risicobeheersing en invloed hebben op het goed functioneren (van de interne beheersingsmaatregelen) van organisaties.

Toon aan de top is geen gemakkelijk thema. Er zijn uiteenlopende definities in omloop en een eenduidig kader ontbreekt. Het maakt daarbij niet uit of de top van de organisatie bestaat uit de raad van bestuur van een beursgenoteerde onderneming, een publieke organisatie of de DGA van een mkb-bedrijf. Integriteit van ondernemen en eerlijk zakendoen vormen de basis voor goed bestuur. Deze publicatie hanteert de volgende definitie, mede gebaseerd op Howard Sklar: 'Toon aan de top is de zichtbare bereidheid (of afwezigheid daarvan) van het topmanagement om in de besluitvorming de kernwaarden van de organisatie te laten prevaleren boven andere waarden, en van anderen in de organisatie hetzelfde te verwachten.' Vertaald naar de praktijk: integriteit is leidend en prevaleert boven bijvoorbeeld winsten, realisatie van prestatie-indicatoren, politieke successen of persoonlijke belangen. Deze bereidheid blijkt wanneer het bestuur en de leidinggevende zorgdragen voor een open cultuur binnen de eigen organisatie, verantwoording afleggen over het eigen handelen, elkaar aanspreken op gedrag en daar transparant over zijn.

Toon aan de top laat zich niet op papier vangen (papieren tijger), het gaat om cultuur en gedrag. Wanneer de top van de organisatie het niet zo nauw neemt met integriteit, zullen de werknemers dat ook niet doen en werkt dat door in de hele organisatie. Toon aan de top heeft sterke invloed op de factor rationalisatie en daarmee op de motivatie

om fraude te plegen. Eigenlijk gaat het om het goedpraten van illegaal handelen. Voorbeelden zijn: weinig betaald krijgen, wraak en leidinggevende die zelf de regels niet volgt. Dit kan leiden tot werknemersfraude. Helaas wordt dikwijls fraude aangetroffen waarbij het management of het bestuur ook zelf is betrokken.

Managementfraude heeft een grotere impact op een organisatie dan werknemersfraude en komt veelvuldig voor. Deze schandalen kunnen samengaan met bijvoorbeeld Zonnekoninggedrag van directie, excessieve variabele beloningen en het afgeven van irreële targets. Opvallend is dat bij frauderende organisaties veelal sprake was van gevierde helden, directies met grote populariteit in het zakenleven en daarbuiten.

Bestuurders en toezichthouders hebben niet alleen de verantwoordelijkheid om aandacht en het goede voorbeeld te geven. Ook is het hun taak om naleving te monitoren, gehoor te geven aan signalen en indien nodig passende actie te ondernemen. En duidelijk te maken wat wel en niet wordt getolereerd.

Inzicht in toon aan de top en in cultuur en gedrag is relevant voor de accountant. Van de accountant wordt verwacht dat de risico's verbonden aan het menselijk handelen worden meegewogen in de frauderisicoanalyse, zodat de accountant ook gericht op deze risico's kan inspelen. De juiste toon aan de top draagt bij aan het voorkomen van fraude. De accountant dient ook op te merken als de toon aan de top niet juist is.

Negatief voorbeeld:

Verkeerd voorbeeldgedrag leidinggevende

De directie van een rozenkwekerij heeft een nieuwe interne gedragscode opgesteld. Deze gedragscode wordt beknopt toegelicht en de werknemers wordt verzocht het document zo spoedig mogelijk te ondertekenen. In de wandelgangen horen werknemers, de directieleden naar elkaar uitspreken blij te zijn deze “flauwekul” weer gehad te hebben. Daarbij wordt ook gezegd ‘Klokkenluiders... daar zitten wij niet op te wachten.’

Positief voorbeeld:

Openheid en transparantie bestuurder

De bestuurder van een grote organisatie neemt de gehele organisatie periodiek mee in actuele ontwikkelingen en gaat daarover in gesprek. Daarnaast neemt de bestuurder kennis van incidenten en fraude bij soortgelijke organisaties en stelt de vraag: Kan dit ook bij ons gebeuren? Daarbij stelt de bestuurder zich kwetsbaar op, beschrijft de onderbuikgevoelens, legt mogelijke pijnpunten op tafel en roept alle werknemers op iets te doen met (eventueel) aanwezige signalen. Ook rapporteert het bestuur over de eigen fraude-risicoanalyse, het aantal, de aard van de fraudemeldingen (in het boekjaar) en opvolging op een duidelijke plek in jaarverslag.

AANBEVELING 1: Extra aandacht voor toon aan de top

Bestuurders en toezichthouders:

- **Toon aan de top⁵ & cultuur en gedrag ten minste eenmaal per jaar agenderen:**
Ga met elkaar in gesprek. Het samenspel tussen management, bestuurders, toezichthouders en de accountant is belangrijk. Observaties van de accountant kunnen heel relevant zijn.
- **Diversiteit:** Zorg voor voldoende diversiteit binnen het management, het bestuur en het toezichthoudend orgaan. Door verschillende invalshoeken ontstaat een gevarieerder en vollediger inzicht. Dat zorgt voor voldoende tegenspraak, relevante dialogen over normen en waarden en verrijking van het besluitvormingsproces.
- **Voorbeeldgedrag:** Toon voorbeeldrol richting werknemers, handel hiernaar en bevorder een open cultuur.
- **Interne gedragscode:** Zorg voor een interne gedragscode, waarin duidelijk wordt gemaakt wat van iedereen binnen de organisatie wordt verwacht en wat van de organisatie mag worden verwacht en welk gedrag wel of niet wordt geaccepteerd. Ten aanzien van bewuste niet-naleving van wet- en regelgeving wordt een zero-tolerance beleid gehanteerd.
- **Communicatie en gedragingen:** Communiceer zowel mondeling als schriftelijk over de interne gedragscode en over de normen en (ethische) waarden en geef het goede voorbeeld. Daden zeggen meer dan woorden. Communiceer frequent en consistent. Ruis op de lijn, tegenstrijdigheden en zelf handelen in strijd met de interne gedragscode zijn onacceptabel.
- **Toezichthouden op naleving:** Bespreek bijzondere signalen uit onderzoeken en/of gesprekken met bijvoorbeeld werknemers, HR en accountant. Stel tevens vast dat er geen sprake is van niet-naleving van de interne gedragscode en richtlijnen. Bestuurders en toezichthouders moeten elkaar (durven) aanspreken en indien nodig passende maatregelen treffen. Wees ook alert op dominantie van individuele bestuurders en toezichthouders.
- **Openheid en dialoog:** Sta open voor de dialoog. Creëer een dusdanig open sfeer dat werknemers zich gesteund en gestimuleerd voelen om in vrijheid en zonder (nadelige) consequenties hun ervaringen te delen en (vermoedens) van onregelmatigheden of misstanden te melden. Zorg voor een veilige omgeving, durf jezelf kwetsbaar op te stellen en ga in gesprek.
- **Training:** Zorg voor periodieke trainingen fraudebewustzijn voor alle werknemers en bestuurders. De inhoud van deze training zal moeten passen bij de aard, omvang en complexiteit van de organisatie en benadruk het belang van fraudebewustzijn, inclusief de risico's van cyberfraude.

⁵ De NBA publicatie ‘Frauderisicobeheersing: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders’ februari 2022 biedt bestuurders en toezichthouders houvast bij de beoordeling van frauderisico's en maatregelen ten aanzien van frauderisicobeheersing.

Accountants:

- Verkrijg inzicht in toon aan de top en in cultuur en gedrag binnen organisaties en leg de relatie met de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en de frauderisicoanalyse.
- Vertaal de frauderisicoanalyse van de organisatie naar specifieke werkzaamheden ter verbetering van de kwaliteit van de eigen werkzaamheden.
- Agendeer en bespreek ten minste eenmaal per jaar de cultuur, het anti-corruptiebeleid en de interne beheersingsmaatregelen met bestuurders en toezichthouders. Maak ook gebruik van de aanwezige kennis binnen de organisatie. Bijvoorbeeld risk management, legal, compliance en internal auditor, die door hun organisatiesensitiviteit in een positie zijn om verschil in gedragingen te onderkennen. Bovendien kunnen zij de risico's en impact van veranderingen op rationalisatie en druk binnen de organisatie beoordelen en hiermee rekening houden in de frauderisicoanalyse.
- Zorg voor meer diversiteit en samenwerking in de beroepsgroep en in de teams van accountants.
- Zorg ervoor dat teams van accountants niet jaar in, jaar uit hetzelfde zijn. Ook de inzet van forensisch expertise of andere specialisten, zoals bijvoorbeeld gedragsspecialisten zorgt voor meer verdieping en verbreding van de frauderisicoanalyse.

Signaal 2 |

Frauderisicoanalyse door het bestuur of directie ontbreekt

Frauderisicoanalyse moet onderdeel zijn van de brede risicoanalyse van de organisatie. De bestuurder voorkomt het liefst dat de organisatie met fraude geconfronteerd wordt, omdat de financiële impact en reputatieschade enorm kan zijn. Daarom is het voor de organisatie van belang om de frauderisico's te identificeren en daarop in te spelen met effectieve interne beheersingsmaatregelen. In de praktijk voeren echter nog te weinig organisaties zelf een frauderisicoanalyse uit.

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude ligt bij het bestuur van een organisatie. Binnen veel organisaties bestaat echter geen urgentie om een frauderisicoanalyse uit te voeren. Deze urgentie ontstaat pas als het te laat is en een organisatie geconfronteerd wordt met fraude. Daarbij zijn frauderisico's bijzonder, omdat deze zich aan de omstandigheden aanpassen en dus van jaar tot jaar kunnen verschillen.

Frauderisico's zijn aanwezig en kunnen zowel binnen als buiten de organisatie ontstaan. Door periodiek op gestructureerde wijze een frauderisicoanalyse uit te voeren worden (potentiële) frauderisico's geïdentificeerd, waarna beheersingsmaatregelen kunnen worden genomen. Alle organisaties hebben baat bij een frauderisicoanalyse, niet alleen grote, maar ook mkb- en kleine organisaties.

Heeft een onderneming dat op orde, dan is een Verklaring omtrent risicobeheersing (VOR) een logische vervolgstap, waarmee de ondernemingsleiding aangeeft dat die in control is.

Een frauderisicoanalyse bestaat op hoofdlijnen uit de volgende stappen:

- **Breng de frauderisico's in kaart:** Voor het identificeren van frauderisico's wordt gebruik gemaakt van de fraudedriehoek⁶. Bij dit proces wordt een brede

afvaardiging van de organisatie betrokken, zodat een compleet overzicht van potentiële frauderisico's ontstaat. Tevens worden fraudes meegenomen die in het verleden hebben plaatsgevonden binnen de organisatie of bij sectorgenoten.

- **Bepaal per frauderisico de kans en impact:** Houdt hierbij niet alleen rekening met directe financiële schade, maar ook met de mogelijke impact op de reputatie van de organisatie.
- **Evalueer bestaande interne beheersingsmaatregelen:** Per frauderisico wordt in kaart gebracht in hoeverre bestaande interne beheersingsmaatregelen het risico afdekken.
- **Neem actie om resterende frauderisico's af te dekken:** Tenslotte wordt voor de frauderisico's die niet volledig zijn afgedekt door bestaande interne beheersingsmaatregelen, geanalyseerd in hoeverre er sprake is van een geaccepteerd risico. Voor frauderisico's met een niet-geaccepteerd risico worden aanvullende beheersingsmaatregelen getroffen. Evalueer periodiek of de frauderisicoanalyse nog actueel is.

De frauderisicoanalyse wordt afgestemd met het toezichthoudend orgaan, indien deze aanwezig is binnen uw organisatie. Laat ook de accountant kennisnemen van de door de organisatie uitgevoerde frauderisicoanalyse. Enerzijds omdat de accountant dit als waardevolle input kan gebruiken voor de eigen frauderisicoanalyse. De meeste kennis over mogelijke frauderisico's en interne beheersingsmaatregelen bevindt zich immers binnen de organisatie. Anderzijds om in kaart te brengen of de frauderisicoanalyse van de organisatie van voldoende kwaliteit is en om te adviseren over verbeterpunten.

⁶ De fraudedriehoek bestaat uit de volgende drie omstandigheden die gewoonlijk aanwezig zijn als een fraude zich voordoet: 1. stimulansen/druk, 2. gelegenheden en 3. instelling/rechtvaardiging.

Negatief voorbeeld:

Corruptierisico's niet geïdentificeerd

Een handelsonderneming heeft onlangs besloten om haar activiteiten uit te breiden naar Nigeria. Om de activiteiten van de grond te krijgen, wordt gewerkt met enkele lokale agenten. De taak van de lokale agenten is om zoveel mogelijk nieuwe leads te genereren, afspraken met de agenten worden niet contractueel vastgelegd. Binnen de handelsonderneming staat niemand stil bij de mogelijke risico's die ontstaan bij het zakendoen in het buitenland en bij het gebruik maken van agenten. De handelsonderneming implementeert geen aanvullende beheersingsmaatregelen om mogelijke corruptierisico's af te dekken (zoals bijvoorbeeld het uitvoeren van een achtergrondonderzoek naar de agenten en het vastleggen van afspraken met agenten over commissies en integer gedrag).

Positief voorbeeld:

Organisatie speelt in op interne ontwikkeling

Vanwege ruimtegebrek besluit de DGA van een productiebedrijf tot nieuwbouw van een bedrijfspand. Het proces van grondaankoop en ontwikkeling wordt door het bedrijf zelf opgepakt. Tijdens de periodieke actualisering van de frauderisicoanalyse, wordt gebrainstormd over mogelijke frauderisico's die de nieuwbouw met zich meebrengt voor het productiebedrijf. Geconstateerd wordt dat onder andere het aankopen van grond leidt tot een frauderisico. Dit valt namelijk buiten de reguliere activiteiten van het productiebedrijf, waardoor geen interne beheersingsmaatregelen geïmplementeerd zijn met betrekking tot de grondaankoop. Bij grondaankopen bestaan verschillende frauderisico's, waaronder corruptierisico's. Na de weging van het frauderisico wordt besloten om aanvullende beheersingsmaatregelen te treffen, waaronder de inzet van een speciaal vastgoedteam en de inschakeling van een onafhankelijke taxateur. De accountant van het productiebedrijf wordt tijdig op de hoogte gebracht van de geactualiseerde frauderisicoanalyse en getroffen interne beheersingsmaatregelen door de DGA.

AANBEVELING 2: **Speel in op frauderisico's**

Bestuurders:

- Betrek werknemers van verschillende afdelingen en disciplines bij het opstellen van de frauderisicoanalyse.
- Overweeg de inzet van een deskundige bij het opstellen van een frauderisicoanalyse.
- Hanteer de fraudedriehoek bij het identificeren van frauderisico's.
- Neem zwakheden en hiaten in de interne beheersingsmaatregelen, zoals gerapporteerd door uw accountant en/of internal auditor mee in de frauderisicoanalyse.
- Leer van fraudes die in het verleden hebben plaatsgevonden binnen de eigen organisatie of bij sectorgenoten en deel deze ervaringen met de werknemers.
- Evalueer periodiek of de frauderisicoanalyse nog actueel is en pas deze direct aan indien zich relevante interne of externe ontwikkelingen voordoen. Leg duidelijk vast wie verantwoordelijk is voor dit proces, het bestuur is eindverantwoordelijk voor de frauderisicoanalyse.
- Bespreek de frauderisicoanalyse met het toezichthoudend orgaan (indien deze aanwezig is binnen uw organisatie).
- Treedt in gesprek met uw accountant en/of internal auditor over de frauderisicoanalyse en vraag om feedback. De accountant en/of de internal auditor kan u informeren over aanknopingspunten om te starten met uw frauderisicoanalyse.
- Rapporteer over de eigen frauderisicoanalyse op een duidelijke plek in het jaarverslag.

Accountants:

- Stel bij de klantacceptatie vast of er sprake is van een integer bestuur of een verhoogd risico op fraude.
- Stel vast of er een door het bestuur opgestelde frauderisicoanalyse aanwezig is.
- Bespreek de frauderisicoanalyse met uw klant en adviseer over mogelijke verbeterpunten.
- Ga in gesprek met bestuurders en toezichthouders van klanten die geen frauderisicoanalyse uitvoeren over het belang van de frauderisicoanalyse en rapporteer hierover. Biedt aanknopingspunten die de klant helpen bij het uitvoeren van een eigen frauderisicoanalyse.

Signaal 3 |

Meldingen van misstanden verdienen aandacht

Het implementeren en onderhouden van een interne meldregeling voor misstanden is een manier waarop bedrijven invulling geven aan integriteitsbewustzijn. Via meldregelingen kunnen misstanden aan het licht komen of worden voorkomen. Werknemers en/of andere betrokkenen zijn echter niet altijd bereid om gebruik te maken van deze meldregelingen. Daardoor wordt het potentieel van deze meldregelingen niet optimaal benut. Dat kan anders.

Sinds op 1 juli 2016 de wet Huis voor Klokkenluiders⁷ van kracht werd, is elke werkgever met 50 of meer werknemers verplicht een interne meldregeling voor misstanden te hebben. Ook voor organisaties met minder dan 50 werknemers is het aan te bevelen een veilige meldomgeving te creëren.

Uit onderzoek van de George Washington University uit 2018⁸ blijkt dat organisaties waar veel meldingen plaatsvinden betere financiële resultaten hebben dan organisaties waar weinig wordt gemeld. Uit onderzoek door de Association of Certified Fraud Examiners⁹ in 2022 blijkt dat 42% van de geconstateerde fraudegevallen bij organisaties wordt ontdekt naar aanleiding van meldingen. Ook (forensisch) accountants bevestigen dat veel fraude, fouten en misstanden aan het licht komen door meldingen.

Onbekendheid met de meldregeling, het niet weten waar te melden, de angst voor vergelding/benadeling als gevolg van het melden of een gebrek aan vertrouwen in het proces, weerhoudt potentiële melders van het melden van een misstand. Het hebben van een veilige meldomgeving is positief voor zowel de organisatie, als het welbevinden van de werknemers.

De klokkenluidersmelding is een ultieme ‘noodsprong’; de melder heeft immers geen mogelijkheid gezien om de misstand op een andere wijze (bijvoorbeeld bij de direct leidinggevende) kenbaar of bespreekbaar te maken. Wanneer de interne meldprocedure niet goed functioneert, bestaat het risico dat de melder de misstand buiten de organisatie kenbaar zal maken.

Het is voor het bestuur van de organisatie belangrijk, om een omgeving te creëren waarin werknemers zich niet geredemd voelen om fraude, fouten en misstanden te melden. Verder is het belangrijk dat iedereen bekend is met de meldregeling, de meldregeling begrijpelijk is, duidelijk is waar en hoe een melding gedaan kan worden en hoe daar mee wordt omgegaan.

⁷ Met ingang van 17 december 2021 wordt deze wet aangepast aan de voorschriften zoals opgenomen in de EU richtlijn ‘bescherming klokkenluiders’. De naam van de huidige wet zal worden gewijzigd in ‘Wet Bescherming Klokkenluiders’. <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl>

⁸ Onderzoek naar ‘Corporate Whistleblowing’ door Kyle Welch van The George Washington University School of Business.

⁹ Volgens ACFE’s ‘2022 Report to the Nations, a global study on occupational fraud and abuse’.

Negatief voorbeeld:

Niets gerapporteerd over meldingen

Een internationale hulporganisatie beschrijft in haar risicoparagraaf in het bestuursverslag de risico's, waaronder het frauderisico. Deze wordt benoemd, maar niet specifiek uitgewerkt. Wel wordt gerefereerd aan het bestaan van een klokkenluidersregeling. De lezer tast in het duister waar het gaat om het aantal en soort meldingen, hoe deze non-profit organisatie op de meldingen heeft gereageerd, wat de uitkomst van eventueel onderzoek was en wat de 'lessons learned' waren. Ook is het niet duidelijk of er naar aanleiding van de meldingen verbeteringen in de organisatie zijn doorgevoerd.

Positief voorbeeld:

Transparante communicatie over meldingen

De directie van een grote franchise organisatie geeft in haar bestuursverslag een overzicht van het aantal ontvangen meldingen en geeft tevens aan hoe hier opvolging aan is gegeven. Ook wordt er een link toegevoegd naar de website van het bedrijf waar de lezer aanvullende informatie kan vinden over de aard van de meldingen. De accountant refereert in de accountantsverklaring aan de risicoparagraaf van de directie in het bestuursverslag.

AANBEVELING 3: Creëer een veilige meldomgeving

Bestuurders:

- Maak aan uw werknemers bekend dat er een helder geformuleerde meldregeling is, die voor iedereen (ook voor externen) te begrijpen en eenvoudig toe te passen is.
- Faciliteer eenvoudige toegang tot de meldregeling en het meldpunt (vermeld beide zowel op het intranet als op de externe website).
- Zorg voor vertrouwelijkheid binnen de organisatie in de meldregeling. Dat kan op verschillende manieren:
 - De melder wil weten, wie de melding in ontvangst neemt.
 - Houd de identiteit van de melder geheim.
 - Faciliteer altijd een onafhankelijk en (grondig) onderzoek van de melding, zo nodig met hulp van of door externe professionals.
 - Communiceer regelmatig met de melder nadat hij een melding heeft gedaan; niet alleen dat de melding is ontvangen maar ook wat de status is van het onafhankelijk onderzoek van de melding.
 - Neem alle meldingen (dus alle vormen van misstanden) in behandeling en communiceer periodiek met de organisatie hoeveel en wat voor soort meldingen zijn ontvangen.
- Stel een (extern) vertrouwenspersoon aan met wie men vertrouwelijke zaken, zoals misstanden en integriteitsschendingen, kan delen.
- Creëer een open en veilige cultuur waarin men durft te melden. Dat kan op verschillende manieren:
 - Herhaal periodiek het belang van de meldingen en plaats geanonimiseerde versies van meldingen met de wijze van afdoening op intranet.
 - Bescherm de melder, behandel de melding vertrouwelijk en verbied en bestraf alle vormen van benadeling/vergelding.
- Voorkom gelijksoortige gebeurtenissen en meldingen in de toekomst door bijvoorbeeld het verbeteren van administratieve procedures, organisatorische wijzigingen, wijzigingen in processen of het werken aan een andere cultuur binnen de organisatie. Laat de melding bijdragen aan de verdere optimalisatie van uw organisatie.
- Rapporteer het aantal, de aard van de fraudemeldingen (in het boekjaar) en opvolging op een duidelijke plek in jaarverslag (wees transparant).

Toezichthouders:

- Neem kennis van de meldregeling en stel vast dat deze begrijpelijk en toegankelijk is.
- Neem periodiek kennis van de ontvangen meldingen. Bespreek het soort meldingen en de wijze waarop de meldingen zijn afgewikkeld. Vraag om deze informatie als die niet wordt aangeleverd.
- Ga na of de getroffen maatregelen afdoende zijn om herhaling in de toekomst te voorkomen.

Accountants:

- Toets de opzet, het bestaan en de werking van het meldsysteem.
- Neem bij de uitvoering van de werkzaamheden periodiek kennis van de ontvangen meldingen. Bespreek de afwikkeling ervan met degene verantwoordelijk voor de opvolging van de melding binnen de organisatie.
- Ga na of het aantal en/of het soort meldingen een aanpassing in de werkzaamheden noodzakelijk maken.
- Ga na wat de invloed van een melding kan zijn op de jaarrekening.

Signaal 4 |

Fraude overvalt organisaties

Een frauderesponsplan beoogt een leidraad te zijn hoe het bestuur en de toezichthouders dienen te handelen indien fraude wordt vermoed, zodat de (gevolg)schade zoveel mogelijk wordt beperkt. In de praktijk hebben te weinig organisaties een frauderesponsplan. Incidenten en fraude komen voor, zorg dat u goed voorbereid bent.

Wat wordt van een organisatie verwacht als er sprake is van een vermoeden van fraude? Welke acties kunnen en moeten worden ondernomen? Met welke partijen wordt samengewerkt en welke partijen worden geïnformeerd? Hoe wordt omgegaan met betrokkenen op wie een vermoeden van fraude rust? Wie onderzoekt de mogelijke fraude? Wie neemt de leiding en coördineert namens de organisatie de opvolging en afhandeling? Wie besluit over maatregelen als de feiten duidelijk zijn?

Veel organisaties zijn onvoldoende voorbereid op de vraag hoe te handelen bij een vermoeden van fraude. Zij worden geconfronteerd met emotie, onzekerheid of zelfs paniek. Uiteraard kunnen externe specialisten hulp bieden. Het vroegtijdig inschakelen van (externe) juridische expertise is zelfs essentieel. Het is echter van belang dat de organisatie zelf zoveel mogelijk de regie houdt. Een frauderesponsplan biedt een organisatie houvast bij een procesmatige aanpak van onderzoek naar een vermoeden van fraude, opvolging en afhandeling. Het stelt een organisatie in staat om adequaat te handelen, om schade voor de organisatie zoveel mogelijk te beperken.

Een frauderesponsplan is een leidraad voor het te volgen proces, het onderzoek, de in te schakelen interne en externe deskundigen, de communicatie en de besluitvorming over maatregelen om nadelige gevolgen van fraude zoveel mogelijk te beperken of te herstellen. Het is verstandig onderscheid aan te brengen tussen fraude van buiten de organisatie, fraude waarbij werknemers betrokken zijn (werknemersfraude) en fraude waarbij het bestuur betrokken is (managementfraude). Daarnaast kan

er bijvoorbeeld ook sprake zijn van verslaggevingsfraude, hierbij kan ook gedacht worden aan de duurzaamheidsverslaggeving. Managementfraude is veelal ernstiger en ingrijpender voor de organisatie en het proces van opvolging en afhandeling vergt meer, met name van de toezichthouders. De ontwikkeling en vaststelling van een frauderesponsplan draagt bij aan een betere adressering en bewustwording van mogelijke incidenten en fraude.

Voor elke organisatie is een frauderesponsplan van belang. De omvang en complexiteit daarvan verschilt wel. Een mkb-bedrijf kan wellicht volstaan met een beknopt hoofdpuntenlijstje. Een grotere, complexere organisatie heeft een volledig uitgewerkt frauderesponsplan nodig, waarin een onderwerpen zoals cyberfraude apart aandacht dient te krijgen.

Een frauderesponsplan bestaat op hoofdlijnen uit de volgende onderdelen:

- **Leiding en coördinatie:** besluitvorming over het initiatief voor de opvolging en afhandeling van vermoedens van fraude.
- **Veiligstellen van data:** zorgvuldigheid, snelheid en volledigheid van dataverzameling en veiligstellen zijn van belang om een succesvol onderzoek naar de toedracht van de fraude mogelijk te maken.
- **Onderzoek naar een (vermoeden van) fraude:** waarborgen treffen voor een deskundig, onafhankelijk en objectief onderzoek naar de feiten en toedracht van de vermoede fraude.
- **Communicatie:** afspraken en richtlijnen voor intern en externe communicatie, inhoud en timing daarvan, inclusief omgang met de media
- **Tijdelijke maatregelen:** richtlijnen voor al dan niet tijdelijke maatregelen voorafgaand aan en gedurende het onderzoek jegens betrokkenen, zoals schorsing e.d.
- Opvolging uitkomsten onderzoek: maatregelen in het kader van verhaal, herstel, voorkomen van herhaling en het doen van aangifte.

Negatief voorbeeld:

Fraudemelding niet opgevolgd

Binnen een ziekenhuis meldt een klokkenluider zich bij het toezichthoudend orgaan met vermoedens van managementfraude. De leden van het toezichthoudend orgaan reageren emotioneel en verschillen van mening over de ernst van de melding en de noodzaak tot vervolgacties. Het bestuur weigert iedere medewerking als zij worden geconfronteerd met de melding. Het toezichthoudend orgaan stapt op en de klokkenluider wordt door het bestuur ontslagen. De accountant gaat af op het standpunt van het bestuur en laat het er verder bij. De fraude duurt nog jaren voort, komt alsnog aan het licht en leidt tot reputatie- en financiële schade.

Positief voorbeeld:

Adequate opvolging van managementfraude (zero-tolerance)

Een klokkenluider meldt zich bij de vertrouwenspersoon met ernstige vermoedens van corruptie door het management. De vertrouwenspersoon licht volgens de procedure de compliance commissie van de RvC in. Conform het frauderesponsplan neemt de voorzitter van de RvC de leiding en coördinatie op zich. De RvC laat door de compliance officer verkennend onderzoek uitvoeren, waaruit blijkt dat de melding serieus is. De compliance officer laat data veilig stellen door de IT-manager conform protocol. De voorzitter van de RvC schakelt een deskundig juridisch adviseur in, stelt het bestuur op non-actief en geeft opdracht aan een forensisch accountant om de feiten te onderzoeken. Uit het onderzoek blijkt dat de kwestie groot en omvangrijk is. De RvC ontslaat het bestuur, licht de werknemers en externe partijen in, meldt de fraude bij regelgevende instanties en stelt civiel schadeverhaal in. Voorts implementeert een nieuw bestuur op verzoek van de RvC anti-fraude en anti-corruptie maatregelen in de organisatie. Door adequaat ingrijpen wordt omvangrijke financiële en reputatieschade voorkomen.

AANBEVELING 4: Stel een frauderesponsplan op

Bestuurders:

Stel een frauderesponsplan op voor uw organisatie (omvang en complexiteit daarvan verschilt), waarbij rekening gehouden wordt met de volgende hoofdpunten¹⁰:

- Formuleer afspraken over leiding en coördinatie bij de opvolging en afhandeling van een vermoeden van werknemersfraude en managementfraude. Leg afspraken vast over noodzaak inschakeling van externe deskundigen (jurist, forensisch accountant, etc.)
- Organiseer het IT databeheer en -management zodat bij fraude middels vaste procedures data veilig gesteld kunnen worden. Ontwikkel die procedure, rekening houdend met de AVG.
- Ontwikkel beleid zodat vermoedens van fraude van enig belang onafhankelijk en objectief worden onderzocht door deskundige externe onderzoekers.
- Ontwikkel beleid over de interne en externe communicatie bij vermoedens van fraude gedurende het proces van opvolging en afhandeling (overweeg o.a. timing, verspreidingskring, 'circle of trust' in beginstadium, omgang met media / externe toezichthouders).
- Ontwikkel beleid t.a.v. tijdelijke maatregelen tijdens het proces van opvolging en afhandeling, alsmede t.a.v. maatregelen na afloop. Overweeg voor- en nadelen van het doen van aangifte.

10 De NBA publicatie 'Opstellen frauderesponsplan: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders' februari 2022¹⁰ bevat al onze aanbevelingen voor een door de organisatie op te stellen frauderesponsplan

Accountants:

- Leg de klant uit dat het hebben van een frauderesponsplan belangrijk is voor het adequaat invullen van de primaire verantwoordelijkheid van het bestuur en toezichhoudend orgaan voor het detecteren en opvolgen van een vermoeden van fraude in de organisatie.
- Ondersteun bij de ontwikkeling en implementatie van een frauderesponsplan.

Signaal 5 |

De accountant is onvoldoende professioneel-kritisch

De accountant moet professioneel-kritisch zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden. Dat is een basiseigenschap. In tegenstelling tot fouten, is fraude een bewuste handeling, waarbij misleiding en verhulling wordt toegepast. Daarom is fraude naar haar aard voor een accountant moeilijker te detecteren dan fouten. Juist bij detectie van fraude is een professioneel-kritische instelling cruciaal. Regelmatig en aanhoudend is er kritiek op het functioneren van de accountant bij ernstige fraude. Soms leidt dit functioneren tot tuchtrechtelijke veroordelingen. Is de accountant wel professioneel kritisch genoeg?

Een professioneel-kritische instelling bij de uitvoering van alle werkzaamheden betekent dat de accountant een onderzoekende instelling heeft, alert is op omstandigheden die kunnen duiden op eventuele afwijkingen die het gevolg zijn van fouten of fraude, en informatie kritisch evalueert. Het handhaven van een professioneel-kritische instelling vereist dat de accountant zich voortdurend afvraagt of de verkregen informatie erop wijst dat er mogelijk een afwijking van materieel belang bestaat die het gevolg is van fraude.

In het mkb (de samenstellingsopdracht) is er sprake van een opdracht op basis van vertrouwen, de accountant mag uitgaan van de informatie die hij krijgt van de klant. Tenzij hij er zich van bewust wordt dat deze informatie niet deugt. Als deze informatie duidt op een vermoeden van fraude is er geen verschil meer in benadering van die informatie door de samenstellende en de controlerende accountant. Een professioneel-kritische instelling wordt verwacht van alle accountants, ook voor de accountants die werkzaam zijn in interne functies bij organisaties.

Voor de samenstellende accountant zit de uitdaging dus in het tijdig bewust worden van mogelijk onjuiste, onvolledige of anderszins onbevredigende informatie. Door bij

de opdrachtaanvaarding duidelijke afspraken te maken over het belang van integriteit als voorwaarde voor het vertrouwen zal het voor de ondernemer duidelijk zijn dat fraude consequenties heeft. Door de organisatie goed te doorgronden wordt de accountant met een professionele en kritische instelling zich eerder bewust van fraude mocht deze zich voordoen.

Door de structuur van het gehele accountantsberoep dienen accountants zelf opdrachten te verwerven. Ook zijn organisaties waarbij enige vorm van zekerheid wordt afgegeven klant of werkgever van de accountant. Deze organisaties betalen de rekening of het salaris van deze accountants. Organisaties hebben belang bij een positief oordeel van de accountants. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat mensen geneigd zijn te snel conclusies te trekken op basis van beperkt beschikbare informatie, de zogenaamde beschikbaarheidsbias¹¹.

Het voorgaande veroorzaakt inherente druk op de accountant om juist niet kritisch te zijn en af te gaan op onvoldoende of ongeschikte informatie. Of teveel te steunen op informatie die het standpunt van de klant bevestigt en aan informatie die een ander beeld laat zien minder gewicht toe te kennen. Juist bij een (vermoeden van) fraude is dat een risico, omdat dit een opzettelijke menselijke handeling is die ten doel heeft de fraude voor anderen te verhullen. Er kunnen situaties ontstaan, waarin de accountant onder hoge tijdsdruk het bereiken van een positief oordeel tot zijn probleem maakt. Het is belangrijk dat de accountant zich bewust is van deze inherente druk en zijn professioneel-kritische instelling hierdoor niet laat beïnvloeden.

¹¹ Onder meer Kahneman in 'Thinking, fast and slow', het principe 'What You See Is All There Is'

Negatief voorbeeld:

Frauderend management, accountant niet doortastend

Een accountant voert al jarenlang de controle uit van een middelgroot familiebedrijf actief in de bouw. Daartoe heeft de accountant veelvuldig contact met de directeur, tevens 50% aandeelhouder en het hoofd administratie. In de pre-audit-meeting overweegt het controleteam het risico op fraude en doorbreking van interne beheersingsmaatregelen door de directeur en komt tot de conclusie dat dit risico beperkt is, aangezien de directeur als integer bekend staat en er in het verleden nooit iets is voorgevallen. De accountant stelt vast dat ten aanzien van betalingsverkeer sprake is van functiescheiding, aangezien het hoofd administratie facturen verwerkt en klaarzet voor betaling en de directeur betalingen uitvoert en klaargezette betalingen controleert. De accountant toetst dit jaarlijks steekproefsgewijs en concludeert dat het risico op onjuiste betalingen beperkt is. Uiteindelijk komt vanwege een klokkenluidersmelding van een medewerker van het bouwbedrijf een grootschalige fraude aan het licht, waaruit blijkt dat de directeur en het hoofd administratie samenspannen en een deel van de omzet van het familiebedrijf wordt afgeroomd door een stroom van valse facturen van valse leveranciers en betaling van die facturen door het bouwbedrijf. De accountant wordt tuchtrechtelijk berispt.

Positief voorbeeld:

Fraude gedetecteerd, accountant neemt zijn verantwoordelijkheid

In voorbereiding op de controle van een bouwbedrijf onderkent het controleteam, in samenwerking met een forensische expert een frauderisico, in relatie tot het risico van doorbreking van interne beheersingsmaatregelen door de directeur. Het controleteam besluit betalingen van het familiebedrijf met behulp van data-analyse te analyseren. Hieruit blijken meerdere betalingen aan een leverancier, waarvan het de accountant op grond van de factuuromschrijvingen niet duidelijk is welke prestaties hiertegenover staat. Het hoofd administratie en directeur geven mondelinge informatie, maar kunnen hun verklaringen niet met stukken te onderbouwen. De accountant heeft meer informatie nodig en vraagt de directeur toestemming om bij de leverancier inlichtingen in te winnen. Die weigert dat. Daarop doet de accountant achtergrondonderzoek naar de desbetreffende leveranciers, welke twijfels oproept over het bestaan van de leverancier en de juistheid van de kosten. De accountant heeft een vermoeden van fraude en meldt deze bij de directeur. De directeur weigert elke verdere medewerking aan de accountant. De accountant kan zijn werkzaamheden bij het bouwbedrijf niet voortzetten en geeft zijn opdracht terug en informeert de AFM, doet een fraudemelding bij de KLPD en meldt de betalingen van de facturen als ongebruikelijke transacties bij de FIU. Uiteindelijk komt via opsporingsinstanties een grootschalige fraude aan het licht.

AANBEVELING 5: Accountant, wees professioneel-kritisch

Accountants:

- Wees je bewust van de maatschappelijke 'frauderol' van de accountant¹².
- Ga vaker de werkvloer op bij de klant.
- Onderken van toepassing zijnde frauderisico's en redeneer deze niet weg.
- Onderken altijd het risico van managementfraude, stel vast of en zo ja hoe de organisatie zelf dit risico kan beheersen en ga na op welke wijze dit risico kan worden afgedekt.
- Vertrouw niet blind op de betrouwbaarheid/ integriteit van het bestuur, het management en de werknemers, maar baseer uw vertrouwen op voldoende en geschikte informatie.
- Vraag door als vage of onbevredigende antwoorden worden gegeven op vragen.

¹² Publicatie NBA: 'Rapport verkennende oorzakenanalyse fraude: Fraude vraagt een meer kritische grondhouding' juni 2022

- Kijk niet weg bij een vermoeden van fraude, laat andere belangen nooit prevaleren boven de noodzakelijke kritische houding.
- Ga bij een vermoeden van fraude te rade bij collega's, vaktechniek/compliance en/of raadpleeg uw waarnermer, de helpdesk c.q. vertrouwenspersonen van de NBA. Handel nooit alleen bij vermoeden van fraude. Wees je bewust van inherente druk, belangen en vooroordelen en laat uw professioneel-kritische instelling en professionele oordeelsvorming daardoor niet beïnvloeden.

Bestuurders en toezichthouders:

- Stel je kwetsbaar op en realiseer je het belang van een professioneel-kritische accountant.
- Zoek een kritische accountant.



Reacties van belanghebbenden

Onderstaande belanghebbenden hebben op verzoek gereageerd op de publieke managementletter. Hun reacties zijn integraal opgenomen in dit hoofdstuk.

Openbare versie

Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
Antonio Vivaldistraat 2
1083HP AMSTERDAM

Datum	10 november 2022
Ons kenmerk	MnDs-22111253
Pagina	1 van 2
Betreft	Reactie AFM op publieke management letter NBA over frauderisicobeheersing

Geacht bestuur,

De Autoriteit Financiële Markten (**AFM**) heeft met belangstelling kennisgenomen van de publieke management letter (**PML**) over frauderisicobeheersing, getiteld *Scherp op Fraude*, van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (**NBA**). De AFM maakt hierbij graag gebruik van de mogelijkheid om hierop te reageren.

In ons position paper *Omgang accountantsorganisaties met fraude(risico's) bij gecontroleerde ondernemingen* hebben wij, net als de NBA nu doet in haar PML, geconstateerd dat fraude een breed maatschappelijk probleem is, dat leidt tot ernstig financieel nadeel voor getroffen en dat in de weg staat aan eerlijke en transparante markten.¹ Wij hebben daarbij benadrukt dat de externe accountant bij een gecontroleerde onderneming een belangrijke verantwoordelijkheid heeft om fraude(risico's) te signaleren en op te volgen. Ook hebben wij geconstateerd dat de accountancysector als geheel nog onvoldoende ontwikkeld lijkt ten aanzien van het detecteren en opvolgen van frauderisico's. Wij hebben daarvoor op grond van een nadere analyse een drietal mogelijke grondoorzaken onderkend. In uw *rapport Fraude vraagt een meer kritische grondhouding* wordt hier nader op in gegaan. Wij willen benadrukken dat het belangrijk is dat accountants(organisaties) krachtadige stappen zetten om hun verantwoordelijkheid en poortwachtersrol beter in te vullen, en dus fraude(risico's) beter te detecteren en op te volgen.

De nadruk die de AFM legt op de rolinvulling van (externe) accountants, en de extra aandacht daarvoor van de AFM in haar toezicht, nemen echter niet weg dat de NBA terecht aandacht vraagt voor de rol van anderen in de verslaggevingsketen bij het voorkomen, detecteren en opvolgen van fraude(risico's). Dit hebben wij ook expliciet onderkend in de probleemanalyse in ons position paper.

De NBA wijst terecht op het belang van effectieve samenwerking in de verslaggevingsketen, en stelt terecht dat besturen van ondernemingen en instellingen verantwoordelijk zijn voor het voorkomen en tijdig

¹ AFM position paper, 'Omgang Accountantsorganisaties met fraude(risico's) bij gecontroleerde ondernemingen', 31 mei 2022: <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2022/mei/accountants-frauderisicos>.

Datum	10 november 2022
Ons kenmerk	MnDs-22111253
Pagina	2 van 2

detecteren van fraude. Dit betekent dat bestuurders passende beheersingsmaatregelen moeten treffen, die worden ingebed in een goede beheersingsomgeving.

Wij onderschrijven de signalen die de NBA in de PML heeft opgenomen. Fraude is een breed maatschappelijk probleem, en de signalen zijn relevant voor actoren in de verslaggevingsketen. Hierbij merken wij ten aanzien van signaal 1 (*Slecht voorbeeld doet slecht volgen*) op dat de opmerking over ‘papieren tijger’ mogelijk ten onrechte de indruk kan wekken dat ‘de toon aan de top’ niet belangrijk is. Bij signaal 2 (*Frauderisicoanalyse door het bestuur of directie ontbreekt*) leggen wij bij de beschreven stappen van een frauderisicoanalyse uitdrukkelijk een relatie met de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus ten aanzien van risicobeheersing. Verder merken wij ten aanzien van signaal 5 (*De accountant is onvoldoende professioneel-kritisch*) op dat meer diepgang kan worden gevonden in de eerdere oorzakenanalyse van de NBA en in het AFM position paper; wij denken dat de professioneel-kritische houding van accountants echt effectief kan worden versterkt door het aanpakken van de oorzaken die aan de geconstateerde onvoldoende professioneel-kritische instelling ten grondslag liggen. Voor een professioneel-kritische houding heeft de accountant diepgaande kennis nodig van de klant, het bedrijfsmodel, de sector en de omgeving waarin deze opereert (*understand your client*), en zal de accountant oog moeten hebben voor zijn rolopvatting, houding en *mindset* ten aanzien van detectie van fraude(risico's).

Afsluitend willen wij alle partijen in de keten oproepen om de signalen op te pakken en op te volgen, zodat het maatschappelijke probleem van fraude wordt aangepakt. Wij vinden het van groot belang dat betrokkenen hierbij effectief samenwerken, maar wij willen ook benadrukken dat elk van de stakeholders zijn eigen verantwoordelijkheid moet nemen, en dat partijen zich niet achter anderen mogen verschuilen. Wij blijven graag met u in gesprek over de rolinvulling van accountants op het gebied van detectie en opvolging van fraude(risico's) bij gecontroleerde ondernemingen door accountants(organisaties).

Hoogachtend,
Autoriteit Financiële Markten

drs. H.L. van Beusekom MBA
Bestuurslid
Bestuur

De weledelgeleerde heer
Drs. K. Douma
Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van
Accountants NBA
Antonio Vivaldistraat 2
1083 HP Amsterdam
Per email: r.mul@nba.nl

Briefnummer
22-121359

Onderwerp
Reactie VNO-NCW | MKB-Nederland
op de Publieke Management Letter
“Scherp op fraude” van de NBA

Den Haag
15 november 2022

Telefoonnummer
070-3490414

E-Mail
eijkelenboom@vnoncw-mkb.nl

Geachte heer Douma,

Met de publieke management letter “Scherp op fraude” geeft de NBA aandacht aan een belangwekkend thema. VNO-NCW en MKB-Nederland onderkennen het belang van aandacht voor de preventie van fraude, detecteren van fraude en tegengaan van corruptie binnen de onderneming. Zo ondertekenen wij binnenkort samen met onder meer de minister van Justitie en Veiligheid het Actieprogramma Veilig Ondernemen 2023-2026. In het actieprogramma worden afspraken gemaakt om als overheid en bedrijfsleven optimaal samen te werken om (online) fraude te voorkomen en ook daders aan te pakken. Mede op verzoek van VNO-NCW en MKB-Nederland is fraude apart benoemd als actielijn. Fraude binnen een onderneming – klein of groot – dient te allen tijde tegengegaan en bestreden te worden. Of het nu gaat om ontvreemding van geld, het manipuleren van verslaggeving of gedigitaliseerde criminaliteit, van klassiek tot digitaal elke vorm van fraude dient bestreden te worden.

Het is de verantwoordelijkheid van iedere ondernemer om preventieve maatregelen te nemen en fraudepreventie op de agenda te zetten van de directie en onderwerp van gesprek te laten zijn bij de werknemers. Er dient een werkcultuur geschapen te worden waarin fraude tegen wordt gegaan en er ruimte is om bij detectie of vermoedens van fraude dit intern te bespreken. De door de NBA benoemde signalen en bijbehorende aanbevelingen dragen bij aan het versterken van een cultuur waarin fraudepreventie aandacht heeft.

VNO-NCW en MKB-Nederland waarderen de vele voorbeelden en aanbevelingen in de publieke management letter die ondernemingen en hun accountants praktische handvatten bieden. We menen dat de vele kleinere ondernemingen waarbij bijvoorbeeld een toezichthoudend orgaan ontbreekt gebaat kunnen zijn bij een meer op de kleine onderneming toegespitste handreiking met praktische tips voor de preventie van fraude, het detecteren van fraude en het tegengaan van corruptie binnen de onderneming. Wij willen graag bezien of, en zo ja hoe, we gezamenlijk aan de slag kunnen om dit thema bij zowel ondernemingen als accountants onder de aandacht te kunnen blijven brengen.

Aandacht voor het thema fraude en inzet op preventie van fraude en corruptie is van groot belang. VNO-NCW en MKB-Nederland zijn de NBA erkentelijk voor de aandacht die zij hiervoor middels deze publieke management letter genereren.

Met vriendelijke groet,



Mevrouw G. Dolsma
Plv. Directeur Beleid

Aan de leden van de NBA-beleidsprogramma Kennis Delen

Betreft: Commentaar op de publieke managementletter over frauderisicobeheersing

Graag maken wij gebruik van de mogelijkheid om namens FBNed | Familiebedrijven Nederland een schriftelijke reactie te geven op de publieke managementletter (PML) *Scherp op fraude*.

FBNed is de vereniging van familiebedrijven en ondernemende families in Nederland. Wij zijn er voor betrokken familieleden en alle generaties, al dan niet actief binnen het familiebedrijf in een operationele, leidinggevende of bestuurlijke rol. FBNed helpt ondernemers, bestuurders, eigenaren en andere familieleden door middel van een inspirerend netwerk, een eigen academie en belangenbehartiging. FBNed verenigt ruim 250 veelal middelgrote en grote familiebedrijven. Ruim de helft van de aangesloten familiebedrijven bestaat al minimaal drie generaties. Familiebedrijven zijn essentieel voor een stabiele samenleving op zowel economisch als maatschappelijk vlak.

Fraude kan in alle organisaties voorkomen en dus ook bij familiebedrijven. Wij steunen het uitgangspunt om fraude in brede zin te bestrijden. De PML gaat uit van een gezamenlijke verantwoordelijkheid in een open relatie met de controlerend accountant en het bestuur van de onderneming. Wij delen het uitgangspunt van de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De PML beschrijft vijf signalen met daarbij horende aanbevelingen. Wij herkennen deze vijf signalen en delen ook de beschreven aanbevelingen. Het is goed om daar ook de rol van de eigenaar van de organisatie te benadrukken. Het is niet alleen het bestuur maar ook de eigenaren die een voorbeeld zijn en een verantwoordelijkheid dragen.

Wij willen de PML graag onder de aandacht brengen omdat wij de waarde van de PML zien. Daarbij zien wij drie uitdagingen die wij hieronder benoemen.

Ten eerste moet het bedrijfsleven het belang van de beschreven aanbevelingen inzien en gemotiveerd hiermee aan de slag gaan. Het is geen afvinken. Daarom zijn wij terughoudend om een verklaring omtrent risicobeheersing (VOR) in te voeren waardoor het risico ontstaat dat de aanbevelingen vooral leiden tot een checklistexercitie.

Ten tweede stimuleren wij het uitgangspunt van gezamenlijke verantwoordelijkheid waarbij er zo veel als mogelijk door de controlerend accountant geleund zou moeten worden op het professioneel oordeel en voorbereidend werk van de (indien aanwezig) interne accountant. Betrouwbaarheid is belangrijker dan efficiëntie maar wij denken dat deze elkaar niet hoeven te bijten.

Ten derde blijft de positie van de externe accountant uitdagend. Enerzijds is er de formele scheiding tussen controle en advies werkzaamheden maar anderzijds zit er veel kennis bij de controlerende accountant die de onderneming ook weer verder kan helpen in onder andere fraudebestrijding. Vanuit FBNed willen we de externe accountant profileren als een deskundige die het beste voor heeft met het bedrijf maar vanuit deze strikte scheiding en de wisselden aanpak van accountants hierin blijft dit een terugkerende uitdaging.

Concluderend zijn wij blij met de PML en is deze bewustwording zeer belangrijk. Het is mooi dat de NBA deze rol oppakt. Het is goed om op basis van vertrouwen samen, accountant en de onderneming, te werken aan fraudebestrijding waarbij betrokkenen alert moeten blijven dat het niet leidt tot voornamelijk checklists vastleggen zonder het gedrag aan te passen en het gesprek aan te gaan.

Colofon

Kennis delen

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te detecteren in maatschappelijke sectoren of relevante thema's. Het accent ligt hierbij op risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle.

In deze publieke managementletter (PML) presenteert de NBA vijf aanbevelingen over het thema frauderisicobeheersing.

Een werkgroep van accountants heeft geanonimiseerde bevindingen verzameld en bediscussieerd. Daarna is dit besproken in een bijeenkomst met belanghebbenden.

De Signaleringsraad heeft de signalen vervolgens maatschappelijk geijkt. Belanghebbenden bij het thema zijn bereid gevonden om schriftelijk op de PML te reageren. De coördinatie en eindredactie waren in handen van het programmateam Kennis Delen.

Signaleringsraad

prof. dr. Leen Paape RA RO CIA (vz)
drs. Aniek Bastiaens RA
Arnout van Kempen CISA
drs. Gerard van Olphen RA
drs. Jan Rijken RA
prof. dr. Jan Willem Velthuisen

Programmteam Kennis Delen

drs. Robert Mul MPA (programmaleider)
drs. Fred de Vries (eindredacteur)
drs. Lukas Burgering
Sarah Nienke van Voorthuisen MSc

Expertgroep

drs. Sander Kranenburg RA
Christine Manders RA
Rian Mes MSc RA
Jos Motzheim RA CIA CMRA
Ariën Oskam RA
Jeffrey Smit MSc RA
drs. Marianne van Kimmenade RA MGA (NBA)
Chris Steenbeek RA (NBA)

Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Daarnaast verschijnen ook open brieven of discussierapporten. Inmiddels heeft de NBA-Signaleringsraad de volgende publicaties uitgebracht:

- 2021: Corona
- 2020: Klimaat
- 2019: Betaald voetbal / Notariaat
- 2018: Commercieel Vastgoed / Trustkantoren
- 2017: Woningcorporaties
- 2016: Cybersecurity / Energiesector / Wetgevingslasten
- 2015: Curatieve zorg / Horeca
- 2014: Life sciences / Banken
- 2013: MBO-scholen / Risicomanagement / Transport en Logistiek
- 2012: Gemeenten / Toon aan de Top / Goede Doelen
- 2011: Commercieel Vastgoed/ Pensioenen / Glastuinbouw
- 2010: Verzekeringen / Langdurige Zorg

Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Publieke Managementletters (PMLs) uitgebracht in 2010-2021



Ondersteunende publicaties NBA:



Frauderisicobeheersing: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders februari 2022

Deze NBA brochure bevat aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders van organisaties voor de preventie en detectie van fraude. Hoewel de aanbevelingen zijn gericht op het voorkomen en detecteren van fraude en corruptie in al haar verschijningsvormen, zijn deze ook breder toepasbaar. Zo kunnen de aanbevelingen ook worden gebruikt in het kader van naleving van wet- en regelgeving, het streven naar een cultuur van integriteit, het juiste voorbeeldgedrag ('tone at the top') en het realiseren van een veilige en transparante omgeving voor werknemers, klanten en leveranciers zodat zij zich vrij voelen om eventuele misstanden aan te kaarten.

<https://www.nba.nl/themas/fraude/werkgroep-fraude-publiceert-aanbevelingen-voor-bestuurders-en-toezichthouders-van-organisaties-voor-de-preventie-en-detectie-van-fraude>



Opstellen frauderesponsplan: Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders februari 2022

De brochure Opstellen frauderesponsplan is gericht op het adequaat handelen als een daadwerkelijke fraude zich voordoet. Dit helpt bestuurders en toezichthouders om (vervolg)schade zoveel mogelijk te voorkomen en passende maatregelen te nemen. Behoud van continuïteit en reputatie zijn daarvan onderdeel.

<https://www.nba.nl/themas/fraude/werkgroep-fraude-publiceert-aanbevelingen-voor-bestuurders-en-toezichthouders-van-organisaties-voor-de-preventie-en-detectie-van-fraude>



Rapport verkennende oorzakenanalyse fraude: Fraude vraagt een meer kritische grondhouding juni 2022

In dit rapport zijn situaties, waarin materiële fraude is gemist, geanalyseerd vanuit aangeleverde rootcauses en fraudecasussen. Waarom is het niet gezien? Wat kan elke accountant leren van de beschreven casuïstiek? De accountant moet van nature alerter zijn op frauderisico's en materiële afwijkingen als gevolg van fraude zo blijkt uit deze verkennende oorzakenanalyse van de NBA.

<https://www.nba.nl/nieuws-en-agenda/nieuwsarchief/2022/juni/oorzakenanalyse-fraude-vraagt-een-meer-kritische-grondhouding/>

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl