

Veranderagenda

Audit

Fraude

Frauderisicobeheersing

Aanbevelingen voor bestuurders
en toezichhouders



Februari 2022

Dit document bevat bladwijzers en hyperlinks



Adobe Acrobat bladwijzers - toetsencombinatie "Ctrl-b"



tekst is een interne document- of externe hyperlink



Veranderagenda

Audit

Fraude

Over deze publicatie

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

© 2022 Koninklijke NBA

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

Inhoud

Voorwoord.....	4
De 11 aanbevelingen samengevat	6
Inleiding	8
Aanbevelingen frauderisicobeheersing voor bestuurders en toezichthouders.....	9
1. Tone at the top, cultuur en gedrag, inclusief interne gedragscode	9
2. Aandacht voor werknemers en bestuursleden.....	10
3. Fraudemeldpunt en klokkenluidersregeling	11
4. Beloningsbeleid.....	12
5. Voldoende tegenspraak binnen bestuur en vanuit organisatie.....	13
6. Interne beheersing.....	14
7. Anti-corruptie maatregelen en afspraken met klanten en leveranciers	15
8. Fraudebewustzijn	16
9. Administratie en jaarrekening, alsmede schattingsposten in de jaarrekening.....	17
10. Contact met en medewerking aan de accountant	18
11. Frauderrespons	20
Bijlage 1: Voorbeelden van frauderisicofactoren.....	21
1. Inleiding.....	22
2. Risicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving	23
3. Risicofactoren met betrekking tot het oneigenlijk toe-eigenen van activa	26
Bijlage 2: Definities/Nadere duidingen.....	29

Voorwoord

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

Het bestuur en het toezichhoudend orgaan heeft de primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en tijdig detecteren van fraude. 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. Daarom is een open relatie tussen het bestuur, het toezichhoudend orgaan en de 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 gezamenlijke doelen, door middel van een effectievere samenwerking op het terrein van frauderisicobeheersing, het voorkomen en tijdig detecteren van fraude binnen uw organisatie en het versterken van de verantwoordingsketen.

Door middel van deze brochure wil de Werkgroep Fraude van de NBA een houvast bieden aan bestuurders en toezichhouders bij uw eigen beoordeling van de frauderisico's en maatregelen ten aanzien van fraudebeheersing in uw organisatie. Op basis van de aanbevelingen frauderisicobeheersing kunnen bestuurders en toezichhouders van organisaties invulling geven aan risicobeheersing, preventie en detectie van fraude en corruptie. Ook helpen de aanbevelingen om het open gesprek aan te gaan met uw accountant.

Wat te doen als uw organisatie toch wordt geconfronteerd met een vermoeden van fraude? U zult zich mogelijk geconfronteerd zien met emotie, onzekerheid of zelfs paniek, afhankelijk van de ernst van de fraude en de mogelijke gevolgen. In de separate NBA brochure "*Opstellen frauderesponsplan, Aanbevelingen voor bestuurders en toezichhouders*" worden aanbevelingen gegeven voor een door organisaties op te stellen frauderesponsplan. Een soort spoorboekje, over hoe u als bestuurder en/of toezichhouder kan handelen bij een vermoeden van fraude. Een frauderesponsplan stelt u in staat om adequaat en voortvarend te handelen, om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, zoveel mogelijk te beperken.

De aanbevelingen in deze brochure zijn tot stand gekomen in samenwerking met ruim 60 stakeholders, waaronder een groot aantal belangenorganisaties, bestuurders, toezichhouders en aandeelhouders, van zowel kleine als grote organisaties.

De Werkgroep Fraude is alle stakeholders zeer erkentelijk voor de input welke zij hebben geleverd voor de aanbevelingen in deze brochure. Daarnaast willen wij de stakeholders bedanken voor de reflectie van de aanbevelingen binnen hun eigen organisaties. Deze reflecties hebben tot zeer waardevolle feedback en input geleid.

Hartelijk dank daarvoor.
Werkgroep Fraude



*Daarom is een open relatie
tussen het bestuur, het toezichhoudend
orgaan en de 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.*

De 11 aanbevelingen samengevat

De aanbevelingen in deze brochure zijn in elf onderwerpen en hoofdstukken ingedeeld. Daarbij is per onderwerp steeds onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen voor het bestuur en aanbevelingen voor het toezichthoudend orgaan. Alle aanbevelingen zijn passend bij de rol en taken van bestuurders dan wel toezichthouders.

Als toezichthouder zal u actief kunnen toezien op de uitvoering van de aanbevelingen door het bestuur en waar nodig en waar mogelijk ook een inhoudelijke bijdrage leveren. De aanbevelingen voor het toezichthoudend orgaan zullen niet van toepassing zijn voor alle organisaties: niet alle organisaties kennen een toezichthoudend orgaan. Mogelijk kunnen de aanbevelingen voor toezichthouders op een andere wijze door u als bestuurder of door een ander orgaan binnen of buiten uw organisatie worden ingevuld.

Tot slot benadrukken we dat de aanbevelingen voor elke organisatie, onafhankelijk van de omvang, relevant zijn. Maar dat zij wel specifiek en proportioneel kunnen worden toegepast, rekening houdend met de complexiteit en omvang van de organisatie.

De 11 aanbevelingen samengevat:

1. Het bestuur en het toezichthoudend orgaan **handelen eerlijk** en bevorderen integere bedrijfsvoering, zij vervullen hierin een **voorbeeldrol** voor werknemers en dragen dit gedrag en deze houding uit (**'tone at the top'**). Het bestuur bevordert een **cultuur waarin ruimte is voor het melden van misstanden**. Het bestuur zorgt voor een **interne gedragscode**, draagt deze actief uit en bespreekt deze met de werknemers. Er is een **zerotolerance beleid ten aanzien van bewuste niet-naleving van wet- en regelgeving en gedragscode**. Het toezichthoudend orgaan ziet toe op de voorbeeldrol van het bestuur en de naleving van de interne gedragscode.
2. Het bestuur bevordert **een open cultuur waarin aandacht is voor het functioneren, de prestaties en gelijke behandeling van werknemers**, waarbij een **marktconform beloningsbeleid** wordt gehanteerd. Dit **ter bevordering van de tevredenheid van medewerkers**. De tevredenheid van de medewerkers wordt periodiek anoniem gemeten. Het toezichthoudend orgaan verkrijgt de uitkomsten van het anonieme **medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)** van het bestuur en bespreekt de te nemen acties met het bestuur.
3. Het bestuur zorgt voor een **veilige omgeving** waarin werknemers, klanten, leveranciers en andere stakeholders worden aangemoedigd problemen of misstanden te melden of bespreekbaar te maken bij een **fraudemeldpunt** en heeft een **klokkenluidersregeling**, met bescherming van melders. Het bestuur communiceert de **klokkenluidersregeling** aan alle relevante partijen en draagt zorg voor adequate opvolging van meldingen. Het toezichthoudend orgaan houdt toezicht op het bestaan en de werking van een fraudemeldpunt en klokkenluidersregeling. Zowel het bestuur als het toezichthoudend orgaan trekken lering uit fraudemeldingen en meldingen vanuit de klokkenluidersregelingen en voorkomen herhaling.
4. Het bestuur zorgt voor een **realistisch en passend beloningsbeleid**, waarin prikkels die leiden tot ongewenst gedrag worden voorkomen en waarbij het beloningsbeleid wordt betrokken in de fraude risico inschatting. Het toezichthoudend orgaan ziet toe op het beloningsbeleid, dat is geënt op **integer handelen en eerlijk zaken doen**.

5. Het bestuur zorgt voor voldoende **diversiteit binnen het bestuur, management en toezichthoudend orgaan** en een evenwichtige verdeling van taken, bevoegdheden en besluitvorming, **laat zich gevraagd en ongevraagd adviseren** en zorgt voor voldoende **gelegenheid tot inspraak van werknemers**.
6. Het bestuur zorgt voor een **adequaat systeem van inschatting van fraude- en corruptierisico's**, en ook **interne beheersingsmaatregelen** die deze risico's mitigeren. Periodiek wordt de effectieve werking van deze beheersingsmaatregelen vastgesteld en vindt een evaluatie van de **frauderisico inschatting** plaats, waarbij de **fraudedriehoek** als hulpmiddel kan dienen. Het toezichthoudend orgaan houdt toezicht op de interne beheersingsmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's (ter voorkoming en detectie van fraude en corruptie). Het bestuur spreekt en **informeert de accountant** jaarlijks over de uitkomsten van de inschatting van frauderisico's en de geïmplementeerde interne beheersingsmaatregelen.
7. Het bestuur ontwikkelt als onderdeel van haar interne gedragscode, normen en waarden ten aanzien van het **mitigeren van corruptierisico's in zakelijke relaties met klanten, leveranciers en tussenpersonen**, inclusief **richtlijnen** voor het accepteren en geven van geschenken, nevenactiviteiten, belangenverstrengeling, representatie en sponsoring. Onderdeel daarvan is onder andere het **beleid en de meldplicht** bij nauwe of langdurige relaties tussen bestuursleden en/of werknemers met klanten, leveranciers of tussenpersonen. Voer voorafgaand aan het aangaan van een klant- of leveranciersrelatie een **screening** uit.
8. Het bestuur faciliteert periodiek **trainingen fraudebewustzijn voor alle werknemers en bestuurders**, afgestemd op de aard, omvang en complexiteit van de organisatie en benadrukt en communiceert het belang van fraudebewustzijn, inclusief de risico's van corruptie en van cyberfraude. Het bestuur en het toezichthoudend orgaan nemen **kennis van fraude en corruptie incidenten** bij soortgelijke organisaties, en stellen zichzelf de vraag: **Kan dit ook bij ons gebeuren?**
9. Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening en draagt zorg voor een **adequate vastlegging** en gedocumenteerde onderbouwing en (een proces van) autorisatie van journaalposten in de administratie. Hiermee wordt **een bijdrage geleverd aan het voorkomen en tijdig detecteren van fraude in de financiële verslaggeving**. Daarnaast draagt een adequate vastlegging en een effectief administratie proces bij aan het efficiënt opmaken van de jaarrekening, die vrij is van fouten en fraude.
10. Het bestuur **communiceert proactief met de accountant in een open relatie**, waarin alle aan gelegenheden, inclusief gevoelige zaken zoals een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en andere integriteitsissues kunnen worden besproken. **Het bestuur heeft een actieve rol in de beheersing van frauderisico's**. Bij een vermoeden van fraude meldt het bestuur deze in een zo vroeg mogelijk stadium aan de accountant en het toezichthoudend orgaan en houdt deze betrokken bij de vervolgstappen. Het bestuur faciliteert een **directe lijn tussen ondernemingsraad, toezichthoudend orgaan en de accountant**. Het bestuur en het toezichthoudenorgaan nemen kennis van de door accountant gerapporteerde bevindingen en geven follow-up aan deze bevindingen.
11. Het bestuur **handelt adequaat en voortvarend bij een vermoeden van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving** en stelt vooraf een **frauderresponsplan** op, om voorbereid te zijn op de vraag hoe te handelen bij voorbereid te zijn op de vraag hoe te handelen bij een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues. Een frauderesponsplan stelt een organisatie in staat om adequaat en voortvarend te handelen **om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, zoveel mogelijk te beperken**.

Inleiding

De in deze brochure opgenomen concrete en brede set aan aanbevelingen helpen u als bestuurder en/toezichthouder van een organisatie bij het voorkomen van fraude en corruptie en het beheersen van fraude- en corruptierisico's. Alle organisaties, ongeacht hun omvang, complexiteit, kunnen deze aanbevelingen proportioneel toepassen op de wijze welke het best past bij de organisatie. Aanbevelingen die u helpen bij het beantwoorden van voor elke bestuurder en toezichthouder relevante vragen, zoals:

Hoe geeft u als bestuurder van een organisatie concreet invulling aan frauderisicobeheersing?

Hoe zorgt u ervoor dat fraude of corruptie tijdig wordt ontdekt en in de kiem wordt gesmoord?

Welke acties neemt u als bestuurder, als u wordt geconfronteerd met ernstige vermoeden van fraude of corruptie die serieuze impact heeft op de organisatie?

Welke rol speelt u als toezichthouder als het gaat om frauderisicobeheersing?

Hoe weet u dat het bestuur de fraude- en corruptierisico's beheerst?

Hoe stelt u vast dat het bestuur zelf niet fraudeert? En als het bestuur zich daaraan schuldig maakt, welk stappenplan volgt u dan, als (lid van) het toezichthoudend orgaan van de organisatie?

Het bestuur, het toezichthoudend orgaan en de accountant hebben -ieder vanuit hun eigen rol- een verantwoordelijkheid voor het voorkomen en tijdig detecteren van fraude in de financiële overzichten, zoals de jaarrekening. Daarom is een open relatie tussen het bestuur, het toezichthoudend orgaan en de accountant belangrijk. Een relatie, waarin alle aangelegenheden, inclusief gevoelige zaken zoals, een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues kunnen worden besproken. Met als gezamenlijke doelen een effectievere samenwerking op het terrein van frauderisicobeheersing en het versterken van de verantwoordingsketen.

1. Tone at the top, cultuur en gedrag, inclusief interne gedragscode

Tone at the top is het gedrag en de houding van het topmanagement, waaronder het bestuur en het toezichthoudend orgaan van een organisatie, waarbij het goede voorbeeld wordt gegeven. Goed voorbeeld, doet goed volgen. Aandacht voor cultuur en gedrag zijn belangrijke factoren bij de frauderisicobeheersing en hebben invloed op het goed functioneren (van de interne beheersingsmaatregelen) van organisaties.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- geef het goede voorbeeld richting je werknemers en zorg voor een open cultuur;
- bevorder openheid, tegenspraak, acceptatie van fouten, eerlijk handelen en integere bedrijfsvoering;
- zorg voor voldoende diversiteit binnen het bestuur en toezichthoudend orgaan en een evenwichtige verdeling van taken, bevoegdheden en besluitvorming;
- stel een interne gedragscode op, deel die met de werknemers, herhaal dat met enige regelmaat, en maak duidelijk dat frauduleus en/of bewust onwetig handelen, financieel economische criminaliteit en (bewuste) overtredingen van wet- en regelgeving niet wordt getolereerd en zal leiden tot sancties;
- bewaak de naleving van de interne gedragscode;
- bewaak dat werknemers zich blijven herkennen in de 'tone at the top', en ga daarover in gesprek met werknemers en met de leidinggevenden;
- neem beslissingen op basis van normen en waarden, vanuit de interne gedragscode en richtlijnen vanuit de sector/branche;
- maak openbaar op welke wijze het bestuur van de organisatie is ingericht;
- zet de evaluatie van de integere bedrijfsvoering, naleving wet- en regelgeving en ethisch handelen met enige regelmaat (tenminste eenmaal per jaar) op de agenda;
- creëer een dusdanige open sfeer dat werknemers zich gesteund en gestimuleerd voelen in vrijheid en zonder (nadelige) consequenties hun ervaringen delen en (vermoedens van) onregelmatigheden of misstanden melden.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- geef het goede voorbeeld richting het bestuur en zorg een open cultuur;
- zie toe op openheid, tegenspraak, acceptatie van fouten, eerlijk handelen en integere bedrijfsvoering;
- zie toe op het bestaan van voldoende diversiteit binnen het bestuur en toezichthoudend orgaan en een evenwichtige verdeling van taken, bevoegdheden en besluitvorming;
- stel de naleving van de interne gedragscode vast en adviseer het bestuur over de inhoud;
- stel vast dat ook de bestuurders en de toezichthouders, zich houden aan de interne gedragscode en richtlijnen vanuit de sector/branche;
- neem maatregelen, wanneer er sprake is van dominantie van individuele bestuurders en/of toezichthouders;
- onderhoud contact met zowel de bestuurders, de leidinggevenden én ook met de ondernemingsraad;
- bespreek de uitkomsten van gesprekken met werknemers en met de leidinggevenden over de heersende cultuur en naleving van de interne gedragscode en richtlijnen vanuit de sector/branche worden, met waarborg van anonimiteit met het bestuur;
- bespreek met de accountant de cultuur, het anti-corruptiebeleid en de interne beheersingsmaatregelen.

2. Aandacht voor werknemers en bestuursleden

Met een anoniem medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) meet u als bestuur, hoe medewerkers in de organisatie staan (tevredenheid, betrokkenheid, motivatie, loyaliteit) en wat de gevolgen hiervan zijn (werksfeer, verloop, verzuim, effectiviteit, efficiëntie, klantgerichtheid en productiviteit). Op basis van de uitkomsten van het MTO kunt u een open cultuur waarin aandacht is voor het functioneren, de prestaties en gelijke behandeling van medewerkers bevorderen. Een betrokken en tevreden medewerker zal bijdragen aan de beheersing van frauderisico's binnen uw organisatie.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- geef het goede voorbeeld aan je werknemers en bevorder een open cultuur, waarin aandacht is voor het functioneren en de prestaties van alle werknemers;
- zorg voor een benaderbare vertrouwenspersoon, die werknemers kan opvangen, begeleiden en ondersteunen, voorvallen analyseert en werknemers hierover adviseert en kan verwijzen naar professionele hulpverleners;
- behandel werknemers gelijk en stel een marktconform beloningsbeleid op;
- voer een achtergrondonderzoek uit naar (nieuwe) werknemers, bestuurders en toezichthouders;
- neem kennis van persoonlijke omstandigheden van werknemers (rekening houdend met de privacywetgeving) die tot druk kunnen leiden om fraude te plegen, (zoals verslavingen of financiële problemen) en betrek dit in de frauderisico-inschatting;
- faciliteer waar mogelijk en/of gewenst, hulp aan werknemers bij moeilijke persoonlijke omstandigheden;
- zorg altijd voor een veilige omgeving, en de bescherming en anonimiteit van de fraudemelders en klokkenluiders.
- zorg voor een periodiek (extern gefaciliteerd) anoniem MTO en weeg eerdere MTO's mee;
- geef in het MTO aandacht aan aanknopingspunten voor frauderisicobeheersing, zoals bijvoorbeeld veilige werkomgeving, cultuurperceptie, bekendheid met het meldpunt, inschatting frauderisico's door werknemers, werkdruk en ontevredenheid;

- bespreek de uitkomsten van het MTO en beoordeel of, en zo ja, welke acties moeten worden genomen op basis van deze uitkomsten;
- neem de accountant en het toezichthoudend orgaan mee in de opzet, de geanonimiseerde uitkomsten en de (voorgenomen) acties vanuit het MTO.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- zie toe op de voorbeeldrol van het bestuur en een open cultuur, waarin aandacht is voor het functioneren en de prestaties van alle werknemers;
- zie toe op de aanwezigheid van een zichtbare onafhankelijke vertrouwenspersoon binnen de organisatie;
- zie toe op de gelijke behandeling van werknemers en bestuursleden en stel vast dat er sprake is van een marktconform beloningsbeleid;
- zie toe op de uitvoering achtergrondonderzoek naar (nieuwe) werknemers, bestuurders en toezichthouders;
- laat zich (rekening houdend met de privacywetgeving) door het bestuur op de hoogte stellen van persoonlijke omstandigheden van werknemers;
- verkrijg inzicht in persoonlijke omstandigheden van bestuursleden die tot druk kunnen leiden om fraude te plegen, (zoals verslavingen of financiële problemen);
- faciliteer waar mogelijk en/of gewenst, hulp aan bestuursleden bij moeilijke persoonlijke omstandigheden;
- bespreek met het bestuur de uitkomsten van het anoniem MTO van het bestuur;
- geef het bestuur advies over acties op basis van de MTO-uitkomsten en zie toe op de opvolging van de adviezen door het bestuur.

3. Fraudemeldpunt en klokkenluidersregeling

Het implementeren en onderhouden van een interne meldregeling voor misstanden, waaronder een fraudemeldpunt en een klokkenluidersregeling, is een manier waarop u als bestuurder en/of toezichthouder binnen uw organisaties invulling kan geven aan integriteitsbewustzijn. Via meldregelingen kunnen misstanden aan het licht komen of worden voorkomen.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- zorg voor een fraudemeldpunt en klokkenluidersregeling;
- informeer aan werknemers, klanten, leveranciers en eventuele derden over het bestaan van het fraudemeldpunt en de klokkenluidersregeling, door publicatie op de website, opname in algemene voorwaarden en/of standaard tekst in contracten of orders;
- zorg altijd voor een veilige omgeving, door het bieden en realiseren middel van de bescherming en anonimiteit aan de fraudemelders en klokkenluiders;
- zorg voor een tijdige rapportage aan (de audit commissie van) het toezichthoudend orgaan en de accountant van de ontvangen meldingen, de resultaten van onderzoeken en (voor)genomen vervolgstappen;
- geef opvolging aan de (voor)genomen vervolgstappen vanuit de fraudemeldingen en klokkenluidersmeldingen;
- trek lering uit fraudemeldingen en meldingen vanuit de klokkenluidersregeling en voorkom herhaling.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- monitor het bestaan en de werking van een fraudemeldpunt en klokkenluidersregeling;
- zie toe op een veilige omgeving, door middel van bescherming en anonimiteit van de fraudemelders en klokkenluiders;
- verkrijg van het bestuur een tijdige rapportage van de ontvangen meldingen, de resultaten van onderzoeken en (voor)genomen vervolgstappen
- zie toe op een tijdige rapportering aan (de auditcommissie van) het toezichthoudend orgaan en de accountant, van de door het fraudemeldpunt en klokkenluidersregeling ontvangen meldingen en de resultaten van onderzoeken (voor)genomen vervolgstappen
- stel vast dat er opvolging wordt gegeven aan de (voor)genomen vervolgstappen vanuit de fraudemeldingen en klokkenluidersmeldingen;
- trek lering uit fraudemeldingen en meldingen vanuit de klokkenluidersregelingen en voorkom van herhaling.

4. Beloningsbeleid

Om prikkels die leiden tot ongewenst gedrag binnen uw organisatie te voorkomen, hanteert het bestuur een realistisch en passend beloningsbeleid. Het beloningsbeleid wordt betrokken in de fraude risico inschatting. Het toezichthoudend orgaan ziet erop toe dat het beloningsbeleid is geënt op integer handelen en eerlijk zakendoen.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- zorg voor realistische doelstellingen van de organisatie en daaruit voortvloeiende targets voor bestuurders en werknemers;
- hanteer passende targets, binnen de geldende normen en waarden vanuit de interne gedragscode en richtlijnen vanuit de sector/branche;
- hanteer zowel korte, als lange termijn targets;
- zorg voor een beloningsbeleid dat is geënt op integer handelen en eerlijk zakendoen;
- zorg voor een beloningsbeleid, welke niet alleen is geënt op financiële indicatoren, maar ook voorziet in zaken zoals klanttevredenheid, milieuprestaties en/of sociaal en maatschappelijk beleid;
- beoordeel het beloningsbeleid op het bestaan van prikkels die zouden kunnen leiden tot ongewenst gedrag en neem maatregelen om ongewenste prikkels weg te nemen of te vermijden;
- beoordeel bij het opstellen van het beloningsbeleid frauderisico's en neemt maatregelen om deze frauderisico's te mitigeren;
- voorkom, in samenspraak met het toezichthoudend orgaan, dat de (bestuurders)beloningen voornamelijk zijn geënt op variabele beloningen (verhoogd frauderisico);
- beoordeel in samenwerking met (de remuneratiecommissie van) het toezichthoudend orgaan periodiek het beloningsbeleid;
- hanteer een terugvorderingsbeleid als variabele bonussen achteraf zijn toegekend op basis van onjuist gebleken financiële resultaten.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- zie toe op realistische doelstellingen van de organisatie en daaruit voortvloeiende targets voor bestuurders en werknemers;
- zie toe op passende targets, binnen de geldende normen en waarden vanuit de interne gedragscode en richtlijnen vanuit de sector/branche;
- zie toe op het hanteren van zowel korte, als lange termijn targets;
- ziet toe op het beloningsbeleid, dat is geënt op integer handelen en eerlijk zakendoen;
- ziet toe op het beloningsbeleid, welke niet alleen is geënt op financiële indicatoren, maar ook voorziet in zaken zoals klanttevredenheid, milieuprestaties en/of sociaal en maatschappelijk beleid;
- stelt vast dat er bij het opstellen van het beloningsbeleid door het bestuur een beoordeling is gemaakt van de frauderisico's en er maatregelen zijn genomen om deze frauderisico's weg te nemen of te vermijden;
- zie toe op het beloningsbeleid, welke vrij is van prikkels die zouden kunnen leiden tot ongewenst gedrag en zie toe op maatregelen om ongewenste prikkels wegnemen of te vermijden;
- voorkom dat de (bestuurders)beloningen voornamelijk zijn geënt op variabele beloningen (verhoogd frauderisico);
- beoordeel in samenwerking met het bestuur periodiek het beloningsbeleid
- zie toe op de uitbetaling van beloningen volgens, in overeenstemming met het beloningsbeleid;
- zie toe op het terugvorderingsbeleid en op de naleving van het terugvorderingsbeleid.

5. Voldoende tegenspraak binnen bestuur en vanuit organisatie

Iedereen binnen een organisatie moet zich gehoord voelen. Voldoende diversiteit en evenwichtige verdeling van taken, bevoegdheden en besluitvorming binnen de organisatie dragen bij aan voldoende tegenspraak. Naast u als bestuurder of toezichthouder moet er ook ruimte zijn voor voldoende inspraakmogelijkheden voor het management en uw medewerkers. Wanneer mensen zich gehoord voelen, draagt dit bij aan een open cultuur binnen de organisatie.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- zorg voor voldoende diversiteit binnen het bestuur, management en toezichthoudend orgaan en een evenwichtige verdeling van taken, bevoegdheden en besluitvorming, waarbij ingrijpende besluiten goedkeuring behoeven van alle bestuursleden (unanimiteit) en/of het toezichthoudend orgaan;
- stel belangrijke organisatieonderdelen, zoals riskmanagement, legal, compliance en de internal auditor in staat om (onafhankelijke) assessments uit te voeren en advies te geven bij ingrijpende besluiten;
- neem kennis van de adviezen van werknemers (in belangrijke posities), en geef aan hoe deze adviezen zijn opgevolgd of wat hiermee is gedaan in de besluitvorming;
- bevorder voldoende inspraakmogelijkheden vanuit de werknemers, zoals door het instellen van een ondernemingsraad of personeelsvereniging.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- stel het bestaan van voldoende diversiteit vast, binnen het bestuur, management en toezichthoudend orgaan en een evenwichtige verdeling van taken, bevoegdheden en besluitvorming, waarbij ingrijpende besluiten goedkeuring behoeven van alle bestuursleden (unanimiteit) en/of het toezichthoudend orgaan;
- zie erop toe dat belangrijke organisatieonderdelen, zoals riskmanagement, legal, compliance en internal auditor (indien aanwezig) door het bestuur in staat worden gesteld (onafhankelijke) assessments uit te voeren en advies te geven bij ingrijpende besluiten;
- laat zich zonder tussenkomst van bestuur informeren door belangrijke organisatieonderdelen, zoals riskmanagement, legal, compliance en de internal auditor;
- neem kennis van de adviezen van werknemers (in belangrijke posities) en de opvolging hiervan door het bestuur;
- geef aan hoe de opvolging van de adviezen van werknemers (in belangrijke posities) van invloed zijn geweest op het toezicht.

6. Interne beheersing

Interne beheersing omvat het geheel aan beheersingsmaatregelen, welke gericht zijn op het behalen van de gestelde (strategische) organisatiedoelen. Onderdeel van deze beheersingsmaatregelen is een systeem van inschatting van fraude- en corruptierisico's, en ook interne beheersingsmaatregelen die deze risico's mitigeren. Een systeem van inschatting van fraude- en corruptierisico's (fraude risicomangement systeem), draagt bij aan het voorkomen en tijdig detecteren van frauderisico's binnen uw organisatie. Waardoor mogelijke schade als gevolg van fraude- en corruptierisico's kan worden voorkomen.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- zorg voor een systeem van inschatting van fraude- en corruptierisico's (fraude risicomangement systeem);
- stel interne beheersingsmaatregelen op gericht op het mitigeren van frauderisico's (ter voorkoming en tijdige detectie van fraude en corruptie);
- stel periodiek de effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen vast en laat zich hierover door de accountant informeren en adviseren;
- rapporteer periodiek over de effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen (en incidenten) en geeft opvolging aan de actiepunten;
- betrek in de periodieke evaluatie de fraudedriehoek bij het inschatten van frauderisico's. Voorbeelden hiervan zijn in bijlage 1 beschreven;
- bespreek met het toezichthoudend orgaan de inschatting van de frauderisico's en de specifieke frauderisico's die samenhangen met doorbreking van de interne beheersingsmaatregelen door bestuurders
- neem adviezen van het toezichthoudend orgaan mee in de bepaling van interne beheersingsmaatregelen;
- bespreek en informeer de accountant jaarlijks over de uitkomsten van de inschatting door het bestuur van de inschatting van fraude- en corruptierisico's en de geïmplementeerde interne beheersingsmaatregelen.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- zie toe op het door het bestuur ontwikkelde systeem van inschatting van fraude- en corruptierisico's (fraude risicomangement systeem);
- betrek in het toezicht informatie vanuit andere afdelingen van de organisatie, bijvoorbeeld informatie van de afdeling P&O en HR over werknemersverloop, ziekteverzuim en ontslagen en ook informatie over langdurige inkoop- en verkooprelaties;
- stel op basis van de periodieke rapportage door het bestuur, de effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen (en incidenten) vast en laat zich hierover door de accountant adviseren.
- stel vast dat er opvolging wordt gegeven aan de actiepunten uit de rapportages;
- neem met een vertegenwoordiger vanuit het toezichthoudend orgaan (of audit commissie) deel aan de periodieke frauderisico-inschattingen;
- hou toezicht op de interne beheersingsmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's (ter voorkoming en op de detectie van fraude en corruptie), waarbij in het bijzonder aandacht uitgaat naar de frauderisico's die samenhangen met doorbreking van de interne beheersingsmaatregelen door bestuurders;
- neem kennis van fraude en frauderisico's gerapporteerd door belangrijke organisatieonderdelen, zoals riskmanagement, legal, compliance en internal auditor.

7. Anti-corruptie maatregelen en afspraken met klanten en leveranciers

Het ontwikkelen van anti-corruptie maatregelen, zoals een interne gedragscode draagt bij aan het mitigeren van corruptierisico's binnen uw organisatie. In de interne gedragscode worden richtlijnen opgenomen en worden de waarden en normen van de organisatie benoemd. Deze interne gedragscode geeft u en uw medewerkers onder andere richtlijnen bij het aangaan van relaties en het maken van afspraken met klanten, leveranciers en tussenpersonen/agenten. Zo weet eenieder binnen de organisatie hoe zich te gedragen.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- ontwikkel als onderdeel van de interne gedragscode, waarden en normen en eisen gericht op het mitigeren van corruptierisico's in contracten met klanten, leveranciers en tussenpersonen/agenten;
- formuleer als onderdeel van de interne gedragscode, beleid en meldplichten ten aanzien van nauwe/langdurige relaties tussen werknemers/bestuursleden met klanten, leveranciers en tussenpersonen/agenten;
- voer voorafgaand aan het aangaan van een klant- of leveranciersrelatie een screening of "due diligence" onderzoek uit; Bijvoorbeeld is de persoon met wie ik een overeenkomst afsluit de persoon, die hij zegt dat hij is en komen de bankrekeningen en de factuurgegevens overeen met wat ik over deze persoon kan vinden op bijvoorbeeld internet, KvK etc.;
- formuleer als onderdeel van de interne gedragscode, richtlijnen voor de organisatie ten aanzien van accepteren/geven van relatiegeschenken, nevenactiviteiten, belangenverstremgeling, representatie en sponsoring;
- zorg voor de naleving van de interne gedragscode en richtlijnen vanuit de sector/branche en rapporteert hierover aan het toezichthoudend orgaan.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- hou toezicht op de naleving van de interne gedragscode met waarden en normen en eisen gericht op het mitigeren van corruptierisico's in de contracten van de organisatie met klanten, leveranciers en tussenpersonen/agenten;
- stel de naleving van het beleid en de meldplichten vast ten aanzien van nauwe/langdurige relaties tussen werknemers/bestuursleden met klanten, leveranciers en tussenpersonen/agenten;
- hou toezicht op de naleving van de richtlijnen voor de organisatie ten aanzien van accepteren/geven van relatiegeschenken, nevenactiviteiten, belangenverstremgeling, representatie en sponsoring;
- stel aan de hand van de rapportage door het bestuur de naleving van de interne gedragscode en richtlijnen vanuit de sector/branche.

8. Fraudebewustzijn

Door het verzorgen van trainingen fraudebewustzijn, voor alle werknemers en bestuurders wordt de fraudealertheid binnen uw organisatie vergroot en het belang van fraudebewustzijn benadrukt. Een training fraudebewustzijn kan worden afgestemd op de aard, omvang en complexiteit van uw organisatie. Actuele frauderisico's zoals bijvoorbeeld CFO-fraude en Cyberfraude kunnen onder de aandacht worden gebracht van u en uw medewerkers, ook kan fraude casuïstiek worden gedeeld om bewustzijn te vergroten.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- zorg voor periodieke trainingen fraudebewustzijn voor 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;
- de inhoud van de training fraudebewustzijn wordt gebaseerd op de resultaten van een eigen frauderisicobeoordeling;
- zorg ervoor dat de training fraudebewustzijn wordt afgestemd op de behoeften van de afzonderlijke functies binnen de organisatie;
- waak over de kwaliteit van de training fraudebewustzijn voor werknemers en bestuurders;
- zie toe op de deelname (regelmaat en frequentie) aan de training fraudebewustzijn door de werknemers en bestuurders;
- breng actief via onder andere interne communicatie, nieuwsbrieven en bedrijfsinformatie fraudebewustzijn onder de aandacht van de werknemers en bestuurders;
- neem kennis van en leer van fraude incidenten bij soortgelijke organisaties, en stelt zichzelf de vraag: Kan dit ook bij ons gebeuren?

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- hou toezicht op de periodieke verzorging van kwalitatieve training(en) fraudebewustzijn door het bestuur voor de 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;
- neem kennis van en leer van fraude incidenten bij soortgelijke organisaties, en stelt zichzelf de vraag: Kan dit ook bij ons gebeuren?

9. Administratie en jaarrekening, alsmede schattingsposten in de jaarrekening

Als bestuurder van een organisatie draagt u zorg voor een adequate vastlegging en gedocumenteerde onderbouwing en (een proces van) autorisatie van journaalposten in de administratie. Hiermee draagt u bij aan het voorkomen en tijdig detecteren van fraude in de financiële verslaggeving van uw organisatie. Ook draagt een adequate vastlegging en een effectief administratie proces bij aan het efficiënt opmaken van de jaarrekening, welke vrij is van fouten.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- zorg voor een adequate vastlegging en gedocumenteerde onderbouwing en (een proces van) autorisatie van journaalposten in de administratie, met inbegrip van alle memoriaalboekingen en schattingsposten;
- documenteer, onderbouw en autoriseer:
 - o keuze grondslagen;
 - o stelselwijzigingen;
 - o schattingen;
 - o fouterstel;
 - o wijzigingen in methoden;
- reken (indien mogelijk) meerdere scenario's door en onderbouw de gemaakte gemotiveerde keuze/schattingen;
- laat de uitkomsten van gemaakte schattingen toetsen door de internal auditor (indien aanwezig) of beoordelen door (de auditcommissie van) het toezichthoudend orgaan;
- verstrek de onderbouwingen en uitkomsten van die toetsing aan het toezichthoudend orgaan en de accountant;
- neem je verantwoordelijkheid voor het opmaken van de jaarrekening;
- beschik over actuele kennis van de jaarverslaggevingsregels binnen de organisatie;
- neem de primaire verantwoordelijkheid (samen met het toezichthoudend orgaan) voor het voorkomen en tijdig detecteren van fraude in de financiële overzichten, zoals de jaarrekening.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- vorm een auditcommissie, welke actief toezicht houdt op het proces van het opmaken van de jaarrekening, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar: keuze grondslagen; stelselwijzigingen; schattingen; memoriaalboekingen; fouterstel; wijzigingen in methoden;
- onderken mogelijke tendenties bij bestuur om resultaat en vermogen in de jaarrekening te hoog/te laag weer te geven en bespreek deze met de accountant;
- in het bijzonder de auditcommissie is financieel onderlegd en heeft kennis van het opstellen van jaarrekeningen, financiële verslaggevingsregels, (fraude)risicomanagement en interne beheersingsmaatregelen;
- hou toezicht op de verantwoordelijkheid van het bestuur voor het opmaken van de jaarrekening;
- beschik over actuele kennis van de jaarverslaggevingsregels en zie erop toe dat binnen het bestuur/de organisatie kennis van het jaarrekeningrecht aanwezig is;
- is verantwoordelijk voor de goedkeuring van de jaarverslaggeving;
- is zich bewust van de primaire verantwoordelijkheid (samen met bestuur) voor het voorkomen en tijdig detecteren van fraude in de financiële overzichten, zoals de jaarrekening.

Voor organisaties van openbaar belang (oob) is het instellen van een auditcommissie al wettelijk bepaald in het Besluit instelling auditcommissie.

10. Contact met en medewerking aan de accountant

Een open relatie met de accountant, waarin alle aangelegenheden, inclusief gevoelige zaken zoals, een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues worden besproken, bevordert uw actieve rol in de beheersing van frauderisico's. Bij een vermoeden van fraude meldt u als bestuurder, deze in een zo vroeg mogelijk stadium aan accountant en toezichthoudend orgaan, zodat u samen kunt optrekken bij het nemen van de vervolgstappen.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- zorg voor een direct contact tussen de ondernemingsraad, de accountant en het toezichthoudend orgaan;
- de ondernemingsraad wordt de mogelijkheid geboden om zelfstandig en zonder inmenging van het bestuur aangelegenheden met de accountant en/of toezichthoudend orgaan te bespreken;
- bevorder een open relatie met de accountant, waarin alle aangelegenheden, inclusief gevoelige zaken zoals, een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues met de accountant worden besproken;
- toon een proactieve houding richting de accountant en verschaft de accountant volledig inzicht in de organisatiestructuur, juridische structuur, uiteindelijk belanghebbende, activiteiten en eventuele issues in verleden en heden ten aanzien van de integriteit van het bestuur;
- besteed in het bestuursverslag aandacht aan de aard, de omvang en het aantal fraude incidenten en de frauderespons hierop;
- verleen volledige medewerking aan de uitvoering van de werkzaamheden door de accountant;
- verschaft proactief toegang tot alle informatie die relevant is voor het opmaken en de controle van de jaarrekening, zoals de vastleggingen, documentatie en andere aangelegenheden;
- verstrek alle aanvullende informatie, die de accountant vraagt voor het doel van de werkzaamheden;
- verleen aan de accountant volledige toegang tot

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- zie toe op het direct contact tussen de ondernemingsraad, de accountant en het toezichthoudend orgaan zelf;
- de ondernemingsraad wordt de mogelijkheid geboden om zelfstandig en zonder inmenging van het bestuur aangelegenheden met de accountant en/of toezichthoudend orgaan te bespreken;
- kan in alle vrijheid contact opnemen met de accountant, zonder inmenging van het bestuur, om openlijk met de accountant te spreken;
- bevorder een open relatie met de accountant, waarin alle aangelegenheden, inclusief gevoelige zaken zoals, een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues, worden besproken;
- zie erop toe dat in het bestuursverslag aandacht wordt besteed aan de aard, de omvang en het aantal fraude incidenten en de frauderespons hierop;
- geef (vanuit de auditcommissie) aanbevelingen voor de benoeming van de externe accountant;
- hou toezicht op het bestuur in haar proactieve houding richting de accountant en de volledige medewerking aan de accountant;
- neem tenminste éénmaal per jaar deel in de vergadering (van de auditcommissie) met het bestuur, de accountant, om geïnformeerd te worden over de bevindingen ten aanzien van de jaarrekeningcontrole, inclusief de werking van interne beheersingsmaatregelen;
- bespreek de uitkomsten van toezicht op het door het bestuur gehanteerde fraude risicomanagement,

personen binnen de organisatie die relevant zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden;

- geef de actieve rol in de beheersing van frauderisico's onder meer vorm door jaarlijks één of meerdere onderkende frauderisico's (en indien van toepassing de interne beheersingsmaatregelen die zijn genomen om deze frauderisico's te mitigeren); nader te laten onderzoeken door de accountant of een gespecialiseerde (fraude)onderzoeker. Een voorbeeld hiervan is gerichte data-analyse ter identificatie van ongebruikelijke financiële transacties die kunnen wijzen op fraude;
- een vermoeden van fraude wordt in een zo vroeg mogelijk stadium aan accountant en toezichthoudend orgaan gemeld en hou deze betrokken bij de vervolgstappen;
- plan in overleg met het toezichthoudend orgaan en de accountant tenminste éénmaal per jaar de vergadering van de auditcommissie, om daarin verslag te doen van de bevindingen ten aanzien van de jaarrekeningcontrole, inclusief de werking van interne beheersingsmaatregelen;
- neem kennis van de door accountant gerapporteerde bevindingen waaronder bevindingen met betrekking tot fraude en frauderisico's;
- geef follow-up aan de door de accountant gerapporteerde bevindingen waaronder bevindingen met betrekking tot fraude en frauderisico's.

inclusief de inschatting van frauderisico's met de accountant;

- neem kennis van de door de accountant gerapporteerde bevindingen, waaronder bevindingen met betrekking tot fraude en frauderisico's. In het bijzonder gaat daarbij de aandacht uit naar de frauderisico's, die samenhangen met doorbreking van de interne beheersingsmaatregelen door bestuurders;
- bewaak de follow-up door het bestuur van de door de accountant gerapporteerde bevindingen, waaronder bevindingen met betrekking tot fraude en frauderisico's;

11. Frauderespons

Om als bestuurder en toezichthouder voorbereid te zijn op de vraag hoe te handelen bij een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues, stelt het bestuur een frauderesponsplan op. Een frauderesponsplan stelt een organisatie in staat om adequaat en voortvarend te handelen om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, zoveel mogelijk te beperken.

Aanbevelingen aan het bestuur:

- handel adequaat en voortvarend bij een vermoeden van fraude, bij het niet-naleven van vigerende wet- en regelgeving en integriteitsissues, om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, te voorkomen dan wel zoveel mogelijk te beperken;
- stel een frauderesponsplan op, om voorbereid te zijn op de vraag hoe te handelen bij een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues. **In de separate NBA brochure “Opstellen frauderesponsplan, Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders” worden aanbevelingen gegeven voor een door organisaties op te stellen frauderesponsplan;**
- geef in het bestuursverslag aandacht aan de aard, de omvang en het aantal fraude incidenten en de frauderespons hierop;
- neem bij een vermoeden van fraude in een zo vroeg mogelijk stadium contact op met de accountant en het toezichthoudend orgaan;
- betrekt de accountant in het frauderesponsplan en zet fraude op de agenda van de periodieke overleggen van het bestuur en het toezichthoudend orgaan met de accountant.

Aanbevelingen aan het toezichthoudend orgaan:

- hou toezicht op het adequaat en voortvarend handelen van de organisatie bij een vermoeden van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitsissues, om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, te voorkomen dan wel zoveel mogelijk te beperken;
- stel vast dat onder verantwoordelijkheid van het bestuur een frauderesponsplan wordt opgesteld;
- zie erop toe dat in het bestuursverslag aandacht is besteed aan de aard, de omvang en het aantal fraude incidenten en de frauderespons hierop;
- maakt afspraken over wie de leiding en coördinatie op zich neemt binnen het toezichthoudend orgaan bij de opvolging en afhandeling van een vermoeden van fraude waarbij het management/het bestuur betrokken is (zogenaamde managementfraude);
- overleg met de accountant op welke wijze en wie vanuit het toezichthoudend orgaan de accountant informeert bij een vermoeden van fraude waarbij het management/bestuur betrokken is;
- verkrijg het mandaat om bij een vermoeden van managementfraude een jurist of onafhankelijk specialist te consulteren of in te schakelen, die niet de huis(jurist) is en/of de belangen van bestuurders verdedigt;
- betrek de accountant in het frauderesponsplan en zet fraude op de agenda van de periodieke overleggen van het bestuur en het toezichthoudend orgaan met de accountant.

Bijlage 1:

Voorbeelden van frauderisicofactoren

1. Inleiding

De in deze bijlage vermelde frauderisicofactoren zijn voorbeelden van factoren waarmee bestuurders, toezichthouders en accountants in een groot aantal verschillende situaties kunnen worden geconfronteerd.

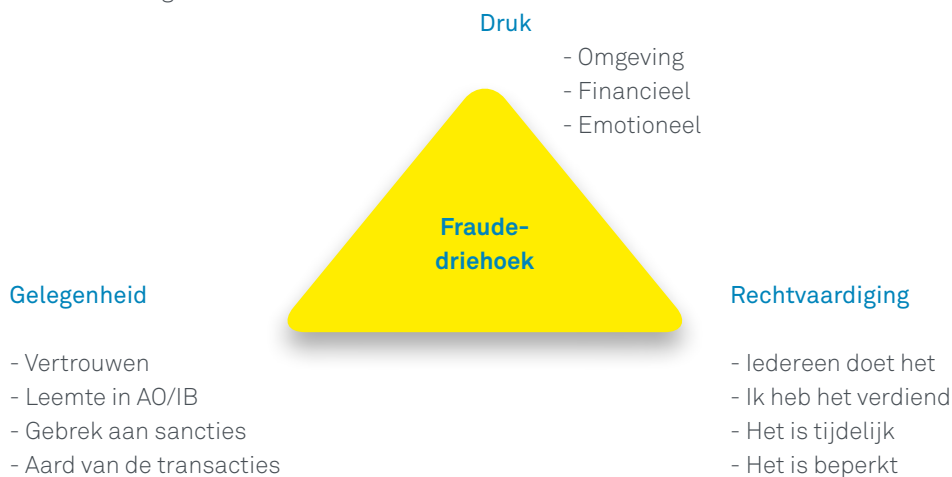
Voorbeelden worden gepresenteerd van twee soorten fraude die vanuit het perspectief van een accountant relevant zijn, namelijk:

- frauduleuze financiële verslaggeving en;
- oneigenlijke toe-eigening van activa.

Voor beide soorten fraude worden de risicofactoren verder ingedeeld op basis van de drie omstandigheden die gewoonlijk aanwezig zijn wanneer afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude zich voordoen:

1. stimulansen/druk;
2. gelegenheden en;
3. instelling/rechtvaardiging.

Deze drie omstandigheden worden tezamen de fraudedriehoek genoemd.



Hoewel de hierna genoemde risicofactoren een breed scala aan omstandigheden beslaan, gaat het slechts om voorbeelden. Het is dan ook mogelijk dat de met governance belaste personen, het management van de organisatie en/of de accountant aanvullende of andere risicofactoren vaststellen. Niet al deze voorbeelden zijn in alle omstandigheden relevant, en sommige kunnen meer of minder significant zijn afhankelijk van de grootte van de organisatie, de eigendomskenmerken van de organisatie of de omstandigheden. Voorts weerspiegelt de volgorde waarin de voorbeelden van risicofactoren worden beschreven niet het relatieve belang ervan of de frequentie waarmee ze voorkomen.

2. Risicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving

Hieronder volgen voorbeelden van risicofactoren met betrekking tot afwijkingen die voortkomen uit frauduleuze financiële verslaggeving.

Stimulansen/druk

De financiële stabiliteit of de winstgevendheid wordt bedreigd door de economische omstandigheden, de omstandigheden in de sector of de exploitatieomstandigheden van de entiteit, zoals (of zoals blijkt uit):

- hoge mate van concurrentie of marktverzadiging, in combinatie met dalende winstmarges;
- grote kwetsbaarheid voor elkaar snel opvolgende veranderingen, zoals technologische veranderingen, productveroudering of rentevoeten;
- aanzienlijke daling van de vraag en een toename van het aantal faillissementen in de sector of in de economie als geheel;
- exploitatieverliezen die de dreiging van een faillissement, een executoriale verkoop of een vijandige overname acuut maken;
- terugkerende negatieve kasstromen uit operationele activiteiten of de onmogelijkheid uit de operationele activiteiten kasstromen te genereren, terwijl zowel winst als een winstgroei wordt gerapporteerd;
- een snelle groei of een ongewone winstgevendheid, vooral in vergelijking met andere ondernemingen in de sector;
- nieuwe vereisten op het gebied van financiële verslaggeving of nieuwe door wet- of regelgeving gestelde vereisten.

Het management staat onder overmatige druk om aan de vereisten of verwachtingen van derden te voldoen als gevolg van:

- verwachtingen van beleggingsanalisten, institutionele beleggers, (activistische) aandeelhouders, significant schuldeisers of andere derden ten aanzien van de winstgevendheid of ontwikkelingsniveaus (met name verwachtingen die bovenmatig ambitieus of onrealistisch zijn), met inbegrip van verwachtingen die door het management zelf zijn gewekt, bijvoorbeeld door te optimistische persberichten of berichten in jaarverslagen of “Capital Market Day” presentaties;
- de behoefte aan aanvullende financiering met eigen of vreemd vermogen om concurrerend te blijven, met inbegrip van de financiering van belangrijke kosten van onderzoek en ontwikkeling of investeringsuitgaven;
- het nauwelijks in staat zijn om aan de voorwaarden voor beursnotering te voldoen of om schulden af te lossen of clauses in financieringsovereenkomsten na te leven;
- verwachte of werkelijke negatieve gevolgen van het rapporteren van slechte financiële resultaten op significante lopende transacties, zoals bedrijfscombinaties of de gunning van contracten.

De beschikbare informatie duidt erop dat de persoonlijke financiële situatie van leden van het management of de met governance belaste personen wordt bedreigd door de financiële prestaties van de entiteit als gevolg van:

- significante financiële belangen in de entiteit;
- significante bestanddelen van hun beloning (zoals bonussen, aandelenopties en earn-out regelingen) zijn gekoppeld aan het bereiken ambitieuze doelstellingen met betrekking tot de aandelenkoers, de bedrijfsresultaten, de financiële positie of de kasstromen;
- verstrekte persoonlijke borgstellingen voor schulden van de entiteit;
- overmatige druk op het management of uitvoerend personeel om financiële doelstellingen te halen die door de met governance belaste personen zijn bepaald, met inbegrip van doelstellingen die betrekking hebben op de verkopen of de winstgevendheid.

Gelegenheden

De aard van de sector of de activiteiten van de entiteit biedt gelegenheid tot frauduleuze financiële verslaggeving die kan voortkomen uit:

- significante transacties met verbonden partijen buiten het kader van de normale bedrijfsvoering of transacties met verbonden entiteiten die al dan niet door een andere accountantseenheid worden gecontroleerd;
- een sterke financiële aanwezigheid of de mogelijkheid om een bepaalde sector te domineren waardoor de organisatie in staat is aan leveranciers of klanten voorwaarden op te leggen die kunnen leiden tot ongepaste transacties of transacties die niet marktconform zijn;
- activa, verplichtingen, opbrengsten of lasten die gebaseerd zijn op significante schattingen die steunen op moeilijk te staven subjectieve oordeelsvormingen of onzekerheden;
- significante, ongebruikelijke of zeer complexe transacties, met name transacties die vlak vóór het einde van de verslagperiode plaatsvinden en die moeilijke vragen oproepen met betrekking tot het prevaleren van de economische realiteit boven de juridische vorm ('substance over form');
- significante activiteiten in het buitenland of grensoverschrijdende activiteiten in jurisdicties waar andere bedrijfsomgevingen en -culturen bestaan;
- de inschakeling van tussenpersonen waarvoor geen duidelijke zakelijke reden lijkt te bestaan;
- offshore bankrekeningen of activiteiten met dochtermaatschappijen of nevenvestigingen in belastingparadijzen waarvoor geen duidelijke zakelijke reden lijkt te bestaan.

De monitoring van het management is niet effectief als gevolg van het feit dat:

- het management (in een door een eigenaar-bestuurder geleide onderneming) door één persoon of een kleine groep personen wordt gedomineerd zonder dat compenserende interne beheersingsmaatregelen zijn genomen;
- het toezicht door de met governance belaste personen op het proces van financiële verslaggeving en op de interne beheersing niet effectief is.

Er bestaat een complexe of instabiele organisatiestructuur, zoals blijkt uit:

- de moeilijkheid om vast te stellen welke organisatie of personen een uiteindelijk belang met overheersende zeggenschap ("ultimate beneficiary owners") hebben in de entiteit;
- een overmatig complexe organisatiestructuur waarbij gebruik wordt gemaakt van ongebruikelijke rechtspersonen of hiërarchische gezagslijnen;
- een groot verloop onder het senior management, de juridische adviseurs of de met governance belaste personen.

Componenten van de interne beheersing schieten tekort als gevolg van:

- inadequate monitoring van de interne beheersingsmaatregelen, met inbegrip van de geautomatiseerde interne beheersingsmaatregelen en de interne beheersingsmaatregelen die betrekking hebben op de tussentijdse financiële verslaggeving (als externe rapportage vereist is);
- een hoog personeelsverloop of de inzet van niet-effectieve staf voor administratieve verwerking, interne audit of informatietechnologie;
- ineffectieve systemen voor administratieve verwerking en informatiesystemen, met inbegrip van situaties waarin zich significante tekortkomingen in de interne beheersing voordoen.

Instelling/rechtvaardiging

- ineffectieve communicatie, implementatie, ondersteuning of handhaving van de waarden of ethische voorschriften van de entiteit door het management, of de communicatie van ongepaste waarden of ethische voorschriften;
- bovenmatige betrokkenheid of preoccupatie van leden van het management die geen financiële functie uitoefenen bij respectievelijk met de keuze van grondslagen voor financiële verslaggeving of de bepaling van significante schattingen;
- een bekend verleden van overtredingen van de effectenwetgeving of andere wet- en regelgeving, dan wel aanklachten tegen de entiteit, haar senior management of de met governance belaste personen betreffende fraude of de

niet-naleving van wet- en regelgeving;

- bovenmatige belangstelling van het management voor het handhaven of verhogen van de aandelenkoers of winstontwikkeling van de entiteit;
- de gewoonte van het management om zich tegenover analisten, schuldeisers en andere derden tot ambitieuze of onrealistische prognoses te verplichten;
- het management slaagt er niet in om bekende significante tekortkomingen in de interne beheersing tijdig te corrigeren;
- het management heeft er, vanuit fiscaal oogpunt belang bij niet passende middelen te hanteren om het gerapporteerde resultaat te drukken;
- een lage moraal onder het senior management;
- de eigenaar-bestuurder maakt geen onderscheid tussen transacties van zakelijke en private aard;
- onenigheid tussen aandeelhouders in een entiteit met weinig aandeelhouders;
- herhaaldelijk voorkomende pogingen van het management om administratieve verwerkingen die marginaal of niet passend zijn te rechtvaardigen op grond van materialiteit;
- de relatie tussen het management en de huidige dan wel de vorige accountant is gespannen, zoals blijkt uit:
 - regelmatige verschillen van inzicht met de huidige dan wel de voormalige accountant over aangelegenheden over verslaggeving, controle of rapportage;
 - onredelijke eisen gesteld aan de accountant, zoals niet te realiseren tijdschema's voor het uitvoeren van de controle of voor het uitbrengen van de controleverklaring;
 - aan de accountant opgelegde beperkingen die op niet passende wijze grenzen stellen aan de toegang bij personen of tot informatie dan wel aan de mogelijkheid om effectief aan hen belast met toezicht te communiceren;
 - overheersend gedrag van het management in de omgang met de accountant, in het bijzonder over pogingen om de reikwijdte van de controlewerkzaamheden te beïnvloeden of invloed uit te oefenen op de keuze en het behoud van de personen die aan de opdracht worden toegewezen of van de personen die ter advisering in het kader van de controle worden ingezet.

3. Risicofactoren met betrekking tot het oneigenlijk toe-eigenen van activa

De risicofactoren die betrekking hebben op afwijkingen die voortkomen uit het oneigenlijk toe-eigenen van activa worden ook gegroepeerd naar de drie omstandigheden die gewoonlijk aanwezig zijn wanneer fraude zich voordoet:

1. stimulansen/druk,
2. gelegenheden en
3. instelling/rechtvaardiging.

Sommige risicofactoren die betrekking hebben op afwijkingen als gevolg van frauduleuze financiële verslaggeving kunnen ook aanwezig zijn als het oneigenlijk toe-eigenen van activa zich voordoet. Ineffectieve monitoring van het management en andere tekortkomingen in de interne beheersing kunnen zich bijvoorbeeld voordoen wanneer afwijkingen die het gevolg zijn van frauduleuze financiële verslaggeving dan wel van oneigenlijk toe-eigenen van activa voorkomen. Hiernaar zijn voorbeelden van risicofactoren opgenomen met betrekking tot afwijkingen die het gevolg zijn van oneigenlijk toe-eigenen van activa.

Stimulansen/druk

Persoonlijke financiële verplichtingen (bijvoorbeeld door verkeerde beleggingen, scheiding, verslavingen) kunnen druk uitoefenen op het management of op de personeelsleden die toegang hebben tot de liquide middelen of tot de andere daarvoor vatbare activa, om deze activa te oneigenlijk toe-eigenen. Een slechte verstandhouding tussen de entiteit en de personeelsleden die toegang hebben tot de liquide middelen dan wel tot de andere voor diefstal vatbare activa kan voor deze personeelsleden een reden inhouden om deze activa te oneigenlijk toe-eigenen. Een slechte verstandhouding kan bijvoorbeeld ontstaan door:

- aangekondigde of verwachte toekomstige ontslagen onder werknemers;
- recente of verwachte wijzigingen in de beloningen van werknemers of in toegezegde pensioenrechten;
- interne promoties, de vergoeding of andere beloningen die afwijken van hetgeen werd verwacht.

Gelegenheden

Sommige kenmerken of omstandigheden kunnen de vatbaarheid van het oneigenlijk toe-eigenen van activa vergroten. Zo kan meer gelegenheid daartoe wordt gecreëerd in de volgende situaties:

- grote hoeveelheden contant geld in kas of groot kasverkeer;
- voorraaditems die een geringe omvang maar een hoge waarde hebben of waarnaar de vraag hoog is;
- gemakkelijk te verzilveren activa, zoals effecten aan toonder, diamanten, edelmetalen, of computerchips, mobiles, laptops, sterke drank, sigaretten, medicijnen, aandelen aan toonder, waardepapieren;
- vaste activa die van een geringe omvang en gemakkelijk te verkopen zijn of waarvan niet op duidelijke wijze is aangegeven wie de eigenaar is.
- Verhandelbare informatie (bijvoorbeeld patenten, octrooien, ontwikkelplannen, koersgevoelige informatie)

Inadequate interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot activa kunnen die activa vatbaarder maken voor oneigenlijk toe-eigening. Zo is het mogelijk dat activa oneigenlijk worden toegeëigend omdat de volgende factoren bestaan:

- inadequate functiescheiding of onafhankelijke controles;
- inadequaat toezicht op de uitgaven van het senior management, zoals vergoeding van reiskosten en andere kosten;
- inadequaat toezicht uitgeoefend door het management op werknemers die verantwoordelijk zijn voor activa, zoals

- inadequaar toezicht op of inadequate monitoring van afgelegen vestigingen;
- inadequate screening van de sollicitanten die na aanwerving toegang hebben gekregen tot activa;
 - inadequate administratie met betrekking tot activa;
 - inadequaar systeem van autorisatie en goedkeuring van transacties (bijvoorbeeld aan de inkoopzijde);
 - inadequate fysieke veiligheidsmaatregelen voor liquide middelen, beleggingen, voorraden of vaste activa;
 - het ontbreken van een volledige en tijdige aansluiting van activa;
 - het ontbreken van een tijdige en adequate documentatie van transacties, bijvoorbeeld de creditering van geretourneerde goederen;
 - geen verplichte vakantie voor werknemers in belangrijke posities binnen de interne beheersing;
 - ontoereikende kennis bij het management van informatietechnologie, waardoor het IT-personeel in staat is activa oneigenlijk toe te eigenen;
 - inadequate toegangsbeveiligingsmaatregelen voor geautomatiseerde bestanden, met inbegrip van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de logbestanden van computersystemen en de beoordeling daarvan.

Instelling/rechtvaardiging

- het negeren van de noodzaak om risico's die betrekking hebben op de oneigenlijke toe-eigening van activa te monitoren of te beperken;
- het negeren van de interne beheersing met betrekking tot de oneigenlijke toe-eigening van activa door bestaande interne beheersingsmaatregelen te doorbreken of door het nalaten passende corrigerende maatregelen te nemen met betrekking tot bekende tekortkomingen in de interne beheersing;
- gedrag waaruit het ongenoegen dan wel de ontevredenheid blijkt met de entiteit of met de wijze waarop ze met haar werknemers omgaat;
- veranderingen in het gedrag of in de levensstijl die een aanwijzing kunnen vormen voor het feit dat activa oneigenlijk zijn toegeëigend;
- het tolereren van kruimeldiefstal.

Bijlage 2:

Definities/Nadere uitleg

Accountant een registeraccountant of een accountant-administratieconsulent. De term de accountant wordt ook wel gebruikt om een accountantsorganisatie te duiden. In deze aanbevelingen wordt met een accountant bedoeld de accountant die de jaarrekening van de organisatie controleert, of daarbij een samenstellingsverklaring afgeeft. Een accountant kan ook accountant in business, overheidsaccountant, intern accountant of forensisch accountant zijn.

Belangenverstrengeling een situatie waarbij iemand meerdere belangen dient en waarbij deze belangen met elkaar in conflict komen of kunnen komen (tegenstrijdig belang) en niet met elkaar verenigbaar zijn. Dit kunnen zowel zakelijke-, als privébelangen zijn, of een vermenging daarvan. Belangenverstrengeling tast de onafhankelijkheid aan en vormt een bedreiging voor de integriteit. Belangenverstrengeling is een (mogelijke) verschijningsvorm van corruptie.

Bestuurder de statutair bestuurder van een organisatie, die alleen of samen met anderen het bestuursorgaan van de organisatie vormt.

Commissaris houdt toezicht op het beleid en uitvoering van het beleid van een organisatie namens aandeelhouders en stakeholder. De commissaris is een lid van het toezichthoudend orgaan van de organisatie.

Corruptie een verschijningsvorm van fraude. Bij corruptie maakt iemand misbruik van zijn of haar positie voor persoonlijk of zakelijk gewin. Corruptie omvat naast omkoping ook afpersing en ongeoorloofde beïnvloeding (bijvoorbeeld vanwege belangenverstrengeling). Hierbij maakt het niet uit of de ontvanger, afperser of uitlokker van de omkoping een ambtenaar, politicus of een privaats persoon is. Het omvat ook het witwassen van de uitkomsten van corruptie

Cyberfraude een criminele manier om geld te verdienen op het internet, of online op andere wijze, ten koste van personen of organisaties. Doordat IT-technologie belangrijk is voor en een steeds grotere impact heeft op het (bedrijfs)leven en de maatschappij, is cyberfraude steeds winstgevender. Het kan helaas erg veel schade aanrichten.

Diversiteit de verscheidenheid aan mensen binnen één organisatie. We hebben het dan niet alleen over verschillen in geslacht en cultuur, maar ook over bijvoorbeeld leeftijd en kennis.

Ethisch handelen het handelen in overeenstemming met de waarden en de normen waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gehouden achten. Ethisch handelen is meer dan je aan de wet houden. Wat is goed en wat is fout? En wie bepaalt dat?

Externe accountant een natuurlijke persoon die werkzaam is bij of verbonden is aan een accountantsorganisatie, en die verantwoordelijk is voor de uitvoering van een (wettelijke) jaarrekening controle. In de context van deze aanbevelingen kan ook bedoeld worden de accountant die een niet-wettelijke jaarrekeningcontrole uitvoert of een samenstellingsverklaring bij een jaarrekening afgeeft.

Forensisch accountant een gespecialiseerde accountant die zich bezighoudt met onderzoek in het kader van vermoedens van fraude, niet-naleving van wet- en regelgeving en/of in het kader van geschilbeslechting. Dergelijk onderzoek gaat vaak vooraf aan te nemen strafrechtelijke of civielrechtelijke stappen.

Foutherstel het herstel van materiële fouten in de jaarrekening, waardoor de jaarrekening tekortschiet in het geven van een getrouw beeld zoals bedoeld in artikel 2:362 lid 1 BW. De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft fouterstel nader uitgewerkt in Richtlijn 150.

Fraude Een opzettelijke handeling door één of meer leden van het management, het toezichthoudend orgaan, werknemers of derden, waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding om een onrechtmatig voordeel te verkrijgen. Fraude kent vele verschijningsvormen. In deze brochure wordt met name beroepsmatige fraude bedoeld, bestaande uit de hoofdvormen onrechtmatige toe-eigening van activa, fraude in de financiële verantwoording en corruptie.

Fraudedriehoek een door de criminoloog Donald Cressey (1953) ontwikkelde theorie, waarbij wordt verondersteld dat voor fraude drie elementen nodig zijn: druk, gelegenheid en rationalisatie. Een fraudeur ervaart druk of stimulans om een fraude te plegen en acht zich in staat om vanuit zijn positie fraude te plegen (gelegenheid) en rechtvaardigt de door hem voorgenomen fraude voor zichzelf (rationalisatie).

Fraudemeldpunt voor iedereen binnen de organisatie moet duidelijk zijn bij wie een vermoeden van fraude gemeld kan worden en op welke manier deze melding kan plaatsvinden (bijv. mondeling/telefonisch/schriftelijk/email). Het fraudemeldpunt wordt vermeld de interne gedragscode en/of het huishoudelijk reglement.

Frauderresponsplan een soort spoorboekje hoe het bestuur en het toezichthoudend orgaan kan handelen bij vermoeden van fraude. Een frauderresponsplan stelt een organisatie in staat om bij fraudes die zich voordoen adequaat en voortvarend te handelen om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, zoveel mogelijk te beperken.

Frauderisicobeheersing de interne beheersingsmaatregelen dienen passend te zijn binnen de organisatie, om op basis van de frauderisico-inschatting, geïdentificeerde frauderisico's te voorkomen en tijdig te detecteren. De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en tijdig detecteren van fraude berust bij het toezichthoudend orgaan en het bestuur van de organisatie. Het is van belang dat het bestuur, onder het toezichthoudend orgaan, sterk de nadruk legt op het voorkomen van fraude, waardoor de gelegenheden tot het plegen van fraude kunnen afnemen, en ook op het ontmoedigen daarvan, waardoor personen ervan kunnen worden weerhouden om fraude te plegen wegens de waarschijnlijkheid dat die fraude wordt gedetecteerd en bestraft.

Frauderisico-inschatting de werkzaamheden gericht op het verwerven van inzicht in de organisatie en haar omgeving, met inbegrip van haar interne beheersing, om mogelijke frauderisico's te identificeren. Op basis van aard, omvang en frequentie wordt een inschatting gemaakt van de kans dat een mogelijk frauderisico zich voordoet.

Fraude, vermoeden van in bijlage 2 is uitgebreid ingegaan op voorbeelden van frauderisicofactoren en die kunnen leiden tot vermoeden van fraude. Ook door zelf alert te zijn kunt u signalen herkennen die op mogelijke fraude wijzen.

Grondslagen – keuze (hoofdstuk 10) de grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat zijn de specifieke principes, beginselen, conventies en regels die een organisatie toepast bij het opmaken van de jaarrekening. Titel 9 Boek 2 BW is van toepassing op Nederlandse statutaire jaarrekeningen en schrijft een set aan grondslagen voor. De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) deze grondslagen nader uitgewerkt en ingevuld. Op verschillende onderwerpen zijn vrijheden gelasten aan organisaties in de keuze voor bepaalde grondslagen. Als de RJ een bepaalde situatie niet behandelt, dan moet het bestuur een verwerkingswijze kiezen die relevante en betrouwbare informatie oplevert voor de besluitvorming van de gebruikers van de jaarrekening. Zie ook: Stelselwijzigingen

Integere bedrijfsvoering het handelen binnen de kaders van wet- en regelgeving met inventief gebruik van professionele expertise. Kenmerkend voor een integere organisatie is het tegengaan van belangenverstrengeling, corruptie, fraude, wetsovertredingen en/of andere handelingen die maatschappelijk ongewenst zijn.

Internal auditor een natuurlijk persoon, vaak ook accountant, die in dienst is van de organisatie en beroepsmatig beoordeelt in welke mate zijn organisatie erin slaagt om het bedrijfsproces en de daarmee samenhangende risico's te beheersen. De internal auditor helpt een organisatie haar doelstellingen te realiseren door op basis van een systematische en gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de processen van governance, risicomanagement en beheersing te evalueren en te verbeteren.

Interne beheersing omvat het geheel aan beheersingsmaatregelen om te bewerkstelligen dat de gestelde (strategische) organisatiedoelen gehaald worden, binnen de daarbij gestelde randvoorwaarden zoals kosten, en naleving van gemaakte afspraken en geldende procedures (compliance). Interne beheersing bestaat uit:

- het interne beheersingssysteem zelf: welke beheersingsmaatregelen zijn getroffen om de organisatie als geheel aan te sturen?
- de inhoud van het beheersingssysteem: de kwaliteit van de diverse beheersingsmaatregelen die zeker moeten stellen dat doelen en normen worden gerealiseerd.

Interne gedragscode een interne gedragscode maakt duidelijk wat van iedereen binnen de organisatie wordt verwacht en wat van de organisatie mag worden verwacht en welk gedrag men wel en niet accepteert. Als de normen en waarden voor iedereen duidelijk zijn, voorkomt men discussies en draagt dit bij aan een betere werksfeer. Een interne gedragscode kan nooit in elke denkbare situatie voorzien, maar doet onder andere een beroep op verantwoord, betrouwbaar, transparant, zorgvuldig en onpartijdig handelen van werknemers. Integriteit gaat pas werkelijk leven in de dagelijkse praktijk en in de gesprekken die je met elkaar hierover voert.

Klokkenluiders(regeling) een klokkenluider stelt misstanden in een organisatie aan de kaak. Werkgevers met 50 werknemers of meer moeten een procedure hebben voor het melden van een (vermoeden van een) misstand bij de werkgever. De beschreven verplichting van een interne klokkenluidersregeling is onderdeel van de Wet Huis voor Klokkenluiders en het doel is de voorwaarden voor het melden van maatschappelijke misstanden binnen organisaties te verbeteren, door onderzoek naar misstanden mogelijk te maken en de klokkenluider beter te beschermen. In uw klokkenluidersregeling staat beschreven hoe u binnen uw organisatie omgaat met het melden van een vermoeden van een misstand. Op korte termijn zal de Wet huis voor klokkenluiders worden vervangen door de Wet bescherming klokkenluiders. EU-lidstaten zijn verplicht de Europese Richtlijn 2019/1937 te implementeren vóór 21 december 2021. In Nederland zal dat gebeuren via de Wet bescherming klokkenluiders.

Meldplicht de verplichting om volgens wet- of regelgeving een gebeurtenis, een transactie of een mogelijke relevante niet-naleving van wet- en regelgeving te melden aan een specifieke instantie. Daarnaast is het ook mogelijk dat op basis van een gedragscode over te gaan tot een interne melding c.q. signalering als sprake is van een specifieke situatie.

Ondernemingsraad organisaties met 50 werknemers of meer moeten een ondernemingsraad (OR) hebben. Een OR is een inspraak- en medezeggenschapsorgaan binnen een organisatie en bestaat uit werknemers die namens het personeel overleg voeren met de werkgever over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen. In de Wet op de ondernemingsraden zijn de rechten en plichten van de OR vastgelegd.

Organisatie in dit document wordt de term “organisatie” gebruikt, hier kan ook onderneming, non-profit organisatie, instelling of entiteit worden gelezen.

Privacywetgeving In artikel 10 van de Grondwet is het recht op privacy geregeld: 'Ieder heeft, behoudens bij of krachtens de wet te stellen beperkingen, recht op eerbiediging van zijn persoonlijke levenssfeer.' In andere wetten staan regels over wat wel en niet mag in het kader van privacy. De belangrijkste is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), deze geldt in de hele EU en geldt voor alle organisaties die persoonsgegevens vastleggen van klanten, personeel of andere personen uit de EU. In Nederland houdt de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) toezicht op de naleving van de wettelijke regels voor bescherming van persoonsgegevens.

Schattingen (hoofdstuk 10) de organisatie schat de omvang van bijvoorbeeld een post in de jaarrekening zo goed mogelijk bepaald, rekening houdende met alle beschikbare relevante informatie. Als gevolg van onzekerheden zijn schattingen noodzakelijk. Het kan nodig zijn om een eerder gedane schatting te herzien. Dit kan noodzakelijk zijn op grond van wijzigingen in de omstandigheden waarop de schatting is gebaseerd of het beschikbaar komen van nieuwe informatie. Er is dan sprake van een schattingswijziging. De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft (de verwerkingswijze van) schattingswijzigingen uitgewerkt in Richtlijn 145.

Stelselwijzigingen (hoofdstuk 10) de organisatie kiest ervoor om een eerder gekozen verslaggevingsstelsel te wijzigen. Eén of meer grondslagen voor waardering van activa en passiva en voor de resultaatbepaling zijn anders dan die welke bij de opstelling van de voorafgaande jaarrekening zijn gebruikt. De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft (de verwerkingswijze van) stelselwijzigingen uitgewerkt in Richtlijn 140..

Toezichthoudend orgaan het toezichthoudend orgaan van een organisatie, zoals de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht. In deze brochure wordt met governance orgaan het toezichthoudend orgaan van een organisatie bedoeld, ongeacht de benaming. In de praktijk komen ook andere verschijningsvormen van organen voor die óf een andere rol hebben óf anders of niet zijn geformaliseerd. Bijvoorbeeld de Raad van Advies, dat geen (formeel) toezichthoudend orgaan is maar een advies- of klankbordfunctie heeft, aandeelhouders of een selectie daarvan (bijvoorbeeld bestuurders van een stichting administratiekantoor) of andere verschijningsvormen. Het voert voor deze brochure te ver om voor dergelijke afwijkende organen separate aanbevelingen uit te werken. Wij bevelen deze organisaties aan de aanbevelingen naar eigen inzicht in te passen binnen de organisaties.

Tone at the top het gedrag en de houding van het topmanagement, waaronder het bestuur en het toezichthoudend orgaan van een organisatie, waarbij het goede voorbeeld wordt gegeven.

Vertrouwenspersoon een persoon binnen een organisatie, aan wie men vertrouwelijke zaken, zoals misstanden en integriteitsschendingen kwijt kan. Ook kan de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen als pesten, intimidatie en discriminatie op het werk aanpakken en voorkomen. De integriteit, anonimiteit (indien gewenst) en vertrouwelijkheid staan hierin centraal. Het contact moet voor de werknemer veilig zijn.

Zerotolerance beleid een beleid waarbij zelfs het kleinste vergrijp (hard) bestraft wordt.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

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