

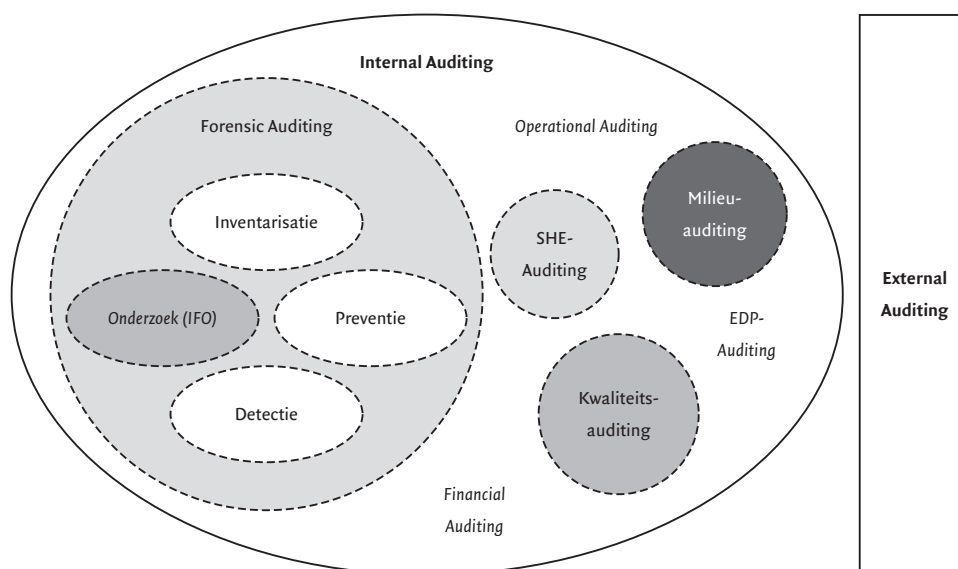
3 Positionering van de fraude-expertise

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de rollen die de financiële manager, de controller en de internal auditor kunnen spelen bij interne fraudebeheersing. Het boek spitst zich vooral toe op de vierde beheersingsfase, het fraude onderzoek. Zowel de internal auditor als de controller kan een rol spelen bij de uitvoering van fraude onderzoeken. Omdat in de gedrags- en beroepsregels van de auditor uitgebreid wordt ingegaan op fraudebeheersing, wordt in dit boek in het bijzonder de rol van de auditor belicht. De controller kan natuurlijk ook gebruikmaken van de verstrekte adviezen.

Het Institute of Internal Auditors geeft aan dat er bij stakeholders (zoals opdrachtgevers, klanten, leveranciers, aandeelhouders en medewerkers) een verwachtingskloof kan bestaan met betrekking tot de rol van de internal auditor bij het detecteren van fraude.

Internal auditing is gericht op toetsen, external auditing is gericht op certificeren. Binnen het landschap van internal auditing komt een drietal disciplines voor: operational auditing, financial auditing en EDP-auditing. Binnen die disciplines worden soorten auditing onderkend, zoals milieu-auditing, Safety, Health & Environment auditing, kwaliteitsauditing en forensic auditing. Dit overzicht is niet limitatief, want het is vooral bedoeld om te laten zien dat forensic auditing een specialisme is binnen het vakgebied internal auditing. Dit boek gaat vooral in op de beheersingsfase onderzoek, ook aangeduid als interne fraude onderzoek (IFO).



Figuur 3. Positionering van forensic auditing binnen het auditinglandschap (Den Hartigh, 2007)

In de nieuwe richtlijnen voor accountancycontrole bij fraudebeheersing is opgenomen dat de externe accountant de internal-auditdiscipline meer stringent moet bevragen over fraude en de beheersing ervan. Er wordt sinds de nieuwe frauderichtlijn meer actief gestuurd en gesteund op het werk dat de internal-auditdiscipline op dit terrein verricht.

Zoals figuur 3 laat zien, is het auditlandschap uitgestrekt. Niet iedere Interne Audit Dienst (IAD) richt zich op alle disciplines en soorten van auditing. Een traditionele IAD richt zich vaak op de financiële en operationele kant. Mede door de verdergaande ontwikkeling van automatisering en het belang van kwaliteit van de automatisering van de informatieverzorging, is EDP-auditing de laatste jaren fors gegroeid.

Organisaties koesteren vaak verwachtingen omtrent de rol van de auditor bij fraudebeheersing. Ook voor dit specialisme geldt dat niet iedere IAD zich op deze soort auditing heeft toegelegd. Soms schenkt de IAD wel aandacht aan inventarisatie, preventie en detectie ten aanzien van fraudebeheersing. Het onder-

zoek wordt dan bewust door een externe specialist uitgevoerd, bijvoorbeeld omdat de IAD de kennis niet in eigen huis heeft, of omdat hij zich op de traditionele taken wil blijven concentreren.

Om de mogelijke verwachtingskloof wat betreft de rol van de IAD bij fraudebeheersing te overbruggen, kan men een beeld schetsen van de omgeving waarbinnen de internal auditor opereert. Begrippen als ‘klant’ en ‘marktvraag’ komen daarbij aan de orde. In dit hoofdstuk wordt een voorbeeldcasus uitgewerkt die is gekoppeld aan een bij de organisatie-inrichtingsleer beproefde methodiek. Toepassing van deze methodiek kan eraan bijdragen dat de geschetste verwachtingskloof, op een gestructureerde wijze, wordt gedicht.

3.2 Functies en rollen

We gaan kort in op de link tussen de lezersdoelgroep (financiële managers, controllers en auditors) en de mogelijke rollen bij interne fraudebeheersing. Beheersing van fraude doorloopt vier fasen: inventarisatie, preventie, detectie en onderzoek. Dit boek richt zich vooral op de vierde fase, het onderzoek.

De bekende boekhoudschandalen bieden volop mogelijkheden voor de financiële manager, de controller en de auditor om specifieke kennis op het gebied van risicobeheersing om te zetten in concrete preventieve en repressieve maatregelen. De trend van het maatschappelijk verantwoord ondernemen zorgt er mede voor dat het interne fraude onderzoek niet langer uitsluitend achter gesloten deuren wordt uitgevoerd door externe experts.

DE FINANCIËLE MANAGER

De financiële manager wordt getypeerd als procesverantwoordelijke. Hij stuurt de financiële processen aan. Hij kan vanuit de organisatie, bijvoorbeeld vanuit de controllerfunctie, signalen krijgen die duiden op (verhoogd) frauderisico in de financiële processen. Deze signalen bieden de financiële manager de mogelijkheid een initiërende rol te spelen bij een gerichte verbetering van de beheersingsmaatregelen, waardoor het risico van fraude wordt beperkt (inventarisatie, preventie en detectie). Immers, hij is verantwoordelijk voor een deugdelijke procesgang en een adequate beheersing daarvan. De uitvoerende rol bij het onderzoeken van interne fraude behoort niet tot de taken van een financiële manager. Wel kan de financiële manager een onderzoek gelasten.

DE CONTROLLER

De controller staat voor het spreekwoordelijke horen en zien van de organisatie. De controller verzamelt managementinformatie en weet deze zodanig te interpreteren en presenteren, dat het management op adequate wijze de organisatie kan bijsturen, zodat de beoogde bedrijfsdoelstellingen worden behaald. De verantwoordelijkheden van de controller op het gebied van administratieve organisatie zijn van preventieve aard. De rol van de controller op het gebied van interne controle is repressief in relatie tot fraude.

Vanuit zijn primaire rol kan een controller betrokken zijn bij het signaleren van frauderisico's (inventarisatie en preventie) en het signaleren van mogelijke interne fraude-incidenten (detectie).

De controller kan tevens een uitvoerende taak hebben bij het onderzoeken van interne fraude-incidenten. Er bestaan redenen om de controller niet met het onderzoek te belasten. Een onderzoeker heeft bijvoorbeeld baat bij een hoge mate van onbevangenheid bij het onderzoeken van fraude. Hij mag niet door voorkennis of door bekendheid met personen (collega's) bepaalde mogelijkheden uitsluiten (bewust dan wel onbewust). De controller kan bijvoorbeeld in een situatie komen dat een directe collega het onderwerp van onderzoek is.

In een ideaalsituatie bestaat er een informatielijn van de controllerfunctie naar de specifieke functie die is belast met het interne fraude onderzoek. De controller speelt dus een belangrijke rol waar het aankomt op interne beheersing van de bedrijfshuishouding, ook wel internal control genoemd.

DE AUDITOR

Uit literatuur en onderzoek blijkt dat de bewustwording binnen de organisatie van het belang van integriteit er mede toe leidt dat in het bijzonder de internal auditor steeds vaker wordt betrokken bij interne fraude onderzoek. Dat hij de cultuur, de processen en de systemen van de eigen organisatie kent, ziet men als een belangrijk voordeel ten opzichte van het inhuren van externe onderzoekscapaciteit.

Internal auditing is volgens de definitie van het Institute of Internal Auditors (IIA):

an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organi-

zation accomplish its objectives by bringing in a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes.

De auditor kan mede vanuit deze perspectieven extra waarde toevoegen aan de organisatie. Immers, de auditor is de specialist waar het aankomt op een effectieve beheersing van specifieke risico's, waartoe interne fraude behoort. Krantenkoppen laten dagelijks zien dat interne fraude niet langer een ver-van-ons-bed-show is. Uit publicaties blijkt dat de kans op interne fraude jaarlijks toeneemt. Een schandaal als bij Ahold maakt duidelijk dat de impact ervan op de organisatie groot kan zijn.

Er bestaan gedrags- en beroepsregels voor internal auditors. Deze regels liggen vast in het Professional Practices Framework van het Institute of Internal Auditors (IIA). In dit boek besteden we specifieke aandacht aan die IIA-richtlijnen voor fraudebeheersing. Hieruit blijkt dat de auditor een rol kan hebben bij alle fasen van fraudebeheersing: inventarisatie, preventie, detectie en onderzoek. Dit boek gaat in het bijzonder in op de mogelijke rol van de auditor bij het onderzoeken van fraude. Wat voor de controller geldt, geldt echter ook voor de auditor: het kan lastig zijn om een fraude onderzoek uit te voeren naar bijvoorbeeld collega's die hij kent. Op de specifieke voor- en nadelen van interne fraude onderzoek door de auditor (en de controller) gaan we in de volgende paragraaf nader in.

DE EXTERNE SPECIALIST

Het sec inhuren van externe onderzoekscapaciteit kent voordelen. De organisatie kan vooraf bepalen welke expertise men in huis haalt. Een gevestigde naam staat veelal borg voor kwaliteit. Daar hangt natuurlijk wel een prijskaartje aan, dat vaak hoger is dan wat intern wordt doorberekend voor de diensten van de internal auditor of de controller. Echter, de kennis en ervaring van de externe specialist kunnen betekenen dat een onderzoek een grotere kans op succes heeft. Onder andere omdat de externe specialist vaak ingangen heeft bij politie en justitie. Een ander voordeel is dat met het verdwijnen van de onderzoekers uit de organisatie veelal een 'nare' periode zichtbaar wordt afgesloten.

Voorbeelden van externe specialisten op dit gebied zijn: een bureau voor forensische accountancy, een bureau integriteit, een instituut voor financieel onderzoek, een bureau onderzoek en verificatie, een bureau voor bedrijfsrecherche.

DE IDEALE SITUATIE

In een ideale situatie zijn de preventieve en detectieve beheersingsmaatregelen zodanig effectief dat de kans op fraude technisch gezien nihil is. Honderd procent uitsluiten van fraude is onmogelijk. Is er sprake van een incident, dan spelen snelheid, professionalisme, tijd en kosten een belangrijke rol. Vanuit dat perspectief werken diverse interne en externe disciplines bij fraude onderzoek idealiter nauw samen.

De controller signaleert bijvoorbeeld vanuit zijn repressieve rol op het gebied van interne controle in relatie tot fraude een incident dat nader onderzoek behoeft. De financiële manager licht de IAD hierover in en draagt hen het onderzoek op. Op basis van een quick scan bepaalt de IAD de benodigde onderzoekscapaciteit, rekening houdend met eventueel benodigde externe expertise. Aansluitend wordt een team samengesteld, bestaande uit externe fraudespecialisten en specialisten van de IAD.

Het is ook mogelijk dat een organisatie een eigen bureau heeft, dat specifiek is belast met fraudebeheersing. Een afdeling veiligheidszaken, bureau speciale zaken, bureau preventie & integriteit zijn slechts een paar mogelijkheden.

Het is vooral van belang dat de met fraudebeheersing belaste personen de expertise hiervoor in huis hebben en dat de organisatie hen tijdig weet te vinden.

3.3 Toegevoegde waarde van frauditing versus mogelijk afbreukrisico

Fraude-auditing, kortweg frauditing genoemd, beslaat een breed spectrum aan activiteiten en kent daarbij een aantal uitersten. Eén kant is spannend, interessant en mogelijk vernieuwend. Er hangt iets mysterieus rondom een interne fraude onderzoek. Oren spitsen zich veelal als de doorgewinterde forensische auditor ‘vakgeheimen’ onthult aan de jonge garde. Bovendien kan adequaat interne fraude onderzoek van onschatbare waarde blijken voor een organisatie. Het leveren van concreet benoembare en door de opdrachtgever erkende toegevoegde waarde voor de business, is zoals gezegd, de slagroom op de taart van iedere respectabele IAD.

De onderzoeksfase wordt in dit boek vooral belicht vanuit de functie van auditor. Natuurlijk kan ook de met fraude onderzoek belaste controller baat hebben bij de hieronder geschetste attentiepunten.

De auditor als fraude onderzoeker kent op voorhand diverse pro's ten opzichte van andere partijen die voor dit type onderzoek kunnen worden aangesteld of ingehuurd. Zo zijn te noemen:

- de veelal onafhankelijke positionering van de auditdienst;
- het voldoen aan gedrags- en beroepsregels op het terrein van integriteit, onafhankelijkheid, vertrouwelijkheid en bekwaamheid van de gecertificeerd internal auditor (de Register Operational auditor of RO en de Certified Internal Auditor of CIA);
- kennis van het eigen bedrijf, waardoor snel optreden in geval van calamiteiten mogelijk is;
- kennis van specifieke risico's en beheersmaatregelen met betrekking tot de administratieve organisatie en interne controle;
- het kostenaspect, waarbij interne tarieven veelal lager liggen dan externe tarieven.

Deze opsomming is niet limitatief.

Er zijn ook minder positieve kanten te noemen. Er hangt bijvoorbeeld een behoorlijk *afbreukrisico* aan een ondoordachte benoeming van een auditor tot fraude onderzoeker. Dit risico geldt zowel voor de auditdienst als voor de auditor als persoon. Belangrijke vragen in dit kader zijn:

- Heeft de top van het bedrijf zich gecommitteerd aan IFO door de Interne Audit Dienst?
- Past IFO überhaupt in de organisatiestrategie?

Wil de IAD kans van slagen hebben in deze specifieke sector, dan zal men de bovengenoemde vragen volmondig met 'ja' moeten kunnen beantwoorden.

Ook kan de onafhankelijkheid van de IAD in het geding komen als auditors met meerdere petten op binnen dezelfde organisatie opereren. Doordat de auditor een rol kan hebben bij inventarisatie, preventie, detectie en onderzoek, schuilt daarin het risico van *collisiegevaar*.

Het *collisiegevaar* doet zich voor als de auditor die met het onderzoek is belast zich een oordeel moet vormen over processen waarbij hij of de collega-auditor(s) ook als adviseur betrokken waren. Bijvoorbeeld: een proces waarbij de auditdienst een preventief advies ter beheersing van *frauderisico* heeft gegeven,

kan nog altijd gaten vertonen, waardoor zich een fraude-incident kan voordoen. In hoeverre is de auditor die met het onderzoek wordt belast, in dat specifieke geval objectief in zijn oordeelsvorming? En hoe denkt de omgeving, zoals de door interne fraude gedupeerde procesverantwoordelijke, daarover? De kans bestaat dat de omgeving bij een ontmoeting met een met fraude onderzoek belaste auditor denkt: ‘alweer een fraude’, of, ‘als ik met die auditor aan tafel ga, denken de collega’s dat ik iets met fraude te maken heb.’

Deze neveneffecten kunnen de auditor tot een met argwaan bekeken mens maken en daar zijn internal auditors in de reguliere functie niet mee gediend. Een mogelijke oplossing voor dit probleem is een samenwerkingsverband van internal auditors met (externe) specialisten op het gebied van fraude onderzoek. Zo kunnen externe specialisten bij uitstek worden ingezet bij het interviewen/horen van de bij het incident betrokkenen (inclusief het opstellen van de feitelijke verslagen van die gesprekken, die tevens voor wederhoor kunnen dienen), bij confrontatiegesprekken en mogelijk bij trajecten waarbij justitie in het onderzoek wordt betrokken. Niet iedere auditor heeft paraat hoever hij kan en mag gaan bij het interviewen/horen van mogelijke verdachten van fraude, dan wel hoe een voor justitie bruikbaar dossier eruit hoort te zien.

Het hier voorgestelde samenwerkingsverband tussen in- en externe specialisten combineert *the best of both worlds*; de organisatiekennis van de interne auditor (mogelijke snelheid/gerichtheid van handelen) en diens kennis van de (mogelijke) interne regelgeving met betrekking tot de inschakeling van politie en justitie, met de tactische expertise van de fraudespecialist. Deze laatstgenoemde professional kent bijvoorbeeld de (wettelijke) grenzen die kleven aan persoonsgerichte onderzoeken. Mag cameratoezicht nu wel of niet in die specifieke casus? Professionele fraudespecialisten hebben bovendien veelal ingangen bij politie en justitie. Dit laatste kan bijdragen aan een snellere en meer adequate afhandeling van het dossier.

Bij de kans op persoonlijk afbreukrisico speelt ook de situatie mee dat de internal auditor/controller de medewerker(s) die betrokken zijn in een onderzoek, mogelijk kent. Zij werken immers binnen dezelfde bedrijfshuishouding. Misschien zijn het zelfs goede kennissen of vrienden van elkaar. Mogelijk is de manager van een afdeling waar de auditor het account-managerschap over voert in een onderzoek betrokken. In hoeverre is er in die gevallen sprake van een onafhankelijk onderzoek? En hoe pakt dit naar de toekomst uit als het om de relatie gaat? Kan de auditor als persoon überhaupt met deze ‘druk’ omgaan? Sommige

auditors zijn van mening dat objectiviteit beter is geborgd bij een externe, daarvoor opgeleide specialist (het heeft anders veel weg van het ‘verlinken van collega’s’). Het persoonlijke risico kan groot zijn voor de internal auditor en de controller: ‘Wij treffen elkaar nog wel’ en ‘Hoe oud is je dochtertje ook weer?’ Dit aspect is ontzettend reëel en kan enorm psychisch letsel en angsten teweegbrengen.

Collisiegevaar moet bij het incorporeren van forensic auditing door de auditleiding te allen tijde worden voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door een team van forensic auditors samen te stellen die geen directe binding (account-managerschap) hebben/hadden met de afdeling waar het onderzoek plaatsvindt. Ook kan samenwerking met externe specialisten soelaas bieden. Wat het genoemde persoonlijke afbreukrisico betreft, kan de stevigheid van de persoon van de auditor door middel van een persoonlijk assessment worden getest.

De tijdige uitvoering van een dergelijke test, alsmede het ter harte nemen van het uitgebrachte advies, kan persoonlijk afbreukrisico helpen voorkomen.

3.4 Wat is de verwachtingskloof?

Volgens het Fraud Position Statement (IIA, 2003) bestaat er een verwachtingskloof wat de rol van de internal auditor bij fraudedetectie betreft. Het IIA stelt:

‘It is not a primary role of Internal Audit to detect fraud, but it is a role most people expect Internal Audit to undertake. There is, therefore, an expectations gap that needs to be managed.’

Het is niet de primaire taak van Internal Audit om fraude op te sporen. Een actieve rol bij fraudedetectie is echter wel een rol die de omgeving verwacht van internal auditors. Als fraudedetectie een secundaire taak is van de auditor, bestaat de kans dat hij voornamelijk inhoud geeft aan de primaire taak, het toetsen van de mate van effectiviteit en efficiëntie van beheersmaatregelen, zowel in opzet als bestaan en werking. Het scheppen van duidelijkheid over de rol van de auditor bij fraudebeheersing kan helpen om juiste beeldvorming tot stand te brengen, zowel naar de stakeholders toe als binnen de auditdienst zelf (verwachtingsmanagement).

Een helder beleid ten aanzien van de specifieke rol van de auditor bij fraudedetectie, dan wel fraudebeheersing in brede zin, waarbij de inhoud van dat beleid organisatiebreed bekend is, behoort tot de mogelijkheden om de geschetste verwachtingskloof te overbruggen.

Op basis waarvan heeft de internal auditor een rol in de beheersingsfasen? Om daarop antwoord te kunnen geven, leggen we eerst uit wat ‘forensic auditing’ is.

‘Forensic auditing is het specialistische deelterrein van internal audit gericht op:

- ondersteuning bij de inrichting, de uitvoering en de evaluatie van de (reguliere) accountantscontrole, waarbij de onderzoekswerkzaamheden zijn gericht op fraudepreventie en -detectie (audit support);
- bijzondere onderzoeken waarbinnen auditors zich ten behoeve van de betrokken deelnemers aan een (potentieel) rechtsgeding bezighouden met het verzamelen, controleren, veredelen, bewerken en analyseren van – al dan niet financiële – gegevens (overeengekomen specifieke werkzaamheden).’

Bron: Institute of International Research

Uit deze definitie komt naar voren dat de internal auditor een rol kan hebben in alle beheersingsfasen. De verwachtingskloof beperkt zich mogelijk niet alleen tot de rol van de auditor bij fraudedetectie, maar kan zich uitstrekken tot alle beheersingsfasen.

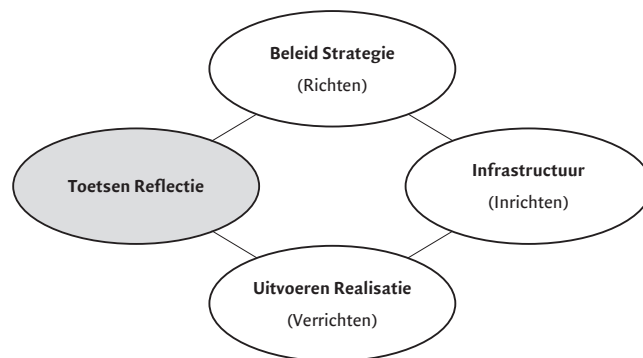
Forensic auditing, waartoe interne fraude onderzoek (IFO) behoort, is een specialiteit. Volgens professionals op het gebied van auditing en fraude onderzoek, die hebben deelgenomen aan het praktijkonderzoek (hoofdstuk 6 en 7), wordt deze specialiteit niet door iedere Interne Audit Dienst uitgevoerd. Van de redenen die hiervoor genoemd zijn, geven wij er twee:

- de auditdienst wil niet buiten de kerncompetenties treden;
- de benodigde kennis over fraude ontbreekt.

Hoe ontstaat de vraag naar fraude onderzoek? Wie is de belangrijkste klant van de auditdienst? Antwoorden op deze vragen, die van belang zijn voor het overbruggen van de verwachtingskloof, kunnen langs de hierna beschreven weg adequaat onderbouwd worden geformuleerd.

3.5 De klant van de Interne Audit Dienst en het dienstenpakket

Het bestuur van een organisatie is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.



Figuur 4. Managementcyclus (Driessen e.a., 2004)

De managementcyclus (Driessen e.a., 2004) in figuur 4 laat zien dat het bestuur van een organisatie, behalve voor het formuleren van beleid, strategie en inrichting, ook verantwoordelijk is voor realisatie van de doelstellingen en het uitvoeren dan wel regelen van adequate toetsing.

De topleiding richt de organisatie, houdt zich bezig met de inrichting ervan en draagt zorg voor het laten verrichten van werkzaamheden. Het aanstellen van een IAD biedt mogelijkheden om als verantwoordelijk bestuur in adequate toetsing te voorzien. Het delegeren van de toetsende taak aan de Interne Audit Dienst ontslaat de topleiding echter niet van haar verantwoordelijkheid op dit terrein.

De relatie tussen de managementcyclus (figuur 4) en het inrichten van forensic auditing als onderdeel van de toetsende discipline kan als volgt worden gelegd.

Een organisatie probeert haar bedrijfsdoelstellingen te realiseren. In een profit-organisatie is dit doel 'winst maken'. Mocht vanuit de toetsende functie, uit een risicoanalyse of audit, blijken dat de kans op en impact van een interne fraude

in een organisatie ‘hoog’ is, dan kan vanuit de toetsende functie een aanbeveling aan de organisatieleiding tot aanscherping van de beheersmaatregelen op dit vlak worden afgegeven. Immers, het bereiken van de bedrijfsdoelstelling ‘het maken van winst’ kan hierdoor in gevaar komen.

Een eerste mogelijkheid voor de inrichting van forensic auditing als onderdeel van de internal-auditfunctie, is dat het topmanagement dit al direct geregeld wil zien bij het ontstaan dan wel ontwikkelen van de IAD-organisatie.

Het kan ook voorkomen dat de IAD zelf vraag naar forensic auditing creëert, op basis van haar bevindingen en conclusies op het gebied van specifieke risico-beheersing. Deze proactieve benadering wordt ook wel ‘push market strategy’ genoemd (Groenewold, 2005).

Ook kan de vraag naar forensic auditing ontstaan nadat het onheil van een interne fraude is geschied. Deze reactieve benadering is gebaseerd op een ‘pull market strategy’.

De vraag naar specifieke diensten op het gebied van forensic auditing door de IAD kan dus op verschillende manieren ontstaan.

De marktvraag is mede bepalend voor de te leveren auditdiensten, waaronder IFO.

VOORBEELDCASUS INCLUSIEF TOEPASSING (HER)INRICHTINGS-METHODIEK

Binnen de BIG bank, ‘Dé enige bank voor echte spaarvarkens’, signaleert de financiële manager op zekere dag een vermeend geval van interne fraude. Is hij bij de controller aan het juiste adres om het incident te melden én te laten onderzoeken? Of zal hij het voorval bij de Preventie- & Veiligheidsmedewerker van de afdeling Verkoop aankaarten? Of zal de Interne Audit Dienst (IAD) het juiste loket zijn?

De financiële manager besluit de controller te informeren, omdat die het dichtstbij zit. De controller speelt de vraag vervolgens direct door aan de IAD; die hebben volgens de controller expertise op het gebied van onderzoek en specifieke frauderisico’s.

De controller vraagt de Chief Audit Executive (CAE) een gericht onderzoek in te stellen. De IAD heeft (nog) geen ervaring met interne fraude onderzoek. Wel heeft de belangrijkste klant van de IAD, de Raad van Bestuur (RvB) onlangs aangegeven behoefte te hebben aan additionele zekerheid, ook op het gebied van fraudebeheersing. Imagoschade zou volgens de voorzitter van de RvB funest zijn voor de BIG bank.

Moet de CAE aan dit verzoek voldoen? Welke mogelijkheden zijn er? En belangrijker nog, wie zouden het binnen de IAD überhaupt kunnen?

De hierna uitgewerkte methodiek, toegepast op bovenstaande voorbeeldcasus, kan worden gebruikt bij (her)inrichtingsvraagstukken. Die kunnen zich voordoen bij organisaties die het takenpakket op het terrein van fraudebeheersing wensen aan te passen. We gaan dus op gestructureerde wijze bepalen of uitvoering van een interne fraude onderzoek door de geschetste IAD van de BIG bank inderdaad professioneel gezien verantwoord is.

Een belangrijke afweging hierbij is of het personeel van de IAD over voldoende specifieke kennis en ervaring beschikt om dit type onderzoek adequaat uit te voeren.

Daarbij wordt opgemerkt dat het verstandig is deze afweging te maken vóórdat de onderzoeksvraag zich aandient. Snelheid van handelen is immers van groot belang voor de kans op het welslagen van het interne fraude onderzoek. Bepaalde onderzoekshandelingen zijn maar eenmaal uit te voeren, waardoor latere bijstelling van een onderzoeksdoel niet meer haalbaar kan blijken. Als blijkt dat het management van de IAD de gevraagde inspanning op dit gebied niet kan of wil leveren, kan de IAD de organisatieleiding direct het advies geven het onderzoek uit te besteden aan externe professionals.

In het voorbeeld van de BIG bank, waar de IAD een gebrek heeft aan specialistische kennis op het gebied van interne fraude onderzoek, is externe inhuur van onderzoekscapaciteit de juiste oplossing in deze fase.

Een onderzoeksvraag op het gebied van fraude kan aanleiding zijn om te overwegen of het wenselijk is het bestaande takenpakket van de IAD uit te breiden met forensische diensten.

In dat geval luidt het vraagstuk: 'Is uitbreiding van het bestaande takenpakket van de auditdienst met interne fraude onderzoek professioneel gezien verantwoord?' Voor een sluitend antwoord op dit vraagstuk wordt gebruikgemaakt van het 'framework for defining the business' (Abell, 1980).

De kernvragen op basis hiervan zijn:

- Wie is de (belangrijkste) klant?
- Wat is de behoefte van die klant?
- Hoe gaan we aan die klantvraag voldoen?

Stap 1: Wie is de (belangrijkste) klant van de IAD?

Een veelheid aan stakeholders, zoals de afdelingsmanager, de externe klant, de Raad van Bestuur (RvB) en de externe accountant, kan leiden tot prioriteitsproblemen binnen de IAD. Het bepalen, benoemen en intern communiceren van de belangrijkste klant van de IAD is van belang voor een heldere klantfocus binnen de IAD. De Raad van Bestuur wordt regelmatig als belangrijkste klant van IAD's aangemerkt.

Stap 2: Wat is de behoefte van die klant?

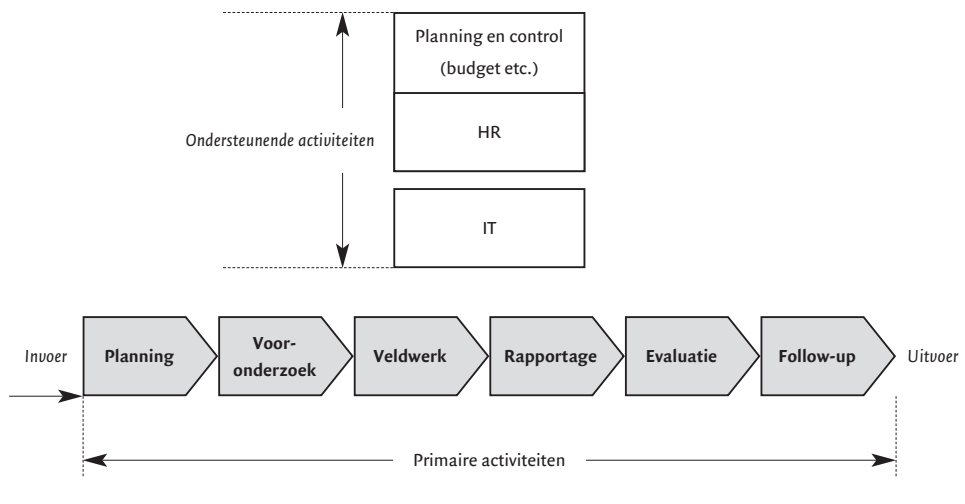
De primaire behoefte van de RvB is het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Zoals hiervoor beschreven, kan de IAD op basis van onderzoeksresultaten invloed uitoefenen op de marktvraag van die belangrijkste klant. Het uitgangspunt hierbij is het mitigeren van specifieke risico's die het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen mogelijkwerijs in de weg staan.

Als de klantvraag op het gebied van interne fraude onderzoek zich aandient, dan is het voor de CAE van essentieel belang te weten óf de interne-auditmedewerkers überhaupt aan deze specifieke klantvraag kunnen voldoen. In dit boek wordt in de hoofdstukken 6 en 7 specifiek ingegaan op voor fraude onderzoek relevante criteria en bekwaamheden.

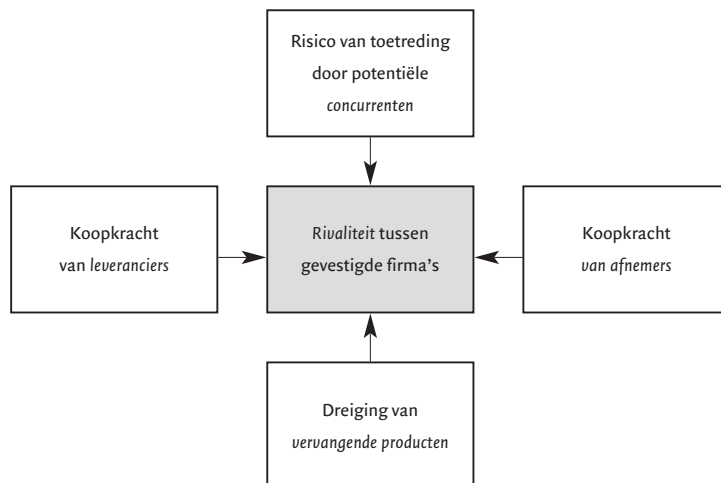
Stap 3: Hoe gaan we aan de klantvraag voldoen?

Een Strength-Weakness-Opportunity-Threat-analyse, beter bekend onder de noemer SWOT-analyse, geeft uitkomst bij het beantwoorden van de vraag hoe we aan de klantvraag gaan voldoen. Voor de opbouw van deze analyse wordt in dit boek gebruik gemaakt van modellen van Porter (1979).

Ten eerste wordt op basis van de waardeketen (*value chain*) een schets gemaakt van het primaire proces van de (fictieve) IAD van de BIG bank (figuur 5). De pri-



Figuur 5. De value chain (Porter, 1979)



Figuur 6. Het vijfkrachtenmodel (Porter, 1979)

maire activiteiten van de IAD bestaan uit het zesstappenplan voor het uitvoeren van operational audits (Driessen e.a., 2004). De ondersteunende activiteiten worden gevormd door de afdelingen Planning en Control, HR en IT. De geschetste ondersteunende activiteiten zijn niet limitatief.

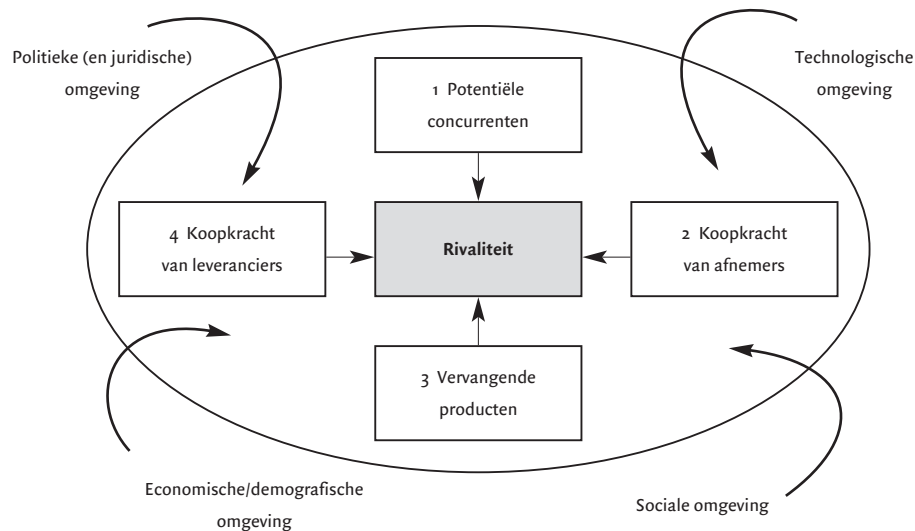
De tweede component van de SWOT-analyse is gebaseerd op het vijfkrachtenmodel van Porter (figuur 6). Op basis van dit model wordt de micro-omgeving weergegeven.

De micro-omgeving is de omgeving binnen de eigen organisatie. Met het vijfkrachtenmodel kan worden bepaald of er binnen de eigen organisatie concurrenten, afnemers, leveranciers of substituten zijn, die zich, gericht op deze specifieke casus binnen de Big bank, bezighouden met (elementen van) interne fraudebeheersing. Het concreet benoemen van deze spelers en hun taken in dit kader kan helpen bij het bepalen van eventuele kansen (*opportunities*) en bedreigingen (*threats*) vanuit de directe omgeving, die van invloed kunnen zijn op het (her)inrichtingsvraagstuk.

Als voorbeeld van een mogelijke interne concurrent wordt binnen de BIG bank de Preventie- & Veiligheidsmedewerker van de afdeling Verkoop genoemd. Deze medewerker voert op verzoek van de Verkoopopleiding periodiek onderzoeken uit naar betrouwbaarheid van de vaststelling van de omzetbonus. Op basis van het vijfkrachtenmodel wordt bepaald of deze specifieke taak die de Preventie- & Veiligheidsmedewerker uitvoert, moet worden gezien als kans of als bedreiging in het kader van de voorgenomen (her)inrichting van de Interne Auditdienst (uitbreiding van het dienstenpakket met interne fraude onderzoek).

De derde component, de macro-omgeving, wordt weergegeven in figuur 7. PEST staat voor Politiek, Economie, Sociaal en Technologie (Porter, 1979). PEST gaat in op de macro-omgeving. Dit is de omgeving buiten de eigen organisatie. Gekoppeld aan de praktijkcasus betekent dit: welke invloeden van buitenaf kunt u benoemen, die een kans of een bedreiging vormen voor het inrichten van forensic auditing als onderdeel van de IAD?

Als voorbeeld binnen de Big bank wordt genoemd de IAD, die de afdeling Human Resources (HR) een onderzoek laat uitvoeren naar benodigde persoonlijke competenties om forensic auditing op professionele wijze in te kunnen passen in de eigen organisatie. HR laat hiertoe de groep auditors gericht testen op de voor forensic auditing benodigde bekwaamheden. Welke specifieke be-



Figuur 7. Het PEST-model (Porter, 1979)

kwaamheden dit zijn, wordt in hoofdstuk 7 uiteengezet. Deze proactieve benadering vanuit de IAD (sterkte) wordt gebruikt om de bestaande marktvraag vanuit de RvB (kans) te benutten.

De verdere toepassing van de SWOT-analyse gaat als volgt:

- verbeter een erkende zwakte, teneinde te bereiken dat een mogelijke kans wordt benut of een bedreiging wordt afgeweerd;
- waarborg een bestaande sterkte, teneinde te bereiken dat een kans wordt benut of een bedreiging wordt afgeweerd.

Er wordt als het ware een element gepakt dat u zelf kunt beïnvloeden (Strength en Weakness) om iets van buitenaf te kunnen bereiken (Opportunity) dan wel af te weren (Threat).

In het eerste voorbeeld (figuur 8) zien we dat uit het HR-assessment naar voren is gekomen dat de auditors van de BIG bank nog onvoldoende bekwaamheden bezitten om interne fraude op professionele wijze te onderzoeken. Dit is een zwakte (W).

	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Planning		
Vooronderzoek	De IAD onderzoekt actief de mogelijkheden om forensic auditing op professionele wijze in te passen in de eigen organisatie.	
Veldwerk		
Rapportage	De IAD met een professioneel forensics-team, kan op adequate wijze rapportages opstellen die kunnen leiden tot succesvolle justitiële vervolgstappen.	
Evaluatie		
Follow-up		
P&C		
HR		Uitkomst competentietest: de huidige groep auditors binnen de BIG bank heeft onvoldoende specialistische bekwaamheden voor IFO.
IT		

Figuur 8. SWOT-analyse ten behoeve van de (her)inrichting van de Internal Audit Dienst

Externe leveranciers op het gebied van fraudebeheersing kunnen voor de IAD van de BIG bank, die forensische diensten wil incorporeren, een bedreiging zijn. De RvB kan namelijk besluiten tot externe inhuur van specialisten in geval zich een fraude-incident voordoet. In dit voorbeeld wordt de bedreiging (T) van externe leveranciers op het gebied van fraude onderzoek afgewend door een samenwerkingsverband voor te stellen.

Deze externe leveranciers kunnen naast de uitvoering van het fraude onderzoek tevens worden ingezet voor begeleiding/opleiding van onervaren interne fraude-auditors (= verbeteren van een erkende zwakte).

	Opportunities (O)	Threats (T)
Concurrenten		
Afneemers	Vraag vanuit RvB om fraudebeheersing (incl. onderzoek) een duidelijke plek te geven binnen de eigen organisatie, rekening houdend met kosten/baten.	
Leveranciers		De RvB kan kiezen voor de inhuur van externe fraudeprofessionals. I.g.v. samenwerken kunnen de externe fraudeprofessionals de auditors instructies geven op gebied van IFO (kennisoverdracht).
Substituten		
Politiek	Toename van aandacht vanuit de politiek voor beheersing en integriteit (Vb. SOX, BASEL II).	
Economie		
Sociaal		
Technologie		

Figuur 8. SWOT-analyse ten behoeve van de (her)inrichting van de Internal Audit Dienst (vervolg)

Op die manier kan gerichte kennisoverdracht plaatsvinden en naar de toekomst toe kunnen de externe onderzoekskosten, die veelal hoger zijn dan het interne tarief, mogelijk worden beperkt.

Het tweede voorbeeld betreft het benutten van een kans (O), te weten de marktvraag vanuit de RvB naar professionele forensicsdiensten via één duidelijk loket, rekening houdend met kosten en baten. De IAD heeft al ervaring met professionele, organisatiebrede rapportages over risico's, beheersingsmaatregelen en bevindingen. De IAD met forensische expertise kan in het verlengde hiervan ook inhoudelijk rapporteren over het interne fraude onderzoek (S), zodat enerzijds eventuele juridische en/of justitiële vervolg-

stappen op adequate wijze kunnen worden geëffectueerd. Dit kan bijdragen aan lagere onderzoekskosten en mogelijkheden voor regres, waardoor geleden schade op de dader kan worden verhaald.

Anderzijds: het opnemen van relevante informatie over de resultaten van fraudebeheersing in de reguliere rapportages van de auditdienst kan tevens een preventieve werking hebben naar de organisatie toe en draagt bij aan de wens om een duidelijk loket te creëren voor fraude onderzoek binnen de organisatie.

Het derde voorbeeld betreft de toegenomen aandacht vanuit de politiek (opportunity) voor integriteit en beheersing (bijvoorbeeld SOX, BASEL II). De IAD die actief de politieke ontwikkelingen volgt en vertaalt naar mogelijkheden voor de functie (S), draagt bij aan een professionele invulling van het takenpakket.

De waarde van de IAD voor de eigen organisatie kan hierdoor groeien. De IAD kan HET loket zijn voor een up-to-date dienstenpakket, mede gevoed vanuit externe, politieke ontwikkelingen.

Op basis van een SWOT-analyse kan een (her)inrichtingsvraagstuk, zoals het incorporeren van forensic auditing, weloverwogen worden gemaakt. Het resultaat van deze analyse is een passende onderbouwing bij het inrichtingsvoorstel, waaruit blijkt dat de bestaande IAD een geschikte plaats is als duidelijk loket voor forensic auditing binnen de BIG bank.

Communicatie

Als de organisatieleiding tot het incorporeren van forensic auditing heeft besloten, dient de organisatie hiervan op de hoogte te worden gebracht. Het statuut, ook wel *auditcharter* genoemd, bevat het geheel aan taken en verantwoordelijkheden van de auditdienst.

Het statuut wordt veelal bij de inrichting van de auditdienst opgesteld en intern gecommuniceerd. Bij herinrichting van de auditfunctie dient het statuut aangepast te worden aan de gewijzigde situatie. Het statuut moet de auditfunctie helder maken, zodat het management en de medewerkers weten wat er van het functioneren van de auditdienst kan worden verwacht.

Een passend middel dat voor de interne communicatie over het (gewijzigde) dienstenpakket kan worden gebruikt, is een brochure. Hierin kan enerzijds de toegevoegde waarde van forensic auditing voor de organisatie worden opgeno-

men. Anderzijds kunnen de opvattingen over de rol van de auditfunctie, in relatie tot de managementverantwoordelijkheid op dit specifieke gebied, kenbaar worden gemaakt. De brochure wordt vervolgens binnen de organisatie verspreid, zodat eenieder op de hoogte kan zijn van de inhoud.

3.6 Samenvatting en conclusie

Fraudebeheersing kent vier beheersingsfasen. In dit hoofdstuk zijn we ingegaan op de specifieke rollen die zijn weggelegd voor de lezersdoelgroep, bestaande uit financiële managers, controllers en auditors in die beheersingsfasen. De auditor en de controller kunnen een rol hebben bij het onderzoeken van fraude. In de gedrags- en beroepsregels van auditors (IIA) wordt in ruime mate aandacht besteed aan de rol van de auditor bij fraudebeheersing en specifiek in de beheersingsfase onderzoek.

De controller die met fraude onderzoek is belast, kan natuurlijk gebruikmaken van de in dit boek genoemde voorbeelden en adviezen.

Eenzijds bestaan er volop kansen voor de auditor in zijn rol als fraude onderzoeker op het toevoegen van waarde voor de organisatie, anderzijds brengt fraude onderzoek risico's als collisiegevaar en kans op afbreuk voor de persoon of auditororganisatie met zich mee. Begrippen als objectiviteit en persoonlijk risico zijn zeer relevant in dit kader. Samenwerking van internal auditors met externe professionals op het gebied van fraude onderzoek verdient aanbeveling. De bundeling van specifieke krachten (de organisatiekennis van de interne auditor – mogelijke snelheid/gerichtheid van handelen – met de tactische expertise en onafhankelijke positie van de fraudespecialist) kan eraan bijdragen dat de kans van slagen van het onderzoek wordt vergroot.

In dit hoofdstuk is uitgelegd dat de door het IIA geschetste 'verwachtingskloof' wat de rol van de auditor bij fraudedetectie, dan wel fraudebeheersing in brede zin, betreft, kan worden overbrugd door beleid hieromtrent te maken en te communiceren. Er is een inrichtingsmethodiek aangereikt voor professionals die zich willen toeleggen op forensic auditing. De SWOT-analyse is daarbij een belangrijke component. Op basis van een voorbeeldcasus is deze methodiek uitgewerkt.

In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksfasering van een internal audit en een interne fraude onderzoek (IFO), op basis van literatuuronderzoek met elkaar vergeleken. Ook worden praktijktips bij de onderzoeksstappen aangereikt.

HOOFDSTUK 3

Op die manier kan de internal auditor, die zich gaat bezighouden met IFO, zich een beeld verschaffen van de verschillen en aandachtspunten ten opzichte van een 'traditionele audit'.