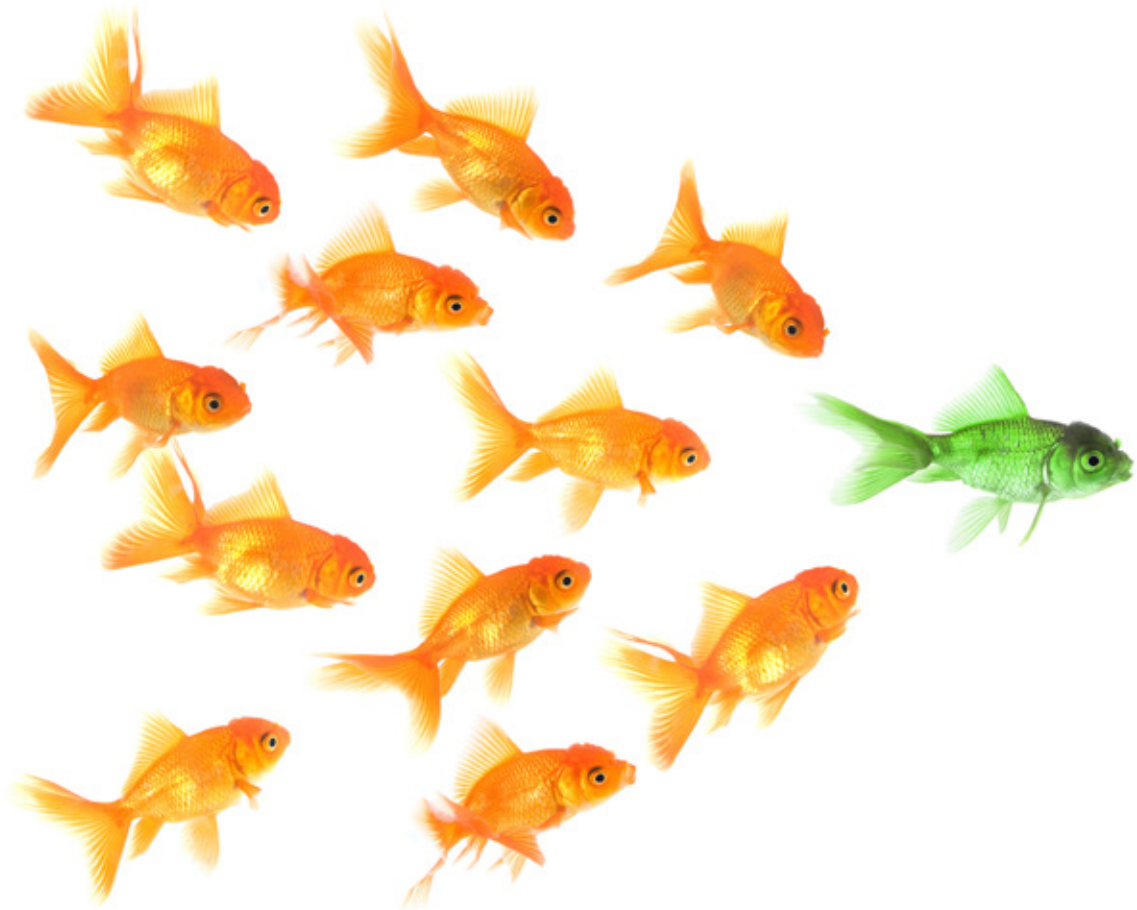




One step ahead!
Frauderisicoanalyse
door directie &
toezichthoudend orgaan

One step ahead! Graag gaan wij met u in overleg over uitdagende thema's, zoals de kwaliteit van uw frauderisicoanalyse en professionele oordeelsvorming daarbij. Een stevig potje sparren over aanpak, aandachtspunten, risico-inschatting, detectie, vastlegging en opvolging. Gericht op bewustzijn van frauderisico's binnen uw organisatie.

Een selectie voorbeelden

- **Hoe schat u de frauderisico's in van cyber security en cloud computing?**

Internet is een prachtig medium, het maakt onze samenleving ook kwetsbaar voor bijvoorbeeld chantage, fraude en spionage. Criminelen kunnen de ene dag websites plat leggen en een dag later zogenoemde phishing mails sturen om wachtwoorden te ontfutselen.

Hoe alert bent u op de risico's rond cloud computing, bijvoorbeeld de fysieke locatie van uw data en de export regelgeving die verbiedt dat data naar bepaalde regio's verplaatst wordt?

- **Welke frauderisico's ziet u rond handelsembargo's, export controls en corruptie?**

Snelgroeiende economieën zoals Brazilië, Rusland, India en China staan volop in de schijnwerpers. Zij spelen een belangrijke rol in de mondiale economie. Tegelijkertijd kunnen politieke, sociale en economische ontwikkelingen ook leiden frauderisico's.

Hoe alert bent u op risico's gerelateerd aan landen met een hoge notering in de corruption perception index of op landen met stringente handelsberperkingen?

- **Wat zijn de kwetsbare plekken in uw organisatie?**

Hoe alert bent u op eventuele kwetsbare plekken binnen uw eigen organisatie? Wat zijn bijvoorbeeld de aard en omvang van (investerings)projecten, hoe is het proces van aanbesteden geregeld, hoe professioneel zijn de treasury activiteiten, wat is de leiderschapsstijl en risico's van doorbreking van de interne beheersing, wat vindt u van de kwaliteit van vastgoedtaxaties etc.

Aandachtspunten directie

Hoe vaak, op welke manier en met welke diepgang voert u een frauderisicoanalyse uit?

Als directie bent u primair verantwoordelijk voor het vermijden en ontdekken van fraude. Door het maken van een frauderisicoanalyse kunt u illustreren welk belang u hecht aan deze verantwoordelijkheid en op welke manier u daaraan invulling geeft. De aard, diepgang en frequentie daarvan de verschilt per entiteit. De analyse maakt een permanent deel uit van het systeem van de organisatie dat is gericht op het onderkennen van bedrijfsrisico's, het inschatten van het belang en de waarschijnlijkheid van deze risico's en het ondernemen van acties. De frauderisicoanalyse is dus echt maatwerk, afgestemd op uw organisatie.

Organisaties en instellingen van beperkte omvang

Ook voor entiteiten met beperkte omvang is het voor de directie van belang een frauderisicoanalyse te maken. Zo bestaat bij een kleinere entiteit wellicht geen schriftelijke gedragscode, maar heeft de directie in plaats daarvan, door mondelinge communicatie en door voorbeeldgedrag een bedrijfscultuur ontwikkeld die de nadruk legt op het belang van integriteit en ethisch handelen. In alle gevallen hoort de frauderisicoanalyse thuis in het reguliere systeem van risicoschatting.

Hoe schat u het risico van fraude in en wat ligt daarvan vast?

Directies maken de inschatting van frauderisico's veelal aan de hand van twee invalshoeken;

1. Het risico van onrechtmatige onttrekkingen van geld en/of goederen aan uw organisatie;
2. Het risico dat personen de financiële verslaggeving gebruiken om daar beter van te worden.

Gelegenheid, druk en rationalisatie

De praktijk heeft geleerd dat bij het maken van risico-inschattingen het tevens van belang is om aandacht te besteden aan het bestaan van een gelegenheid om fraude te kunnen plegen (gelegenheid maakt de dief), aan het bestaan van druk (bijvoorbeeld targets) en aan de mogelijkheid dat personen binnen uw organisatie een eventuele fraude voor zichzelf kunnen verantwoorden (bijvoorbeeld bedrijfscultuur). Het risico van fraude blijkt te verkleinen als organisaties voldoende tijd en energie besteedt aan deze drie invalshoeken.

Op welke manier heeft u grip op de frauderisico's die u identificeert?

Personen die fraude plegen maken gebruik van kwetsbare plekken binnen uw organisatie. Het kan daarom zinvol zijn om aanvullend op de reguliere maatregelen van interne beheersing een element van onvoorspelbaarheid in te bouwen bij de aard, timing en omvang van uw interne controles. Ook zou u als directie kunnen overwegen een telefoonnummer of e-mailadres beschikbaar te stellen voor het anoniem melden van fraudesignalen. Personen die op de hoogte zijn van fraude blijken daaraan niet altijd ruchtbaarheid te geven zolang niemand er naar vraagt, terwijl veel fraudegevallen juist aan het licht komen door tips van werknemers of buitenstaanders.

Weten uw personeelsleden wat uw visie is op zakelijk handelen en ethisch gedrag?

Duidelijke, logische en regelmatig terugkerende signalen vanuit de directie kunnen een bedrijfscultuur bevorderen die eerlijk en integer gedrag waardeert en beloont.

Is uw organisatie zodanig ingericht dat commerciële overwegingen geen afbreuk doen aan integriteit, bijvoorbeeld gedragslijnen en procedures rondom corruptievraagstukken?

‘Hoe schat u de frauderisico's in van cyber security en cloud computing?’

Aandachtspunten toezichthoudend orgaan

Hoe vaak, op welke manier en met welke diepgang neemt u kennis van de door de directie uitgevoerde frauderisicoanalyse?

Door het voeren van periodiek overleg met de directie over hun eigen frauderisicoanalyse kunt u illustreren welk belang u hecht aan deze verantwoordelijkheid en op welke manier u daar nadruk op legt.

Op welke manier en hoe vaak communiceert de directie bijvoorbeeld met u over haar processen met betrekking tot het onderkennen van en het inspelen op de risico's van fraude binnen uw organisatie en wat ligt daar van vast? Onderwerpen die u in het overleg met de directie van uw organisatie aan de orde zou kunnen stellen zijn de aard, frequentie en diepgang van de door hen uitgevoerde frauderisicoanalyses, de uitkomst daarvan alsook de manier waarop directie de frauderisico's opvolgt en monitort.

Voorbeeldgedrag is een belangrijke factor bij de interne beheersing. Hoe ervaart u de houding en het gedrag van de topleiding van uw organisatie? Kiest uw organisatie voor minimale compliance met de wetgeving of voor het samenbrengen van alle data om risico's van financiële criminaliteit integraal aan te pakken?

Hoe houdt u grip op het risico van directiefraude?

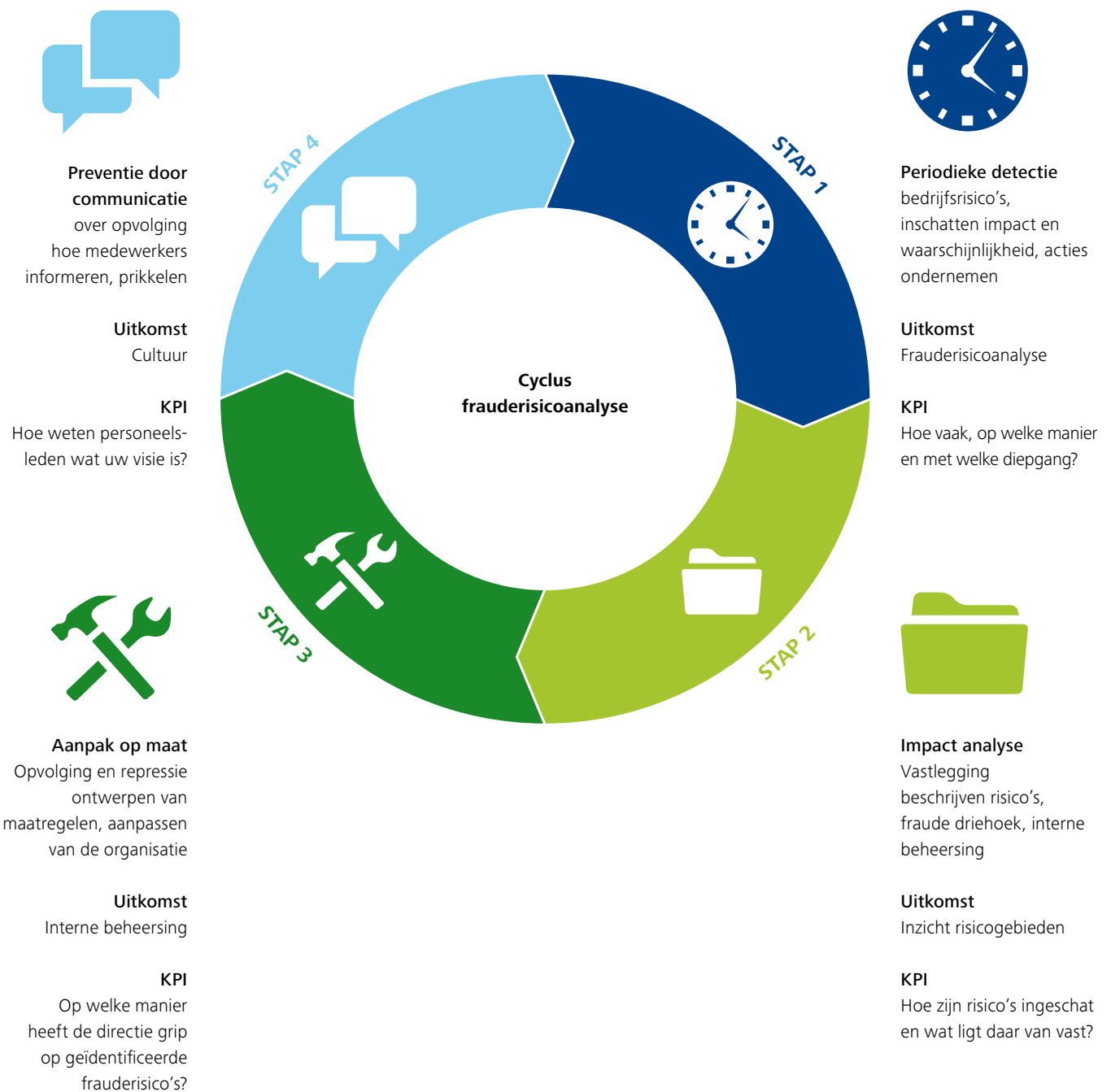
Een manier om daar invulling aan te geven is het periodiek agenderen van dit onderwerp binnen het overleg met de leden van het toezichthoudend orgaan, bijvoorbeeld door dit onderwerp expliciet te agenderen in een vergadering waarbij de directie niet aanwezig is. Een door één persoon gedomineerd management in een kleine entiteit is op zich geen indicatie voor een gebrekkige houding rond de interne beheersing. Het kan wel een potentiële tekortkoming in de interne beheersing vormen, aangezien de directie dan de gelegenheid heeft voor het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen.

Hoe kunnen wij ondersteunen?

Graag lichten wij u voor over de mogelijkheden die Deloitte kan bieden om u en uw reputatie te beschermen. Met data analyse als kloppend hart van die aanpak, helpt Deloitte ondernemingen inzicht te krijgen in fraude en compliance risico's en de beheersing hiervan. Inzichten die Deloitte verschaft, helpen compliant te zijn met wet- en regelgeving alsook om enkele andere stippen met elkaar te verbinden, zoals het verbeteren van specifieke processen en klantcontact. Deloitte plaatst specifieke onderwerpen rondom financiële criminaliteit, zoals fraude, corruptie en Anti-Money Laundering (AML) in het bredere perspectief van risicomanagement en opbrengstmaximalisatie.

Ook kan Deloitte u desgewenst ondersteunen, bij actuele vraagstukken op het gebied van cyber security en cloud computing, bijvoorbeeld met awarenessprogramma's, penetration testing, draaiboeken en sporenonderzoek.

Cyclus frauderisicoanalyse



De huidige economische trend kan voor bedrijven, instellingen en hun werknemers leiden tot verhoogde prikkels of gelegenheden tot het doen van of meewerken aan transacties met een ongebruikelijk karakter. Staat uw organisatie op scherp?

Rik Roos — Partner bij Deloitte | Audit Risk Leader | NPPD

Contact



Rik Roos

Partner | Audit Risk Leader | NPPD
+31 (0)88 288 1068
rroos@deloitte.nl

Deloitte Accountants B.V.
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam



Gerrie Lenting

Partner | Risk Services – Forensic Compliance & Analytics
+31 (0)88 288 0781
glenting@deloitte.nl

Deloitte Accountants B.V.
Laan van Kronenburg 2
1183 AS Amstelveen

www.deloitte.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2013. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Designed and produced by Communications at Deloitte, Rotterdam.