



## **THEMA FRAUDE**

Kerncompetenties - een exploratief  
onderzoek

*DECEMBER 2020*

De Commissie Eindtermen Accountantsopleiding dankt de NBA-werkgroep Fraude voor de samenwerking bij het uitvoeren van dit onderzoek; de interne opleiders voor deelname aan de interviews en de review van het rapport; mevrouw dr. I. Verwey RA voor het mede-opstellen van de interviewvragen en mevrouw drs. M.E. van Kimmenade RA MGA voor de samenwerking bij het vertalen van de onderzoeksbevindingen naar mogelijke vervolgacties.

Dit rapport maakt onderdeel uit van de reeks publicaties die voortkomen uit themaonderzoeken van de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA). Deze themaonderzoeken worden uitgevoerd om (opleidingsoverstijgende) ontwikkelingen, trends, risico's en 'best practices' in beeld te krijgen. CEA bevordert kennisdeling binnen het beroep en de opleidingen door de uitkomsten van haar themaonderzoeken te delen met stakeholders.

## Inhoud

<b>1 Samenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Kerncompetenties met betrekking tot fraude(detectie) .....</b>	<b>4</b>
2.1 Professioneel kritische instelling (PKI) .....	5
2.2 Inzicht in eigen feilbaarheid .....	6
2.3 Communicatievaardigheden .....	7
2.4 Conceptueel denken en verbanden leggen .....	8
2.5 Herkennen van fraudesignalen en vertaling naar de controle.....	10
2.6 Het onderliggende fundament .....	11
<b>3 Suggesties voor opleiding en praktijk .....</b>	<b>11</b>
3.1 Praktische suggesties voor de opleiding.....	12
3.2 Suggesties voor de praktijk .....	12
<b>4 Conclusie en vervolgacties .....</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage A Vragenlijst .....</b>	<b>18</b>
<b>Bijlage B Feedback op conceptrapportage .....</b>	<b>19</b>

# 1 Samenvatting

In het kader van het thema 'fraude' heeft CEA diverse onderzoeken uitgevoerd. In dit onderzoek wordt exploratief gezocht naar de benodigde kerncompetenties van accountants voor het onderwerp fraude. Ook wordt (verder) geïnventariseerd of er nog suggesties zijn voor de RA-opleiding op dit gebied. Hiertoe zijn 5 interviews gehouden met personen die betrokken zijn bij het geven en ontwikkelen van interne opleidingen van grote accountantsorganisaties.

De kerncompetenties die uit de gesprekken naar voren kwamen zijn de volgende:

- (Professioneel) Kritische instelling.
- Inzicht in eigen feilbaarheid.
- Communicatievaardigheden.
- Holistisch denken: analytisch vermogen en verbanden kunnen leggen.
- Herkennen van fraudesignalen.

Randvoorwaarde voor deze competenties is dat een professional lerend vermogen moet hebben. Belangrijke karaktereigenschappen hiervoor zijn: nieuwsgierig zijn, lef hebben en je kwetsbaar op durven te stellen.

De bovengenoemde kerncompetenties zijn voor iedereen belangrijk, vandaar dat er niet alleen aandacht voor moet zijn in de RA-opleiding maar ook in de permanente educatie en op de werkvloer: het team is zo sterk als haar zwakste schakel. Het bleek namelijk ook uit de interviews dat samenwerking binnen het team cruciaal is bij het ontdekken van fraude, juist omdat de kracht ligt in het samenbrengen van alle kleine signalen.

De suggesties, die voor de RA-opleiding naar voren kwamen, sluiten grotendeels aan bij de bevindingen van eerdere CEA-onderzoeken. Voor het verwerken van fraude praktijkvoorbeelden in de opleidingen kwamen veel concrete suggesties, die wellicht overkoepelend opgepakt kunnen worden door beroep en opleiding.

De overige suggesties hadden betrekking op onderwerpen die vooral goed in de praktijk(opleiding) aan de orde kunnen komen. Het betrof hier onderwerpen op het vlak gedrag en communicatie, maar ook de praktische vertaalslag van de theorie naar de controlepraktijk.

De wens voor de praktijk die de geïnterviewden uitspraken had vooral betrekking op de permanente aandacht voor de bovengenoemde competenties en verder werken aan een teamklimaat waarin samenwerking, reflectie en leren van elkaar (en experts) centraal staat. Ook werd nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het verder ontwikkelen van data analysetechnieken voor fraudedetectie om in te zetten bij de controle. De betrokkenheid van de klant – ketenoptimalisatie – werd ook belangrijk gevonden.

De uitkomsten zijn uiteraard niet representatief voor de gehele populatie van interne opleidingen van accountantskantoren. Het leent zich echter goed als basis voor het bepalen van verdere actiepunten of onderzoek binnen de beroepsgroep. Het zou interessant zijn om bij vertegenwoordigers van kleinere accountantskantoren te toetsen in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek ook geldt voor hun specifieke context.

De benoemde competenties in het onderzoek sluiten aan op de CEA eindtermen. Er zijn een aantal praktische suggesties gedaan waar de opleidingen (theorie, praktijk, PE) hun voordeel mee kunnen doen. Op basis van de bevindingen zijn een aantal vervolgacties geformuleerd die echter grotendeels buiten de scope van CEA liggen. Het rapport en de voorgestelde vervolgacties zijn ingebracht in de NBA-werkgroep Fraude.

In 2019 heeft CEA een themaonderzoek gedaan naar 'Fraude in de opleiding'. In dit onderzoek is het perspectief van de *theoretische opleidingen* en het perspectief van de *studenten* geadresseerd. De bevindingen van het onderzoek zijn ook besproken in de NBA-werkgroep Fraude. In overleg met deze werkgroep is besloten om ook het perspectief van de interne opleidingen van de accountantskantoren te onderzoeken. Dit vervolgonderzoek adresseert twee onderwerpen:

- Wat zijn de benodigde kerncompetenties voor het onderwerp fraude.
- Suggesties vanuit de interne opleidingen voor de (theoretische) RA-opleiding.

Het eerste onderwerp heeft een bredere scope dan het CEA werkgebied en kan (ook) als input dienen voor de permanente educatie en het beroep.

Met interne opleiders van 5 grote accountantskantoren zijn interviews gehouden. Voorafgaand aan het interview werden de deelnemers gevraagd om een vragenlijst in te vullen zodat tijdens het interview meer focus gelegd kon worden op de twee kernonderwerpen. De vragenlijst is opgesteld in samenwerking met mevrouw dr. I. Verwey RA<sup>1</sup>

Het eerste interview fungeerde als 'pilot'. Na afloop van het interview werd met de deelnemer geëvalueerd of de vragenlijst een goede voorbereiding was op het interview en of de structuur van het interview goed de gelegenheid bood om de kernonderwerpen te adresseren. Dit resulteerde in een kleine aanpassing van de vragenlijst. De definitieve vragenlijst die verzonden is aan de deelnemers is opgenomen in bijlage A.

Aan ieder interview namen 1 of 2 deelnemers deel: in totaal waren er 8 deelnemers voor de 5 interviews. De meeste deelnemers zijn, naast hun rol bij de interne opleidingen, ook werkzaam in de audit resp. forensische audit praktijk. Ieder interview duurde circa 1 uur en is opgenomen op audio. De gesprekken zijn uitgewerkt en thematisch geanalyseerd. De bevindingen zijn teruggekoppeld aan de deelnemers met de vraag of ze de uitkomsten herkenden en of ze nog opmerkingen of aanvullingen hadden. De deelnemers herkenden de uitkomsten, maar gaven in een paar gevallen nog wel wat nuanceringen: deze zijn verwerkt in de bevindingen. Ook werden wat generieke opmerkingen gemaakt, deze opmerking zijn verwerkt in hoofdstuk 5. In bijlage B is aangegeven welke opmerkingen ontvangen zijn en hoe ze in het rapport verwerkt zijn.

De uitkomsten zijn uiteraard niet representatief voor de gehele populatie van interne opleidingen van accountantskantoren. Het leent zich echter goed als basis voor het bepalen van verdere actiepunten of onderzoek binnen de beroepsgroep. Het zou interessant zijn om bij vertegenwoordigers van kleinere accountantskantoren te toetsen in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek ook geldt voor hun specifieke context.

## 2 Kerncompetenties met betrekking tot fraude(detectie)

In dit rapport wordt eerst ingegaan op de kerncompetenties die benoemd zijn in de interviews. Dit zijn competenties die als essentieel worden geacht voor het onderwerp fraude(detectie). Het besteden van aandacht aan het ontwikkelen van deze competenties is van belang gedurende de gehele carrière van de accountant.

Tijdens de interviews kwamen de volgende thema's/competenties aan de orde:

- (Professioneel) Kritische instelling.
- Inzicht in eigen feilbaarheid.

---

<sup>1</sup> mevrouw dr. I. Verwey RA is als Associate Professor verbonden aan het Center for Accounting, Auditing & Controlling van Nyenrode Business Universiteit. Haar wetenschappelijk onderzoek is gericht op fraude, fraudedetectie en forensische accountancy. Zij heeft een trackrecord als controlerend en forensisch accountant.

- Communicatievaardigheden.
- Holistisch denken: analytisch vermogen en verbanden kunnen leggen.
- Herkennen van fraudesignalen.

Dwars door deze onderwerpen heen loopt als een rode draad ook nog de benodigde basis karaktereigenschappen die te maken hebben met het lerend vermogen: 'durf/leef hebben' en 'kwetsbaar opstellen' en een 'open mindset'. Verder blijkt uit alle gesprekken dat de samenwerking binnen het team een belangrijke randvoorwaarde is.

## 2.1 Professioneel kritische instelling (PKI)

De professioneel kritische instelling (PKI) is de basiscompetentie van de accountant en werd ook in vrijwel alle gesprekken als eerste competentie genoemd. Het is belangrijk om een inquisitive mindset te hebben en verder te kijken dan je neus lang is, zoals één van de geïnterviewden dit kort en krachtig verwoordde.

Bij het benoemen van de PKI kwam ook vaak de context van de accountant aan de orde:

“Maar het begint inderdaad met nieuwsgierig zijn. En inderdaad, ga maar eens op zoek: kan het fout zijn? Maar het is heel moeilijk uiteindelijk om in de praktijk die rust te vinden. En altijd de luis in de pels te zijn, van: ja klopt het wel?”

Uit bovengenoemd citaat blijkt dat het soms moeilijk is om binnen de controle **de rust te nemen** en te krijgen om echt de processen, cijfers en verklaringen te doorgronden. Benadrukt werd dat het wel belangrijk is om hiervoor de tijd te nemen, ondanks de druk die vanuit de klant of het team gevoeld wordt.

“Gewoon rustig blijven nadenken. Ik kan me ook zo voorstellen dat op een gegeven moment er veel druk wordt uitgeoefend. Wat heel lastig is, maar dan is het zaak om terug te vallen op anderen en zeker niet alleen gaan zitten op te lossen.”

Hoe de PKI binnen een controle tot zijn recht komt hangt af van de **samenwerking binnen het team** en in hoeverre de teamleden hun ervaringen met elkaar bespreken. Aangegeven werd dat hierbij van de professional ook een **stuk lef** gevraagd wordt: niet zomaar aannemen wat een manager zegt of doen wat vorig jaar ook gedaan werd. Het is belangrijk om te vragen waarom je de werkzaamheden moet doen en ook suggesties naar voren te brengen als jij denkt dat het anders/beter kan.

Bij één van de interviews werd aangegeven dat de manager hier een belangrijke rol in heeft. Die moet weten wat er speelt binnen het team, betrokken zijn, vaak het net ophalen, zorgen voor een open communicatie en een veilige leeromgeving. Daartoe is het ook noodzakelijk om veel aanwezig te zijn. Het werken op afstand, zoals in de coronatijd, maakt dat een stuk moeilijker.

De bevindingen met betrekking tot dit onderwerp zijn in onderstaande tabel samengevat:

PKI	Teamlid	Manager/Partner
Inquisitive mindset	Nieuwsgierig en kritisch zijn	Stimuleren van PKI
Rust nodig voor doorgronden van cijfers en processen	Rust nemen Niet door klant onder druk laten zetten. Hulp vragen binnen het team indien nodig	Rust nemen & faciliteren Betrokkenheid bij het team (weten wat er speelt)
Kritische vragen stellen	Durven te vragen naar het waarom en suggereren van alternatieven	Creëren van veilige leeromgeving Open communicatie

Tabel 1 Professioneel kritische instelling

## 2.2 Inzicht in eigen feilbaarheid

Naast de PKI is het van belang dat professionals zich bewust zijn van de onbewuste bias, van hun eigen feilbaarheid. Dit onderwerp kwam op twee manieren naar voren in de gesprekken.

Ten eerste kwamen de onbewuste vooroordelen die zich voordoen bij de **gesprekken met de klant** ter sprake:

“Het halo-effect, dat als je tegenover iemand zit die je mag, dan ben je al gauw geneigd minder streng te zijn. Of: ik ken die man al 5 jaar en ik mag hem heel graag. Ik kan me niet voorstellen dat hij zoiets zou doen of dat er iets speelt. Dat is toch een soort vooroordeel dat je onbewust meeneemt.”

Het creëren van bewustwording van deze vooroordelen bij professionals is een goede eerste stap. In de theoretische opleiding kan daar de basis voor gelegd worden. Tijdens de gesprekken werd ook het belang van permanente educatie op dit gebied benadrukt. Daarnaast zorgt **diversiteit** in het team voor verschillende perspectieven. Dit kan - mits die verschillende perspectieven bespreekbaar gemaakt worden binnen het team - het risico op vooroordelen ook verlagen.

Het tweede onderwerp dat naar voren kwam is de **confirmation-bias tijdens de audit**; de neiging om in een bepaalde richting te denken bij het uitvoeren van de controlewerkzaamheden:

“Dat je bijna blind wordt omdat je in een bepaalde richting denkt. Dat je dan blind wordt voor de wijde omgeving, die rode vlag. Niet zozeer vooroordelen dat je een bepaalde overtuiging hebt en dat je het daardoor niet eens bent met de ander. [vraag] Dus dat je zo bezig kunt zijn met je sjablonen om die te vullen, dus je zoekt confirmatie? [geïnterviewde] Exact.”

In deze context werd ook gewezen op het belang van ‘goed kunnen luisteren en geen genoeg nemen met halve antwoorden’. Dit hangt ook samen met het onderwerp communicatievaardigheden.

Bij één interview werd de confirmation-bias nog breder getrokken, namelijk Assurance-breed:

Als je op zoek bent - onder tijdsdruk - van 'klopt de jaarrekening' ja dan ben je onbewust...mis je dan mogelijk zaken zoals fraude. En dat probleem lossen we niet op. Dat los je ook niet op in de opleiding. Hooguit het bewustzijn daarvan, dat je eigenlijk als accountant van nature heel erg de neiging hebt om bewijs te verzamelen of iets goed is. Dus om te verifiëren. Terwijl je ook kunt 'falsificeren' wat wij in ieder geval in fraude onderzoeken ook wel doen: dat je juist op zoek gaat naar stukken die het tegendeel bewijzen.”

Door de focus op verificatie van de cijfers – in plaats van falsificatie – is er mogelijk in principe al sprake van een basis-confirmation-bias.

Tenslotte werd in deze context ook nog genoemd dat het belangrijk is om te weten waar je **eigen grenzen en beperkingen** liggen. Dit betekent: tijdig schakelen binnen het team, maar ook weten wanneer je experts moet inschakelen.

De bevindingen met betrekking tot dit onderwerp zijn in onderstaande tabel samengevat:

Inzicht in eigen feilbaarheid	Teamlid	Manager/Partner
Bewust zijn van biases richting klant	Bewustzijn van eigen biases Klankborden binnen team	Bewustzijn van eigen biases Ruimte creëren voor diverse perspectieven Zorgdragen voor diversiteit in het team
Bewustzijn van confirmation bias in de audit	Bewustzijn van dit risico Tijd nemen voor reflectie	Bewustzijn van dit risico Reflectie binnen het team faciliteren
Inzicht in eigen grenzen en beperkingen	Tijdig afstemmen met andere teamleden	Tijdig inschakelen van externe experts

Tabel 2 Inzicht in eigen feilbaarheid

### 2.3 Communicatievaardigheden

In de vorige paragrafen is al het belang van luisteren naar- en doorvragen bij de klant naar voren gekomen. Dit heeft alles met communicatievaardigheden te maken.

Bij één van de interviews werd hiervoor verwezen naar de basisvaardigheden: **luisteren, samenvatten en doorvragen**. Dat klinkt eenvoudig, maar het is niet altijd gemakkelijk. In een ander interview werd dit heel mooi beschreven:

“Ik zal een voorbeeld noemen waarbij mensen niet veel ervaring hebben. Op het moment dat ze vragen stellen waar ze niet honderd procent comfortabel mee zijn, dan gaan ze vaak met de vraagstelling een soort antwoord formuleren voor de klant. Dus al een voorzet geven, waardoor je alleen maar een bevestigend antwoord terugkrijgt. Dus het enerzijds een beetje lef en anderzijds ook rust hebben om op zo'n manier interviews te doen dat je hele open vragen durft te stellen. En daarna ook even je mond durft te houden en dat ook uitstralen. Dan heb je meer kans op meer informatie.”

Naast gesprekstechniek is hier dus ook een kritische houding en durf nodig, vooral als er sprake is van weerstand bij de klant. Om dit te leren is oefening en ervaring nodig. Eén geïnterviewde refereerde aan trainingen in '**courageous conversations**' die gegeven worden bij de eigen interne opleidingen:

“Dan word je gedwongen om te oefenen met een acteur. En ja, bijna niemand vindt het leuk omdat het heel heftig is. Maar het is wel ontzettend leerzaam doordat je in zo'n situatie gezet wordt en je wordt echt gedwongen om dat praktisch...Op papier is het toch anders. Maar als je zelf in zo'n gesprek moet ontfutselen wat er nou is, dat is ook weer anders dan met een groep een casuïstiek bespreken.”

Bij het oefenen met acteurs kunnen technieken geleerd worden, maar het **toepassen in de praktijk** blijft spannend. Tijdens één van de gesprekken werd de parallel met het nemen een penalty getrokken: je kunt heel veel oefenen, maar als het echt in de praktijk erop aan komt voelt het toch heel anders. Daarom zou het ook heel goed zijn om juist deze praktijksituaties (nog meer) onderdeel uit te laten maken van de leerervaring, niet alleen als onderdeel van de praktijkopleiding maar ook als onderdeel van de permanente educatie.



De bevindingen met betrekking tot dit onderwerp kunnen als volgt samengevat worden:

Communicatievaardigheden	Teamlid	Manager/Partner
Luisteren, samenvatten en doorvragen	Ervaring opdoen en reflecteren op de uitkomst	Ondersteunen van junior teamleden bij het opdoen van ervaring
Gesprekstechnieken bij weerstand	Veel oefenen Reflecteren op toepassing in de praktijk	Veel oefenen (faciliteren van) Reflecteren op toepassing in de praktijk

Tabel 3 Communicatievaardigheden

## 2.4 Conceptueel denken en verbanden leggen

In elk interview kwam ook het 'holistisch denken' naar voren. Dit kwam vanuit diverse invalshoeken ter sprake.

De eerste invalshoek heeft te maken met de karakteristieken van fraude: het begint vaak met hele **kleine signalen** en het is de kunst om die op te pakken en verder te analyseren:

"9 van de 10 fraudes loopt natuurlijk een tijdje en begint heel klein. De kans dat jij in het jaar waarin het begint het ook echt ontdekt, dat is te verwaarlozen. Dat is een onmogelijke taak, dat kun je wel bijna vergeten. Dus het is ook iets dat je, op het moment dat je het tegenkomt ook bij jezelf denkt: hoe heb ik het nu niet kunnen zien. Dat hele plaatje is buitengewoon lastig."

Er werden 3 soorten van signalen genoemd: fouten, gedrag en grijs gebied,

### Fouten:

Het zijn de assistenten en de seniors die heel veel bijdrage aan het dossier. De managers zijn natuurlijk ook aanwezig, maar vaker in een review rol, dus die hebben de factuur minder vaak in handen. Dus zij [assistenten] moeten het wel herkennen...Ze hoeven het niet helemaal af te handelen, maar wel die rode vlaggen signaleren

### Gedrag:

Kijk, het herkennen van gedrag. Op het moment dat je bij een te controleren entiteit niet een beeld hebt van hoe de intermenselijke verhoudingen zijn, binnen zo'n organisatie. En ja dat is lastig te vragen van zo'n assistent. Maar uiteindelijk moet het controle team als geheel daar wel een beeld van vormen

### Grijs gebied:

Maar je hebt heel veel - in de praktijk - grijze gebieden: er is een boeking en die is juridisch toelaatbaar. Maar als je hem afpelt tot in de basis dan is het eigenlijk een andere transactie. En ja, het mag op papier. Maar is dat nu wel wat je wil. En dat zijn de moeilijkste cases want ga dat maar eens tegen een klant zeggen die juridisch alles in kaart gebracht heeft.

De basis ligt in het signaleren van de rode vlaggen (hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan) maar ook kleine incidentjes en signalen die niet meteen een 'rode vlag' lijken niet zien als op zichzelf staande gevallen maar beoordelen in het grote geheel.

De tweede invalshoek betreft het gebruik maken van de **synergie** van het team. In de bovenstaande citaten wordt niet voor niks ook gerefereerd aan de samenwerking binnen het team. Juist het bespreken van kleine signalen en 'puzzelstukjes' binnen het team kan tot beter inzicht leiden:

"Maar in een auditteam, in werkelijkheid doet de één de aansluiting van de kasstroom en doet de ander iets anders. Dus in de praktijk wil je dan de gespreksvorm met elkaar hebben. En de vraag is inderdaad hoe je dat in een opleiding zou kunnen oefenen. Daar is het belangrijkste punt wellicht dat je beseft dat je het niet alleen doet. Dat meerdere ogen ook meer zien."

Ook kan het belangrijk zijn om externe expertise in te schakelen die vanuit zijn/haar perspectief naar het grotere geheel kan kijken. Dit punt heeft te maken met onderwerpen die in voorgaande paragrafen naar voren gekomen zijn: ruimte geven aan PKI (3.1), inzicht in eigen grenzen (3.2) en communicatievaardigheden (3.3).

Een andere competentie die in het kader van de teamsynergie naar voren kwam is **projectmanagement**:

“Dat je op de juiste momenten, de juiste senioriteitsniveaus betrokken zijn. Dat gaat natuurlijk ook vaak fout. Dat de risicoanalyse pas door de partner wordt bekeken voordat hij het aftekent, terwijl een halfjaar daarvoor al mensen aan de slag zijn. Dan heb je minder kans op de juiste dingen hebben gedaan dan dat hij vanaf het eerste moment eens even heel goed meedenkt.”

De laatste invalshoek die naar voren kwam is heel basaal. Benadrukt werd dat kennis van **boekhouden** echt belangrijke basiskennis is en dat dit soms nog wel eens onderschat wordt.

“Als je niet kunt boekhouden dan ga je die fraude waarschijnlijk ook niet vinden in de journaalposten. Want dat moet je wel van tevoren, als wij een risico hebben gesignaleerd van management overriding controls, dan moet je vervolgens bepalen: waar zit dat risico. Hoe zou het management boekingen kunnen maken om alles te manipuleren. Maar als je niet kunt boekhouden dan is dat heel erg lastig.”

Juist omdat teamleden vaak individuele posten uit de jaarrekening controleren is het belangrijk dat zij beseffen welke impact een afwijking in 'hun' post heeft op andere stromen/posten. Daarnaast is het belangrijk dat ze zich realiseren dat er in boekingen vaak 'speelruimte' zit. Eén geïnterviewde verwoordde dit treffend:

“Maar zoals ik altijd op mijn cursus zeg: boekhouding is een sprookje. Er zijn mensen die zitten gewoon maar wat te boeken en die kunnen daar van alles inzetten in die boekhouding. Wat echt is zijn de geldstromen, wat er gebeurt is zijn de geldstromen.”

In dit interview kwam ook het belang van **data-analyse** aan de orde. En dan niet alleen van de boekingen maar specifiek aandacht geven aan de analyse van het betalingsverkeer.

De bevindingen met betrekking tot dit onderwerp kunnen als volgt samengevat worden:

Conceptueel denken / verbanden leggen	Teamlid	Manager/Partner
Kleine signalen zijn soms onderdeel van groter verband	Aandacht voor individuele signalen: fouten, gedrag, grijze gebied	Vervolgen van signalen & kritisch doorvragen
Boekhoudkundige verbanden en 'speelruimte' onderkennen	Impact bevindingen op andere posten onderkennen Bewust zijn van 'speelruimte'	
Het analyseren van geldstromen is tenminste zo belangrijk als het analyseren van de boekhouding	Bewustwording van belang van kasstromen en het kunnen analyseren hiervan	Stimuleren van teamsamenwerking Uitnutten van competenties binnen team
Gebruik maken van teamsynergie	Bespreken van twijfels en signalen Feedback gebruiken voor vervolgacties	

Tabel 4 Conceptueel denken en verbanden leggen

## 2.5 Herkennen van fraudesignalen en vertaling naar de controle

Vaak kwam het belang van het herkennen van fraudesignalen naar voren tijdens de interviews. De benoemde competenties in voorgaande paragrafen zijn hiervoor een belangrijke basis.

Het is daarnaast belangrijk om een gedegen kennis te hebben van de **fraudedriehoek**. Eén geïnterviewde gaf aan dat bij accountancy vooral de nadruk ligt op de component 'gelegenheid' met het idee: als je gelegenheid maar dicht zet dan komt fraude niet voor.

"Dat zien wij toch anders omdat eigenlijk druk en ook rationalisatie misschien wel veel bepalender zijn. Omdat de fraudeur die druk ervaart en dit ook voor zichzelf kan rationaliseren: die zoekt ook gewoon zijn gelegenheid. En natuurlijk, het is net als met inbrekers: je moet het ze zo lastig mogelijk maken. Maar als een inbreker echt wil, ja dan komt hij uiteindelijk wel binnen. Of hij gaat misschien naar het volgende huis. Maar die inbraak komt er wel. Datzelfde geldt ook een beetje met fraude."

Dus het is ook belangrijk om aandacht te besteden aan 'druk' en 'rationalisatie'. Hierbij is dus ook aandacht voor **gedrag en cultuur** bij de klant nodig. Dit heeft niet alleen met gedrag en cultuur te maken maar kan ook voortkomen uit de **situationele context**.

Een aan de situationele context relaterend onderwerp is de benodigde **branchekennis**. Het gaat dan om het inzien van het belang van deze specifieke kennis en het inschakelen van experts als je deze kennis zelf niet bezit.

"Ja er zijn natuurlijk bepaalde branches waar meer risico in zit. Die krijgen dan wel een ander risico mee vanuit vaktechnisch bureau. ...Het feit dat branchekennis belangrijk is om een goede risicoanalyse te doen dat moet bij iedereen bekend zijn. Maar branchespecialisten dat zou niet in de opleiding moeten zitten maar wel in de ontwikkeling als je eenmaal RA bent denk ik, als je wat verder komt."

Tijdens één interview kwam naar voren dat voor inzicht in risico's per branche ook ondersteunende literatuur beschikbaar is, bijvoorbeeld het Fraud Examiners Manual.

Naast aandacht voor de theorie is ook de vertaling ervan naar de praktijk belangrijk, inclusief de vastlegging hiervan in het dossier:

"Ja dus als je ISA 240 leest dan zou je een fraude risicoanalyse moeten doen aan de hand van een hele lijst fraude risico factoren en dat gaan rationaliseren en dan kom je tot een paar risico's van een mogelijk materieel belang uit. Wat wij merkten afgelopen jaar, dat daar een paar stapjes soms overgeslagen werden. Dus dat er best nog wel eens een stap voor stap analyse in detail gedocumenteerd mag zijn. Dat je dan veel beter kan aangeven waarom welke fraude risico factoren wel of niet relevant zijn en wel of niet tot een materieel risico kunnen leiden."

Tenslotte werd bij alle interviews benadrukt dat het belangrijk is om praktijkvoorbeelden te delen om daarvan te leren. En dan gaat het niet alleen om het delen van de 'red flags' maar ook om de vertaalslag naar de controlewerkzaamheden.

De bevindingen met betrekking tot dit onderwerp kunnen als volgt samengevat worden:

<b>Herkennen van fraudesignalen</b>	<b>Teamlid</b>	<b>Manager/Partner</b>
Theorie van de fraudedriehoek	Naast het aspect 'gelegenheid' ook aandacht voor 'rationalisatie' en 'druk'. Hierbij is aandacht voor gedrag en cultuur bij de klant belangrijk	Aandacht voor alle drie aspecten van de fraude driehoek & observaties met elkaar in verband brengen Branchekennis (of inschakelen specialisten)
Kennis van de situationele context	Observatie van contextuele factoren die blijken tijdens de werkzaamheden	
Kunnen maken van vertaalslag naar controlewerkzaamheden	Kunnen uitwerken van risicofactor, naar risico, naar controlewerkzaamheden	Monitoren goede/degelijke vertaalslag van risicofactoren naar uiteindelijke controle
Streetwise zijn/worden	Leren van praktijkgevallen in de omgeving en actuele cases	Delen van ervaringen & leren van ervaring van anderen

Tabel 5 Herkennen van signalen

## 2.6 Het onderliggende fundament

Veel van de thema's die in de bovengenoemde paragrafen genoemd worden hangen met elkaar samen. De gemeenschappelijke deler is in ieder geval dat de accountant een **basishouding** moet hebben waarbij een aantal elementen centraal staan:

- Nieuwsgierigheid & kritische houding.
- Durf, lef hebben.
- Kwetsbaar op durven stellen.
- Open mindset.

Dit geldt voor zowel de teamleden als de manager/partner, wat dat betreft is het team zo zwak als de zwakste schakel.

Verder komt duidelijk als rode lijn naar voren dat de **samenwerking** binnen het team (en met specialisten) een belangrijke sleutel tot succes is. Iedere individuele inbreng en individueel perspectief draagt bij aan het gezamenlijke totaalbeeld. Als de samenwerking niet op orde is dan is het resultaat niet optimaal, ongeacht alle competenties die de individuele leden bezitten. Aandacht voor communicatievaardigheden is daarom ook belangrijk.

Tenslotte komt het belang van **reflectie** in elk onderdeel terug. Het stapje terugnemen en de tijd nemen om 'de balans op te maken' waarbij je niet alleen je eigen pad volgt maar ook openstaat voor meningen en perspectieven van anderen is een voorwaarde voor een goede controle.

## 3 Suggesties voor opleiding en praktijk

In de interviews werd gevraagd welke suggesties de deelnemers graag mee zouden geven aan de (RA- en permanente) opleiding voor wat betreft dit onderwerp.

Het geven van aandacht aan het **delen van praktijkervaringen en red flags** kwam als belangrijkste onderwerp naar voren. Bij één interview werd opgemerkt dat het ook belangrijk is om meer te verdiepen in de fraudedriehoek op basis van deze voorbeelden. Er werden een aantal praktische tips gegeven met betrekking tot het delen van praktijkervaringen; hier wordt in paragraaf 4.1 verder op ingegaan.

Daarnaast werd voor de volgende onderwerpen (meer) aandacht gevraagd in de opleiding:

- Praktische handvatten meegeven voor de controle (2x).
- Kritisch denken stimuleren.
- Communicatiekennis: doorvragen en open vragen stellen.
- Grijze gebieden bespreken.
- Herkennen en beïnvloeden van bedrag.
- Inzicht in feilbaarheid van eigen bewustzijn.
- Helikopterview trainen: samenloop van omstandigheden/incidenten signaleren.
- Vertalen van de theorie naar de praktijk (vertaalslag van frauderisicofactoren, naar risico's en controlewerkzaamheden).

Voor deze onderwerpen kwamen geen onderwijskundige suggesties ter sprake. Zij lenen zich waarschijnlijk vooral ook voor leermomenten in de praktijk (en reflectie daarop in de praktijkopleiding).

Een andere vraag van het interview had betrekking op de 'wens voor de praktijk': waar zouden de deelnemers graag (meer) aandacht voor zien in de praktijk met betrekking tot dit onderwerp. Dit is verder uiteengezet in paragraaf 4.2.

### 3.1 Praktische suggesties voor de opleiding

Bij elk gesprek kwam het delen van praktijkvoorbeelden ter sprake. Hierbij kwamen ook een aantal zeer praktische suggesties naar voren.

Ten eerste kan gebruik gemaakt worden van **beschikbaar materiaal** tijdens de opleiding, waarbij de NBA-publicaties over fraude tot de verplichte materie zou moeten behoren:

- [NBA uitgave Rode Vlaggen](#).
- [NBA fraude casuïstiek](#).
- Fraud Examiners Manual.

Daarnaast werd gesuggereerd dat **vanuit de accountantspraktijk en/of centraal** materiaal ontwikkeld zou kunnen worden dat beschikbaar wordt voor de beroepsgroep. Voorbeelden die ter sprake kwamen waren:

- Fraude casussen van diverse kantoren zouden op anonieme basis gedeeld moeten worden (bijvoorbeeld in de vorm van een mini-learning).
- Jaarlijkse/maandelijkse korte e-learnings over actuele onderwerpen.

Belangrijk bij het delen van ervaringen/casussen is dat het 'behapbaar' is, gezien de werkdruk van de accountant.

Twee vormen van het **persoonlijk delen van praktijkervaring** die uit de interviews naar voren kwamen waren ook erg interessant:

- Partner/director vertelt zelf een casus waarbij iets niet goed gegaan is en legt uit hoe dat kwam, dit om het signaal af te geven dat het iedereen kan overkomen en je ervan leert.
- Filmpjes maken van associates maken die door hun oplettendheid bijgedragen hebben aan het signaleren van fraude.

Positieve ervaringen zijn ook goed om te delen; er gaat namelijk ook veel wel goed.

### 3.2 Suggesties voor de praktijk

De belangrijkste suggestie die in elk gesprek naar voren kwam is: blijven leren van praktijksituaties. Het belang van communicatie en samenwerking werd daarbij benadrukt. Specifiek werd nog genoemd dat het belangrijk is om **KPI te bemoedigen**

binnen het team en een omgeving te creëren waarin **fouten** bespreekbaar zijn om ervan te leren. Dit zijn de randvoorwaarden voor een lerende organisatie. Op een meer controle-overstijgend niveau is het ook goed om te onderzoeken hoe de opgedane **kennisdeling** nog beter toegepast kan worden

Er wordt verder aandacht gevraagd voor het **delen van dilemma's** tijdens de werkzaamheden door alle niveaus van het team:

“Dat managers en partners dingen die daar spelen met elkaar delen, ook hun zwaktes laten zien: ik heb dit niet gezien of gewoon niet goed gedaan. Want een casus begint altijd met mensen die iets ontdekken en hoe dat dan loopt.”

Door het delen van dilemma's en het bespreken ervan leert het hele team te reflecteren en situaties te beoordelen vanuit verschillende perspectieven.

Blijvende aandacht voor de **eigen biases** is een 'must'. Bij de meer ervaren accountants is het misschien nog wel een extra attentiepunt:

“Dat zijn mensen die gepokt en gemazeld zijn...Dat zijn vaak ook mensen die zich, nou ja wat minder bewust zijn van het feit dat hun bewustzijn grenzen heeft.”

Hetzelfde geldt voor het kennen van de **eigen beperkingen**. Met inbreng van experts kan veel waarde toegevoegd worden:

“Er zijn vele experts met vele jaren praktijkervaring en zelfs die experts zeggen zelf dat ze niet alles weten. En de enige reden dat die experts zo goed zijn is omdat ze altijd blijven praten met anderen.”

Ook (meer) continue aandacht voor het onderwerp fraude **tijdens de controle** werd genoemd:

“Je hebt de pre audit meeting waarbij je ook de fraude risico factoren etc. bespreekt. Maar in de audit zelf kun je natuurlijk ook ergens een middenpunt pakken. Voordat we beginnen met de rest van de jaarrekening, laten we met elkaar nog even het onderbuikgevoel van de klant bespreken. En wat gebeurt er nou, heb jij nog iets gezien of iets uit de notulen gehaald? Een beetje het verhaaltje achter die klant begrijpen.”

Dus aandacht voor periodieke reflectie. Dit soort ervaringen kunnen door beginnende accountants wellicht goed ingebracht worden in hun praktijkopleiding.

Ook werd gewezen op het belang van aandacht voor **cultuur en gedrag** bij de accountantscontrole: de accountant moet zich ook op de hoogte stellen van wat er leeft onder het personeel; hoe de cultuur is binnen de organisatie en hoe dit zich verhoudt tot de fraudedriehoek; HR-aspecten zoals medewerkerstevredenheidsonderzoeken meenemen in de beoordeling; gesprekken voeren in de organisatie, etc.

Ook werd de wens uitgesproken om slimme **data-analyses** uit te voeren/te ontwikkelen die gericht zijn op het betalingsverkeer, inclusief de relatie met de boekhouding. Opgemerkt werd dat fraudeurs steeds slimmer worden en gebruik maken van dezelfde tools zoals data-analyse. In plaats van dat ze ons steeds een stap voor zijn zullen we moeten zorgen dat dit andersom plaatsvindt. En daarvoor zul je deze thema's samen moeten voegen en ook kennis moeten hebben van **AI en IT** om ook cyber fraudes etc. voor te kunnen zijn.

In een breder perspectief werd bij diverse interviews het belang van de **keten** aangehaald:

“De klant moet zelf onderdeel zijn van die risicoanalyse. En als wij geen antwoord hebben op een risicofactor dan moeten zij daar maar mee komen. Zij kennen de organisatie uiteindelijk beter dan wij. Meestal hebben zij ook wel hele goede antwoorden. Dus dan kunnen wij met het team een uur gaan zitten brainstormen, maar de klant weet het binnen 5 minuten.”

De klant heeft in principe een diepgaand inzicht in de risico's en de context: gebruik maken van elkaars inzichten en expertise (klant en accountant) leidt tot een kwalitatief hoger resultaat.

Tenslotte werd bij één interview een **kanttekening** gemaakt die nogal fundamenteel is:

“Ik noem het een weeffout...Ik snap wel waar uit het ontstaat want je moet als partner een leverage hebben. Maar uiteindelijk is het heel raar dat de partner maar 2% van de controletijd besteedt en de rest van het team 98%...Die partner moet juist het team leren. Dat is heel anders dan bij een FIOD. Daar ben je echt als team en elk teamlid besteedt evenveel tijd aan de controle. Ik begrijp dat het in de praktijk niet kan. Want ja die partner heeft meer klanten en meer teams. Dat is een piramidevorm, maar eigenlijk klopt het niet.”

In de feedback op de conceptrapportage werd de bovenstaande kanttekening enigszins genuanceerd door twee (andere) deelnemers: de teambezetting bestaat naast de partner ook uit een (senior)manager met ruime ervaring en de tijdsbesteding van de partner varieert per opdracht en context. Een andere deelnemer benadrukte juist deze observatie in de feedback op het conceptrapport: “De piramidevorm van controleteams qua tijdsbesteding, alsmede de weeffout van het beroep (accountant haalt commercieel zijn klant binnen en is daarmee financieel afhankelijk van de klant die hij controleert) hangen als een grauwsluijer boven alle inspanningen om fraud awareness van controleteams te vergroten.” Interessante ‘food for thought’ binnen de beroepsgroep.

#### 4 Conclusie en vervolgacties

Uit het onderzoek blijkt dat samenwerking binnen het team, kantoororganisatie en beroep erg belangrijk is. Dit betekent dus dat iedereen, de starter en de zeer ervaren accountant, aandacht zal moeten blijven besteden aan de kerncompetenties die nodig zijn voor het onderwerp fraude. Het onderwerp zal dan ook een belangrijke rol moeten hebben/houden in de permanente educatie. Een deel van de bevindingen zijn wellicht ‘open deuren’ die bovendien vaak ook van toepassing zijn voor de accountantscontrole in het algemeen. Dit neemt niet weg dat het belangrijk is om hier (verder) mee aan de slag te gaan. In dit hoofdstuk zijn, in samenwerking met mevrouw drs. M.E. van Kimmenade RA MGA<sup>2</sup>, een aantal mogelijke vervolgacties voor dit onderzoek geformuleerd. Dit valt grotendeels buiten de scope van CEA en zal daarom verder besproken moeten worden in de werkgroep Fraude en/of een ander gremium binnen de beroepsgroep.

Er zijn een aantal **kerncompetenties** gedefinieerd en toegelicht. De benoemde competenties in het onderzoek sluiten aan op de CEA eindtermen. In de onderstaande tabel zijn de benoemde competenties nogmaals opgesomd en is de relatie gelegd naar de CEA-eindtermen.

---

<sup>2</sup> mevrouw drs. M.E. van Kimmenade RA MGA is themaregisseur fraude bij de NBA en secretaris van de NBA-werkgroep Fraude. Ze heeft een ruim dertig jaar praktijkervaring in de accountancy en vervult daarnaast nog diverse (toezicht)functies.

Kerncompetentie	CEA eindterm
<b>Basis houding - Professioneel kritische instelling (PKI)</b> Nieuwsgierig en kritisch Durf, lef hebben Kwetsbaar op durven stellen Open mindset	Verweven door de eindtermen (specifiek benoemd in A&A-5 en 6). De eindtermen A&A volgen de NV COS: PKI is daarin een veelvoorkomend begrip.
<b>Inzicht in eigen feilbaarheid</b> Bewust zijn van biases richting klant Bewustzijn van confirmation bias in de audit Inzicht in eigen grenzen en beperkingen	GEB eindtermen en generieke eindtermen (o.a. grenzen/beperkingen eigen deskundigheid, organisatiesensitiviteit, teamwork)
<b>Communicatievaardigheden</b> Luisteren, samenvatten en doorvragen Gesprekstechnieken bij weerstand	Generieke eindterm
<b>Conceptueel denken</b> Kleine signalen (fouten, gedrag, grijze gebied) zijn soms onderdeel van groter verband Boekhoudkundige verbanden en 'speelruimte' onderkennen Gebruik maken van teamsynergie	Generieke eindterm
<b>Herkennen van fraudesignalen</b> Fraudedriehoek: aandacht voor alle componenten Kennis van de situationele context Kunnen maken van vertaalslag naar controlewerkzaamheden Streetwise zijn/worden	Diverse eindtermen (o.a. A&A-6, ICAIS-1, ICAIS-4. FA14)

Tabel 6 Benoemde kerncompetentie en relatie CEA eindtermen

Dit is een eerste opzet van de benodigde kerncompetenties die, als dat nodig geacht wordt, verder uitgewerkt moet worden binnen het beroep. Hierbij moet dan ook specifiek aandacht gegeven worden aan de MKB-context: gelden dan dezelfde competenties? *Actie 1a*. Daarnaast zal uitgewerkt moeten worden wat dit betekent voor de Permanente Educatie(verplichting). *Actie 1b*.

Er zijn geen wezenlijk nieuwe onderwerpen aan het licht gekomen ten opzichte van het CEA thema beleidsonderzoek fraude dat uitgevoerd is bij de theoretische Assurance opleidingen in 2019. Er zijn wel een aantal praktische suggesties gedaan waar de opleidingen hun voordeel mee kunnen doen. Dit rapport zal daarom door CEA gedeeld worden met de theoretische opleidingen en de praktijkopleiding. *Actie 2*. Ook kunnen de opleidingen bespreken of- en hoe zij hun ervaringen en best practices met betrekking tot dit onderwerp kunnen delen met elkaar en met de beroepsgroep (zie volgende punt en *actie 3a*).

De rode draad die sterk naar voren komt in het rapport is het gezamenlijk **delen van kennis** zodat we als beroepsgroep de fraudeur een stapje voor kunnen zijn. Dit gezamenlijk initiatief kan heel goed ondergebracht worden in NBA communities. Hierbij kan specifiek gedacht worden aan:

- Het centraal ontsluiten van cases, lesmateriaal, routecase analyses etc., zodat leerpunten maar ook succesvolle fraudedetecties gedeeld kunnen worden. *Actie 3a*.
- Faciliteren van intervisiegroepen (binnen een community) waarin dilemma's, casuïstiek, ervaringen met gesprekstechnieken, etc. besproken kunnen worden. *Actie 3b*.



- Het gezamenlijk werken aan geavanceerde data-analyse om fraude te kunnen detecteren. *Actie 3c.*

Om de geavanceerde cybercrime het hoofd te kunnen bieden is het leerzaam om expertise van buiten ons beroep in te schakelen, bijvoorbeeld de expertise die beschikbaar is in het kader van Artificial Intelligence in hightech branches. Het zou goed zijn om hier als beroepsgroep een initiatief voor te ontwikkelen. *Actie 3d.*

In de gesprekken kwam vaak het belang van de synergie, samenwerking en het creëren van een veilige omgeving binnen het **controleteam** naar voren. Ook werd regelmatig gerefereerd aan het belang van tijd nemen voor reflectie. In de feedback op de conceptrapportage merkte een geïnterviewde op dat deze onderwerpen niet alleen belangrijk zijn voor fraude detectie, maar ook voor de controle in zijn algemeen. Het zou daarom interessant zijn om te onderzoeken of controleteams hierin consistent gezamenlijk getraind kunnen worden. In de praktijk gebeurt dit soms al (training High Performance teams, waarbij partners verplicht met hun team een training volgen). Het zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken hoe dit soort training meegenomen kan worden als (verplichte) Permanente educatie. Hieruit vloeien twee mogelijke acties voort:

- Het 'teamleren' kan gefaciliteerd worden voor de reguliere controleteams binnen de kantoren de kantoren zelf. *Actie 4a.*
- De NBA kan het 'teamleren' faciliteren door het aanbieden van trainingen met virtuele teams waarin gezamenlijk gewerkt wordt aan een casus. Hierop kunnen accountants zich dan individueel inschrijven in het kader van hun PE-ontwikkeling. *Actie 4b.*

Tenslotte zijn er nog twee belangrijke onderwerpen aan de orde geweest die in breder kader opgevolgd kunnen worden, dit gaat meer om de **rol van de accountant** in de keten (de genoemde 'weeffout' in een interview en het belang van de klantketen waaraan gerefereerd werd in de gesprekken). *Actie 5.*

In onderstaande tabel zijn de acties samengevat.

Actie	Omschrijving	Opvolging door
<b>1.a</b>	Verder ontwikkelen kerncompetenties en verder onderzoek naar specifieke MKB-context (geldt dan dezelfde competenties?)	NBA (Werkgroep Fraude)
<b>1.b</b>	Vertaling naar permanente educatie (verplichting)	NBA (Werkgroep Fraude)
<b>2</b>	Delen van de rapportage met de theorie-opleidingen en de praktijkopleiding in het kader het themaonderzoek fraude	CEA
<b>3.a</b>	Onderzoeken mogelijkheid centrale ontsluiting kennis en ervaringen op het gebied van fraude	NBA (community)
<b>3.b</b>	Faciliteren van intervisiegroepen (binnen een community) waarin dilemma's, casuïstiek, ervaringen met gesprekstechnieken, etc.	NBA (community)
<b>3.c</b>	(faciliteren van) Ontwikkeling geavanceerde data-analyse voor fraude-detectie	NBA (community)

Actie	Omschrijving	Opvolging door
<b>3.d</b>	Ontwikkelen van AI om cybercrime het hoofd te bieden door inschakeling van expertise (buiten onze beroepsgroep) op dit gebied	NBA
<b>4.a</b>	Faciliteren van 'team-learning' voor controleteams	Kantoren
<b>4.b</b>	Faciliteren van 'team-learning' door middel van virtuele teams waar individueel op ingeschreven kan worden (in het kader van persoonlijke PE plan)	NBA-opleidingen
<b>5.</b>	Rol van de accountant: inherente beperkingen bij de identificatie van fraude (en uitvoeren controle proces)	NBA/beroepsgroep

*Tabel 7 Actiepunten*

## Bijlage A Vragenlijst

### *Toelichting*

Het doel van deze vragenlijst is het vooraf verzamelen van informatie, zodat tijdens het interview meer focus aangebracht kan worden. De vetgedrukte vragen (vraag 8, 11 en 14) komen in ieder geval aan de orde tijdens het interview, dus hier hoeven alleen wat steekwoorden genoteerd worden. De ingevulde vragenlijst en eventuele bijlages kunnen retour gezonden worden naar: Therèse de Groot ([t.degroot@cea.nl](mailto:t.degroot@cea.nl)). De gegevens zullen uiteraard vertrouwelijk behandeld worden. Uitkomsten van dit onderzoek worden geanonimiseerd weergegeven.

Onder het begrip 'fraude' valt in het kader van dit onderzoek ook de identificatie van ongebruikelijke transacties en niet naleving van wet- en regelgeving (zie NVCOS 240, 250, WWft, Noclar, NBA fraudeprotocol)

### Introductie

1. Wat is jouw rol binnen de interne opleiding?
2. Wat is je expertise?
3. Zijn er nog andere experts die bijdragen aan de interne opleiding m.bt. het onderwerp fraude (in de brede zin, zie definitie hierboven)? Zo ja, vanuit welke expertise

### Ontwikkeling

4. Hoe wordt besloten aan welke onderwerpen aandacht besteed wordt?
5. Zijn er nog andere onderwerpen binnen het interne curriculum waarbij jouw specifieke fraude expertise input gevraagd wordt? (bijv. externe verslaggevingscursussen o.i.d.)
6. Hoe sluit de interne opleiding aan op de praktijkbehoefte?
7. Hoe sluiten de interne opleiding aan op de RA-opleiding?
8. **Wat zijn suggesties voor het optimaliseren van de (RA- en permanente) opleiding om studenten een goede basis te geven voor dit onderwerp?** (noem hierbij wat steekwoorden, dit is een vraag die verder bij het interview wordt behandeld)

### Inhoud

9. Aan welke onderwerpen/vaardigheden m.b.t. fraude wordt in de interne opleidingen aandacht besteden?  
Is hierbij ook een onderscheid per functieniveau?
10. Kan voor elke fraudecursus per functieniveau de volgende informatie worden gegeven:
  - In wat voor vormen (methodiek) worden de trainingen gegeven?
  - Wordt het effect van de cursus gemeten, zo ja, hoe?
11. **Wat vind jij zelf de belangrijkste competenties die de accountant moet worden bijgebracht/bijgehouden?** (noem hierbij wat steekwoorden, dit is een vraag die verder bij het interview wordt behandeld)
12. Welke onderwijs/trainingsvormen lenen zich het beste om de kerncompetenties te trainen en te onderhouden (kun je evt. voorbeelden van 'best practices' noemen)?

### Praktijk

13. Heb je een beeld hoe het effect van de training op de werkvloer is? (en terugkoppeling naar cursus)
14. **Als je de genoemde kerncompetenties uit vraag 11 in aanmerking neemt, waar zou dan vooral aandacht aan besteed moeten worden op de werkvloer om deze competenties te ontwikkelen en onderhouden?** (noem hierbij wat steekwoorden, dit is een vraag die verder bij het interview wordt behandeld).

## Bijlage B Feedback op conceptrapportage

Par.		Opmerking	Verwerking
3.2	Inzicht in eigen feilbaarheid	Ik begreep feilbaarheid wel alleen zou ik het meer inquisitive mindset noemen. We zullen moeten leren en verder te kijken dan onze neus lang is. Het is niet zozeer inzicht in grenzen en beperkingen maar een change van de mind om op een andere wijze naar de casussen te kijken. Denk dat dit wel heel belangrijk is en ook heel erg samenhangt met PKI.	Deze opmerking over het belang van een inquisitive mindset en 'verder kijken dan je neus lang is' is verwerkt onder paragraaf 3.1 Professioneel kritische instelling. Ook opgenomen in de tabel.
3.4	Holistisch denken: analytisch vermogen en verbanden kunnen leggen	De term 'holistisch denken' beschouw ik als abstract jargon waardoor de concrete boodschap wat mij betreft verloren gaat.  Het analyseren van geldstromen is tenminste zo belangrijk als het analyseren van de boekhouding, dit komt niet naar voren in de tabel-samenvatting in deze paragraaf.	Veranderd in 'Conceptueel denken en verbanden leggen'. (Misschien nog steeds abstract, maar dit is wel de centrale boodschap die uit de gesprekken naar voren kwam)  Opgenomen in tabel
3.5	Herkennen van fraudesignalen en vertaling naar de controle	In de samenvattende tabel wordt gesproken over aandacht voor gedrag en context. Volgens mij moet dat zijn gedrag en cultuur en ik mis hier de verbinding met de noodzakelijke aandacht voor de elementen druk en gelegenheid van de fraudedriehoek. Eerder staat dat wel beschreven, maar niet in de samenvatting.	Aangepast in tabel
4.1	Praktische suggesties voor de opleiding	Wat wij missen is een volgende stap. Dit is een samenvatting van veel observaties maar wat er concreet nu in de opleiding gedaan zou moeten worden om een aantal van deze bevindingen te voorkomen is me nog niet geheel duidelijk. Wellicht dat dit in een volgende fase komt.	Hoofdstuk 5 concreter gemaakt en hernoemd in 'conclusies en vervolgacties'
4.2	Suggesties voor de praktijk	Ik mis hier met name de vertaling naar aandacht voor cultuur en gedrag. De accountant moet zich ook op de hoogte stellen van wat er leeft onder het personeel, hoe de cultuur is binnen de organisatie en hoe dit zich verhoudt tot de fraudedriehoek. HR-aspecten, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, gesprekken voeren in de organisatie, etc.	Verwerkt in tekst
		Fraudeurs worden steeds slimmer en maken gebruik van dezelfde tools zoals data-analyse. In plaats van dat ze ons steeds een stap voor zijn zullen we moeten zorgen dat dit andersom plaatsvindt. En daarvoor zul je deze thema's samen moeten voegen en ook kennis moeten hebben van AI en IT om ook cyber fraudes etc. voor te kunnen zijn.	Verwerkt in tekst en meegenomen in conclusie

Par.		Opmerking	Verwerking
4.2	Suggesties voor de praktijk (vervolg)	Laatste punt over betrokkenheid van de partner is wellicht wat tendentieus geschreven. Er wordt nu voorbij gegaan aan het feit dat er op een controle altijd een 2e accountant is (manager/Sr. Manager). Bovendien is de mate waarin een partner/manager in detail betrokken is van veel diverse factoren afhankelijk.	Verwerkt in tekst
		De piramidevorm van controleteams qua tijdsbesteding, alsmede de weeffout van het beroep (accountant haalt commercieel zijn klant binnen en is daarmee financieel afhankelijk van de klant die hij controleert) hangen als een grauwsliuier boven alle inspanningen om fraud awareness van controleteams te vergroten.	Verwerkt in tekst
5.	Conclusie en reflectie	In tabel 6 vind ik de suggesties voor de opleiding en de praktijk niet zo sterk naar voren komen eerlijk gezegd. Dit zijn vooral open deuren en dat is allemaal al eens gezegd.	De kolom suggesties voor de opleiding en praktijk verwijderd. In plaats daarvan focus op kerncompetenties
	Overige opmerkingen	Wat mij nog opvalt is dat er heel veel wordt gesproken over reflectie en tijd hebben om hier goed over na te denken. Denk dat dit niet zozeer fraude specifiek is maar met name ook voor de gehele audit geldt. Het moet wel zo zijn dat je op alle belangrijke onderwerpen in de audit zorgt dat er voldoende tijd en rust beschikbaar is voor de teamleden	Verwerkt in hoofdstuk 5
		De rode draad in het stuk is herkenbaar en inderdaad, het blijven werken aan en het ontwikkelen van de kerncompetenties gedurende de loopbaan blijft van belang.	Niets veranderd: deze opmerking benadrukt de tekst die al opgenomen was in hoofdstuk 5