



Eerder fraude bij hoge winst

Als Nederlandse accountants bij potentiële cliënten de risico's inschatten, kijken zij vooral naar *the tone at the top*. Dit omdat die top een (goede) interne controle kan doorbreken. Dat blijkt uit het recente proefschrift van José Hernandez.

TEKST LEX VAN ALMELO | BEELD SIMONE VAN ES

José Hernandez vliegt als partner bij PricewaterhouseCoopers de wereld rond om bestuurders van grote ondernemingen te adviseren hoe zij kunnen voorkomen dat zij (nogmaals) de wet overtreden. In *Principles, processes and practices of fraud prevention*, het proefschrift waarop hij in december 2007 promoveerde aan de Vrije Universiteit, schrijft Hernandez dat hij in 2003 als forensisch onderzoeker betrokken was bij wat hij voorzichtig doch voor de gemiddelde krantenlezer duidelijk genoeg omschrijft als "één van de grootste verslaggevingsfraudes in de recente

Nederlandse (en Europese) geschiedenis". Daarna werkte hij als teamleider aan het wereldwijde herstelprogramma bij Ahold, dat uitmondde in een schikking met de SEC en het Amerikaanse ministerie van

'Een groep Duitse senior managers wist niet dat corruptie sinds 1999 strafbaar is.'

Justitie. Later werd een schikking van 1,1 miljard dollar getroffen met beleggers. Sinds 2005 adviseert hij een Duitse automaker en een Duits elektronicaconcern over de Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act. Ook hier werkt hij aan een wereldwijd programma om de interne controle en compliance te verbeteren. In 1987 emigreerde Hernandez met vader, moeder, broer en zus vanuit El Salvador naar Canada. Daar studeerde hij economie.

Hernandez was drie jaar audit manager in de Cubaanse hoofdstad Havana. Daarna selecteerde PricewaterhouseCoopers hem voor een leiderschapsonwikkelingsprogramma. In 2001 kwamen Hernandez en zijn Canadese vrouw naar Amsterdam. De keuze voor Amsterdam werd mede ingegeven door de wens om naast zijn werk bij PwC *Advisory* promotieonderzoek te doen. In Tom Groot, hoogleraar accounting, vond hij een promotor. In de promotiecommissie zaten twee Amerikaanse hoogleraren, een Vlaamse en de Nederlandse professoren Roger Dassen (Deloitte) en Philip Wallage (KPMG).

5.600 CASES

PwC levert de Hernandez het materiaal voor zijn onderzoek, dat bestaat uit een wetenschappelijke analyse van meer dan zestigduizend gegevens uit de 5.600 *risk assessments* van bestaande en potentiële cliënten in Nederland.

"Bij een *risk assessment* werken accountants, voordat zij aan de controle beginnen, een vragenlijst af, waarmee zij een inschatting maken van de belangrijkste risicogebieden waarop de controle zich zou moeten richten. Deze gegevens heb ik voor het onderzoek geanonimiseerd en omgezet naar een ruwe database, zodat

ik een analyse kon maken met behulp van een wiskundig programma. Ik ben een paar maanden bezig geweest om alle gegevens uit het systeem te krijgen. Dat was het moeilijkst van het hele onderzoek."

VEEL WINST, VEEL RISICO

Wat is de belangrijkste conclusie?

"De voornaamste conclusie van mijn onderzoek is dat accountants de integriteit en

het gedrag van de senior managers en bestuurders het belangrijkste vinden voor de kans op fraude. Volgens accountants zijn interne controlemechanismen weinig effectief om de kans op fraude te verkleinen, omdat de top de interne controle kan doorbreken.

The *tone at the top* is dus belangrijk. Opmerkelijk is verder dat het frauderisico volgens accountants bij ondernemingen die veel winst maken hoger is dan bij ondernemingen die weinig winst maken. Senior managers die boekhoudfraude plegen, doen dat niet alleen om het geld, maar ook om hun ego, om hun reputatie. Zij willen hun targets halen. Als zij de gestelde doelen halen zijn zij goede managers, zegt de kapitaalmarkt. Wij adviseren daarom vaak om de prestatiedoelen wat minder hoog te stellen en de targets meer te spreiden. Maar dat is lastig voor ze. Het is nu eenmaal gemakkelijker om

'Niet wanhopig, vandaar accountancy'

José Hernandez emigreerde in 1987 met zijn ouders, broer en zus vanuit El Salvador, waar een burgeroorlog woedde, naar Canada. "We kregen geen hulp van de overheid en de economie stond er aan het begin van een recessie. Dat was een moeilijke start. Ik heb steeds gewerkt naast mijn studie. Op mijn *high school* kwam een vader een praatje houden over beroepskeuze. Als je een vrij beroep wilt uitoefenen, zei hij, moet je arts, tandarts of accountant worden. En als je echt wanhopig bent advocaat. Ik was niet wanhopig en was wel goed in wiskunde. Ik heb daarom voor accountancy gekozen. Maar audit was niet mijn eerste passie."

aantallen te meten als je prestaties wilt beoordelen. Wij zeggen zeker: knoei niet met de cijfers als je de doelen niet dreigt te halen. Liever nu slechter presteren dan later in grote problemen komen."

MAGIC BULLET

"Als ik de wijsheid uit het onderzoek moet vertalen naar de praktijk maak ik de vergelijking met een laptop. Die doet het alleen als de hardware goed is, als de software goed werkt en als je een goeie virus scanner hebt. De juiste hardware bestaat uit goede mensen aan de top, een goede organisatie en een goede interne controle. De software is de mentaliteit in de organisatie. De leiding moet geen enkele wetsovertreding dulden, want anders begeeft

'Managers die boekhoudfraude plegen, doen dat niet alleen om geld, ook om hun ego.'

zij zich op een hellend vlak. De virus scanners zijn de afdelingen die fraude moeten stoppen of voorkomen. De interne accountantsdienst moet op de poort durven kloppen en op de kleintjes letten. Je hebt goede interne en externe controleurs nodig, die hun rug recht houden. Je hebt een goede juridische afdeling nodig die iedereen bewust maakt van de risico's. Zo wist een groep Duitse senior managers niet dat corruptie daar sinds 1999 strafbaar is. En je hebt natuurlijk een goede complianceafdeling nodig. Wanneer de hardware, de software of de virus scanner niet goed werkt, gaan dingen mis. Maar kijk als accountant vooral naar het gedrag van de top, want zij kunnen alles ondermijnen en de AO/IC overrulen."

Dit is toch niet echt nieuw?

"Het nieuwe is dat alle accountants daarop letten."

Gaat u verder met uw onderzoek?

"Ja. Ik wil het verder uitwerken en proberen nog een beter inzicht krijgen in de voorwaarden waaronder fraude tot stand komt. Ik heb niet alle antwoorden op de vraag hoe je fraude kunt voorkomen. De *magic bullet* bestaat niet." □