



VTW LUNCHWEBINAR FRAUDERISICO'S EN INTEGRITEIT

Webinar
3 maart 2026

Welkom

Bronia Vermaas – van de Bilt
directeur VTW

webinar





BESLISWIJZER INTEGRITEIT

VERENIGING VAN
TOEZICHTHOUDERS IN
WONINGCORPORATIES

Toekomstgericht
Toezichthouden

VTW lunch Webinar

Frauderisico's en Integriteit – Praktische handvatten voor de RvC

3 maart 2026

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Doelstelling vandaag

- Inzicht in ontwikkelingen rond fraude en integriteit
- Praktische handvatten voor toezicht
- Inspiratie uit praktijkvoorbeelden en casuïstiek
- Actualiteiten over zelfstandig verantwoorden over risicobeheersing – Verklaring omtrent risicobeheersing (VOR)

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Wij stellen ons aan u voor

Marianne van Kimmenade



- Themaregisseur Fraude NBA
- NBA projectleider Kracht van de keten en
- Verklaring omtrent risicobeheersing (VOR)
- Commissaris HIVOS en Nieuwspoort

Mohamed Masri



- Finance director bij Energy Shift
- Beleidsadviseur Fraude NBA (t/m 2025)
- Commissaris bij Woonkracht10
- Docent externe verslaggeving VU

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Maatschappelijke urgentie

- Fraude is een belangrijk maatschappelijk thema. Het tast het maatschappelijk vertrouwen aan en de impact ervan is groot. Het kan leiden tot financiële verliezen, reputatieverlies en de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen.
- Toenemende afhankelijkheid van de organisatie van digitale gegevensverwerking en het gebruik van AI leidt tot nieuwe kwetsbaarheden; wat is echt en onecht en hoe houden we zicht op de betrouwbaarheid.
- Sterk toenemende financiële criminaliteit; dit kan vele vormen aannemen en is zeer zorgwekkend. Denk bijvoorbeeld aan criminele derdenbetalingen en cyberaanvallen door kwaadwillenden. Organisaties kunnen daarin verstrikt raakt zonder dat ze het tijdig doorhebben.
- Individuen binnen de organisatie – bestuurders en commissarissen – kunnen persoonlijk reputatieschade lijden.
- Na fraude of misstanden verschuift de blik al snel naar de accountant en de commissaris.
- Bij het voorkómen en tijdig signaleren en opvolgen hebben de commissaris en de accountant een gezamenlijke doelstelling.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Waar hebben we het over?

- Fraude kent drie cumulatieve elementen
 - Opzet
 - Misleiding / verhulling
 - Onwettelijk of onrechtmatig voordeel
- Verschijningsvormen
 - Onrechtmatige toe-eigening van activa
 - Fraude in de financiële verantwoording / jaarrekening
 - Corruptie en witwassen
 - Oneigenlijke geldstromen en vreemde financiële transacties
 - Oplichting, verduistering, valsheid in geschrifte
 - Witwassen, sanctieontduiking
 - Cybercrime

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Verantwoordelijkheden

Bestuurder

- Primair verantwoordelijk
- Treffen van maatregelen ter voorkoming, detectie en ontmoedigen van fraude
- Verantwoording over risicobeheersing

Toezichthouders (RVC / AC)

- Bewaken van het (fraude)risico-management en stelsel van interne beheersing
- Ten minste jaarlijks / periodiek agenderen en bespreken met het bestuur, onafhankelijke controller en externe accountant

Externe accountant

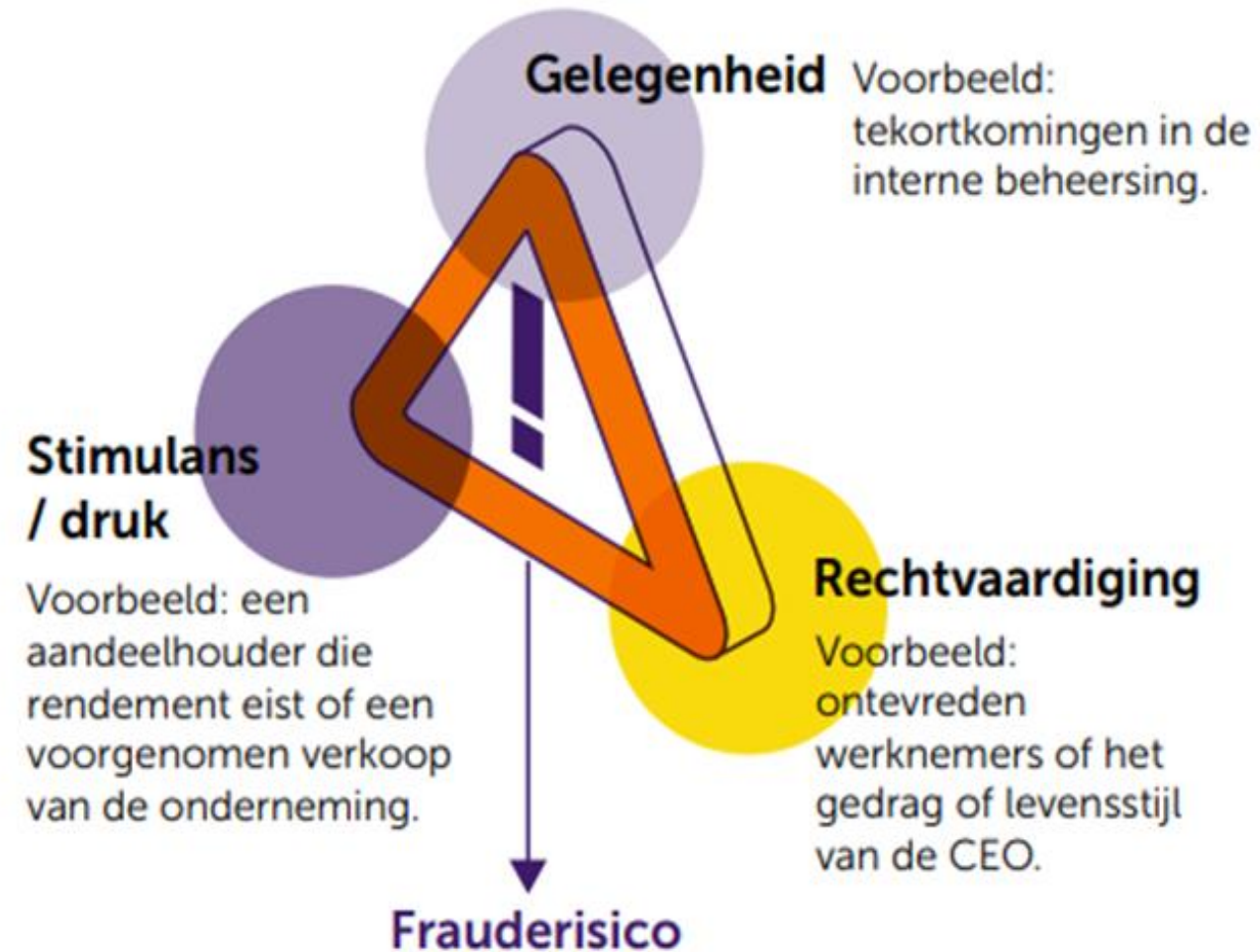
- Onderkennen van frauderisico's, vermoede fraude, tekortkomingen in de interne beheersing
- Dit bespreken met bestuur en toezichthouders én hierop inspelen in de controle
- Communiceren gedurende de controle
 - Bespreking met management, bestuur en toezichthouders
 - Kernpunt van de controle in de controleverklaring
 - Accountantsverslag
 - Managementletter

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Fraude driehoek en frauderisico management

- Frauderisicomanagement begint bij de organisatie
- Het onderkennen van frauderisico-factoren en frauderisico's
- Deze koppelen aan een goed raamwerk van interne beheersing, waarin een gezonde cultuur, fraudebeleid en goed toezicht is vormgegeven.



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

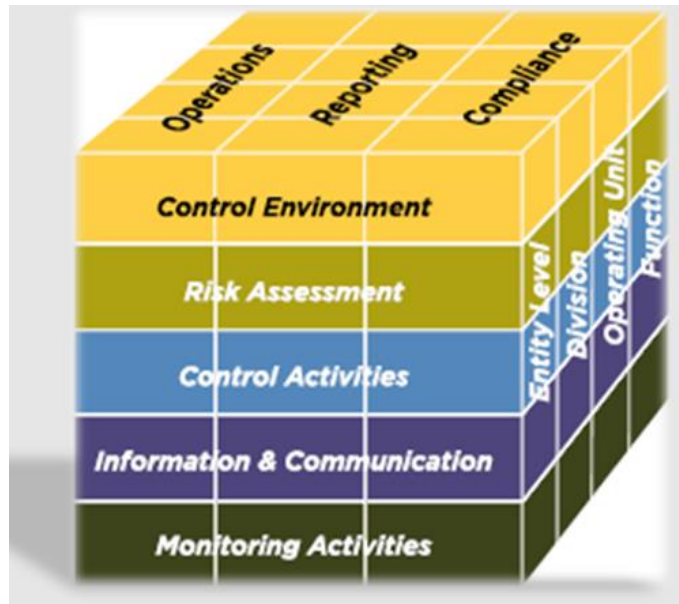
Effectief raamwerk van interne beheersing

- Vertrouwen is goed, maar interne beheersing / controle is cruciaal.
- Zorg voor de juiste 'tone at the top' en 'tone of voice'.
- Frauderisicobeleid is opgesteld en wordt actief beleefd in de organisatie. Het is meer dan alleen papier of beleid. Structuur, rapportagelijnen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk.
- Denk niet alleen aan fraude / misleiding door externe partijen maar ook intern in de eigen organisatie, vanuit toenemende [interne en externe] druk op organisatie en personeel.
- Integriteit wordt in praktijk vaak impliciet verondersteld, maar wordt er ook expliciet aandacht besteed aan de persoonlijke morele kompas, voorbeeldgedrag, eerlijkheid over wat goed of fout voelt, grijze gebieden en werkcultuur. Opvolging van Vtw Handreiking Opnieuw beoordelen van vastgoedbezit door bestuurders en commissarissen.
- Voorkom de 'gelegenheid', werp barrières op en heb oog voor interne en externe (fraude) risicofactoren en structurele verankering.
- Alertheid, tijdige herkenning van interne en externe signalen of onregelmatigheden en druk op de rem.
 - Zorg voor training en bewustwording, ook met betrekking tot cyber;
 - Verhoog digitale weerbaarheid (phishing simulaties, MFA en back-ups);
 - Test en monitor de werking van interne beheersing en zorg ervoor dat je de uitkomsten als commissaris ontvangt.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Kaders voor frauderisicobeheersing



- De NBA heeft op basis van de COSO beginselen maatregelen voor frauderisicobeheersing uitgewerkt [link](#)
- Bij onregelmatigheden of aanwijzingen van fraude komt het aan op daadkracht, hetgeen de NBA heeft uitgewerkt in een frauderesponsplan [link](#)



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

NBA uitkomsten over frauderapportering in bestuursverslagen

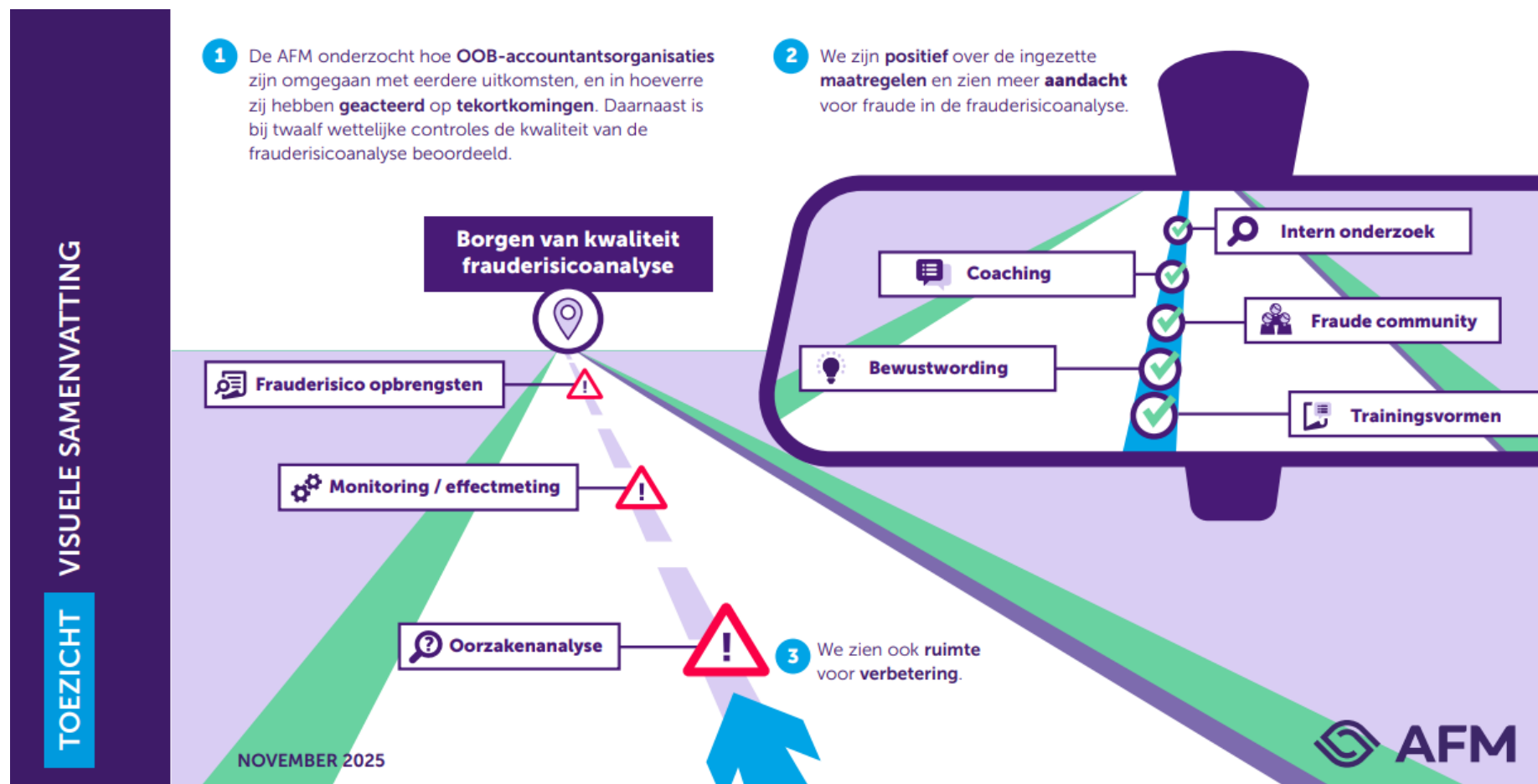
- In bestuursverslagen van de meeste oob's wordt in algemene bewoordingen over fraude gerapporteerd.
- Niet naleving van wet- en regelgeving wordt daarin niet benoemd.
- Met name bij woningcorporaties is er meer in details gerapporteerd over de frauderisicoanalyse, frauderisico's en fraudegevallen.
- De controleverklaringen van deze jaarstukken van woningcorporaties bevatten slechts in beperkte mate een verwijzing naar het bestuursverslag en overeenkomstige frauderisico's.

Hoe vindt afstemming plaats tussen accountant en organisaties / RvC over de frauderisicoanalyse en de rapportering / verwijzing c.q. opvolging?

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



AFM aanbevelingen op weg naar een betere frauderisicoanalyse (najaar 2025)



OOB's

- Evidente frauderisicofactoren zijn geïdentificeerd en geëvalueerd!
- Frauderisico's zijn specifiek!
- Positieve opvolging met maatregelen!
- ACTIE: Frauderisico opbrengst-verantwoordelijkheid wordt niet altijd onderkend!

Adviezen gericht op versterking van professioneel kritische instelling

- Inwinnen van inlichtingen bij bestuur en toezichthouders nog te hoog over => zoek diepgang!
- Gesprekken nog teveel gericht op constateren van incidenten => focus méér op identificeren van frauderisico's!

**Wederzijdse Win-Win
accountant en RvC!**

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Vragen van de accountant aan de commissaris over frauderisicobeheersing?

- Hoe is de organisatie voorbereid – preventief en repressief en ziet de commissaris hierop toe?
- Is er anti-fraude beleid en / of een frauderisicoanalyse - heeft de commissaris hier zicht op en hoe wordt dit (periodiek) besproken?
- Is er een periodieke actieve fraudedialoog tussen commissaris en bestuurder?
- Krijgt de commissaris periodieke informatie over frauderisicomanagement, (klokkenluiders) meldingen, misstanden, onregelmatigheden?
- Hoe is de actie en redres, zijn er oorzakenanalyses, wat is de follow-up en wat doet en ziet de commissaris – is de rolinvulling actief of kennisname achteraf?
- Hoe deelt en leert de organisatie van fraude aangelegenheden en hoe ziet de commissaris hierop toe?
- Hoe rapporteert de organisatie intern en extern (bestuursverslag en jaarrekening) en welke rol heeft de commissaris hierbij?
- **Neem als commissaris uw accountant ook proactief mee! Zorg dat uw accountant een goed en actueel inzicht krijgt in uw organisatie en de risico's die daar spelen.**

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



De rol van de commissaris

Is verantwoordelijk voor onafhankelijk, deugdelijk toezicht en integer handelen:

- Organiseert tegenspraak vanuit een cultuur waarin lastige vragen welkom zijn.
- Heeft kennis van de sector en organisatie en dit is cruciaal voor de beoordeling van de effectiviteit van interne (frauderisico) beheersing.
- Heeft een rol qua toezicht op bestuur en integere bedrijfsvoering, risicobeheersing, waaronder ook van frauderisico's en zet deze thema's zélf op de agenda.
- Ziet daarbij toe op het aanwezig zijn van een effectief raamwerk van interne beheersing en interne controles, preventief en repressief, met specifieke aandacht voor kwetsbare processen en het voorkomen van fraude.
- Ziet toe op meldprocedures en werking ervan, bespreekt echte casussen en incidenten als leerpunten en bewaakt normen die gelden
- Treedt op bij misstanden en onregelmatigheden, stelt zelfstandig onderzoek in en stuurt (intern / extern) onderzoek aan.
- Keurt de jaarrekening goed na toe te zien op getrouwheid van vermogen en resultaat.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Frauderisico's in bestuursverslagen van woningcorporaties

Opgenomen risico's in bestuursverslagen en controleverklaringen:

- Risico op onjuiste vastgoedwaardering
- Risico op samenspanning bij aanbestedingen / inkoopfraude
- Risico van niet-zakelijke vastgoedtransacties
- Risico op misbruik van betalingsbevoegdheden
- Risico op verhuur tegen een te lage huurprijs
- Risico op onterechte betaling aan medewerkers
- Risico op onjuiste fiscale positie

Vaak ontbrekend risico:

- Het standaardrisico op een onjuistheid in de opbrengstverantwoording

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Checklist voor commissarissen

- | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
|  | ✓ Agendeer jaarlijks cultuur & integriteit |  | ✓ Laat frauderisicoanalyse opstellen & actualiseren |  | ✓ Vraag jaarlijkse rapportage over meldingen |
|  | ✓ Beoordeel effectiviteit meldprocedures |  | ✓ Toets professionaliteit & kritische houding accountant |  | ✓ Wees alert op risico's bij vastgoedwaardering & aanbesteding |
|  | ✓ Maak afspraken over inzet forensische expertise |  | ✓ Wees proactief in een gesprek met de accountant over de belangrijkste risico's | | |

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Casus

Een woningcorporatie staat er financieel uitzonderlijk sterk voor met een hoge ICR en een lage loan to value. De komende jaren start een grote investeringsgolf, terwijl kabinetsplannen en sectorafspraken druk zetten op herverdeling: sterke schouders gaan extra bijdragen. In de boardroom ontstaat discussie of er in de meerjarenraming bewust conservatiever is gestuurd, zodat de corporatie minder sterk oogt en meer ruimte houdt.

Als commissaris zou je kunnen vragen:

- Welke aannames zijn nu zwaarder gezet en waarom precies dit jaar?
- Welke besluiten verslechteren de outlook en is de rationale volkshuisvesting of lasten ontwijken?
- Wie heeft belang bij een somber beeld en hoe borgen we een onafhankelijke beoordeling?
- Wat heeft de accountant expliciet gezegd over management bias, schattingsonzekerheid en risico op bewust pessimisme?
- Als morgen blijkt dat we bewust pessimistisch hebben gestuurd, wat betekent dat?

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA-aanbevelingen omzetten in actie

-  *MTO & ziekteverzuim*: Vraag naar tevredenheid, openheid en verzuim.
-  *Integriteit*: Organiseer trainingen en intervisie en doe periodieke uitvragen rondom vastgoedbezit.
-  *Meldingen*: Verifieer meldprocedures, spreek vertrouwenspersoon.
-  *Frauderisico's*: Let op druk, gelegenheid, rationalisatie.
-  *Interne beheersing* – onderzoek bij signalen als:
 - Structurele budgetoverschrijdingen
 - Afwijking leveranciersbeleid
 - Incomplete dossiervorming
 - Hoog personeelsverloop of ruime toegangsrechten
 - Onvolledig vastgoedoverzicht
-  *Frauderisicoanalyse*: Periodiek herijken.
-  *Frauderresponsplan*: Actieve betrokkenheid, ook buiten bestuur.
-  *Meldingen opvolgen*: Check of bestuur actie onderneemt.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Actualiteiten over zelfstandig verantwoord over risicobeheersing

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Verklaring omtrent risicobeheersing (VOR)

Kaderstelling Risicomanagement

Boek 2 Artikel 141 (2:141 BW)

Noodzakelijke gegevens

1. Het bestuur verschafft de raad van commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.
2. Het bestuur stelt ten minste een keer per jaar de raad van commissarissen schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's en het beheers- en controlesysteem van de vennootschap.

- Bepalingen in het BW voor rechtspersonen: Artikel 2: 141 BW
- Het bestuur richt een risico- en beheerssysteem in en is transparant over de risico's verbonden aan de onderneming
- Commissarissen houden toezicht op hoe het bestuur
 - omgaat met risicomanagement en
 - of er sprake is van integere en beheerste bedrijfsvoering

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants


NBA

Een stap verder met het publiek verantwoorden over risicobeheersing



- Aanpassing Nederlandse corporate governance code
- Evolutie van goed bestuur - eigen verantwoordelijkheid benadrukt
- Een logische stap naar de **Verklaring Omtrent Risicobeheersing - VOR**
- Toepassing beursfondsen verplicht per verslagjaar 2025 – vrijwillig toepassen mag
- Spanningen en verwachtingen
- Een brug naar professionele toepassing
- Voorbeelden in de **NBA VOR brochure** [link](#)

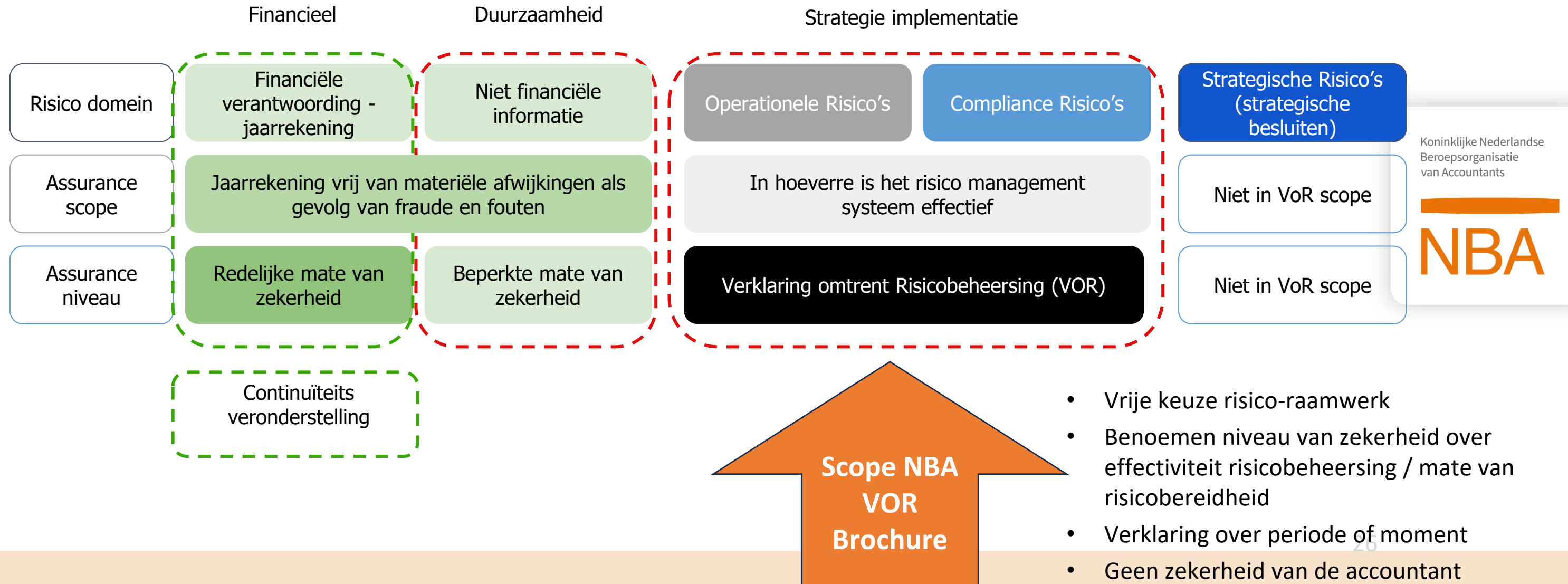


Waarom rapportering in de VOR?

- **Goed bestuur & transparantie**
Openheid over prestaties, tekortkomingen en grenzen van beheersing
(voorbeeld: organisaties die duidelijk rapporteren wat wél en níet is gehaald)
- **Keten-kracht, geïntroduceerd om Accountancy sector te helpen**
Samenwerking tussen business, risk, internal audit, bestuur en toezichthouders
(voorbeeld: geïntegreerd risicobeeld met meerdere lijnen)
- **Maatschappelijke relevantie**
Duiding van maatschappelijke trends en operationele risico's
(bijv. digitalisering, continuïteit, fraude, privacy)
- **Bestuurlijke accountability**
Bestuurders maken expliciet welke keuzes zijn gemaakt en waar beperkingen liggen
(voorbeeld: open reflectie op risico's en verbeterpunten)



VOR Scope samengevat



Vragen?



Dank voor uw aandacht!

Nederland rekent op zijn accountants

De leden van de Koninklijke NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 22.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De Koninklijke NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.