

# Organisatiecriminaliteit en Frauderisicobeheersing

CPS - Centre for Policing and Security  
Gent, 29 september 2016

**Miguel Janssoone, CFE, RFA**

*Administrateur bij de Europese Commissie  
OLAF Investigator*

**miguel.janssoone@ec.europa.eu**

*Disclaimer: De spreker brengt deze presentatie ten persoonlijke titel. De inhoud ervan is niet bedoeld als weerspiegeling van de standpunten van de Europese Commissie of van OLAF.*



***“Although prosecutions have mainly focused on the activities of individual lawyers, their tax shelter activities were very much a product of the organizations in which they worked. (...) Firm leaders failed to appreciate the significant risks of the shelter work.”***

Rostain, T. & Regan, M.C. Jr. (2014). *Confidence Games: Lawyers, Accountants and the Tax Shelter Industry*. Cambridge (MA), MIT Press, p. 217.





## OVERZICHT

### Ingrediënten?

Organisatiecriminaliteit versus georganiseerde criminaliteit

Basisbegrippen Enterprise Risk Management

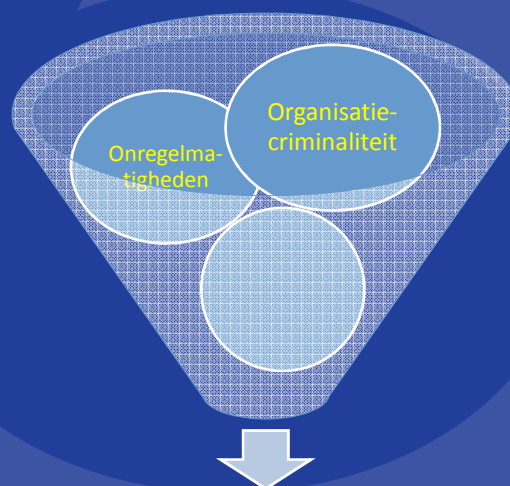
### Recepten?

Kookboek 1: Traditioneel-etologische benadering

Kookboek 2: Kritisch-criminologische benadering

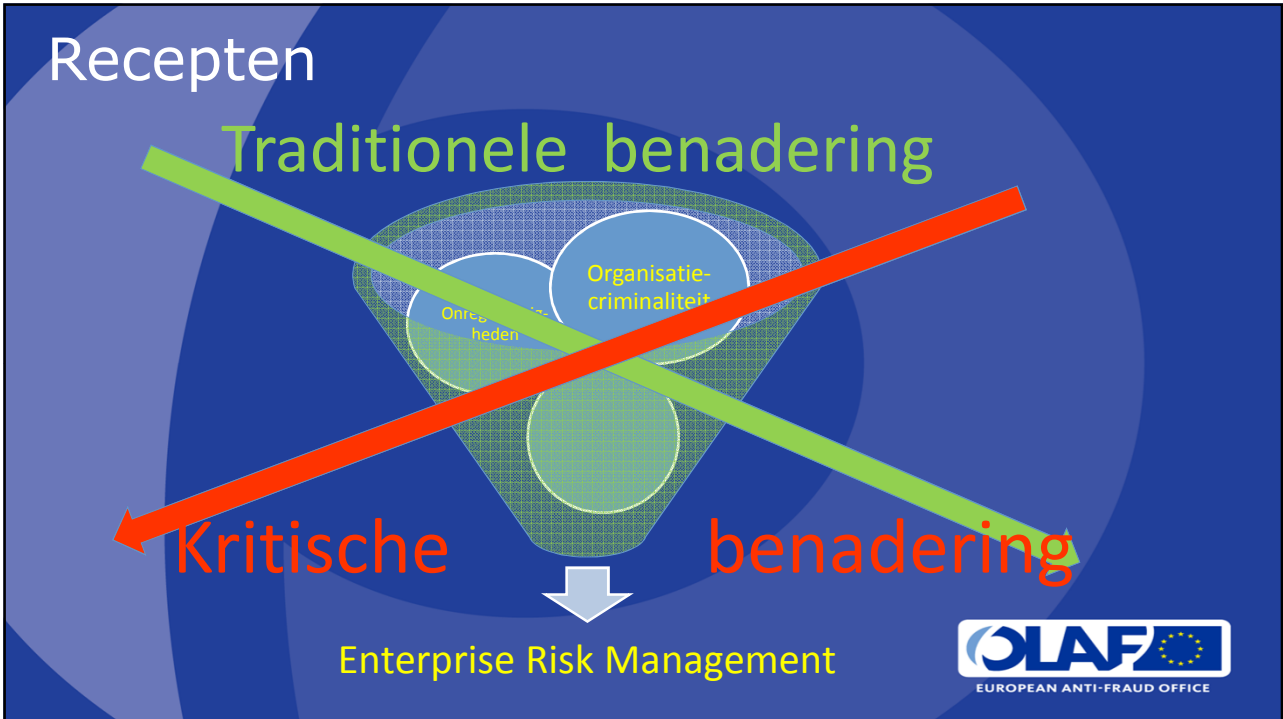


## Ingrediënten



Enterprise Risk Management





## Enterprise & Fraud Risk Management

- **Definitie "Enterprise Risk Management"** (Dries, R. (e.a.), 2004, p. 115)

- ▶ ERM is a *process*

- **effected** by an entity's board of directors, management and other personnel,
    - **applied** in strategy setting and across the enterprise,
    - **designed** to identify potential events that may affect the entity and manage risks to be within its risk appetite,

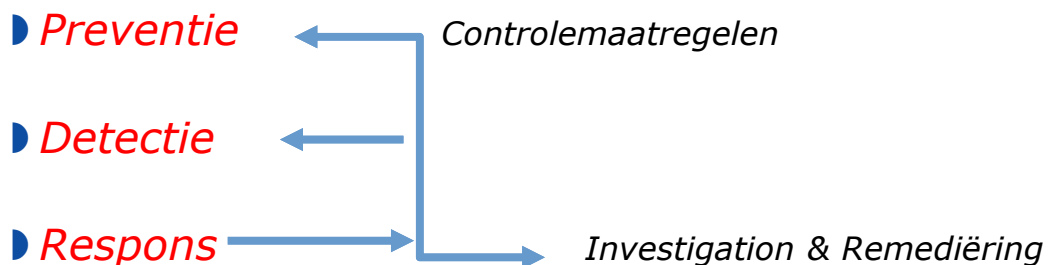
*to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
9



## Enterprise & Fraud Risk Management

- **Doelstellingen Fraud Risk Management**



Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
10



## Enterprise & Fraud Risk Management



### ● Risk Appetite (risicoappetijt)

- "The level of risk that an organization is willing to take" (Sawyer, L.B., 2012, p. 168)
- Kan zowel kwalitatief als kwantitatief uitgedrukt worden (laag, gemiddeld, hoog / kerncijfers qua groei, omzet, return)

### ● Risk Tolerance (risicotolerantiegraad)

- "The willingness of a person or business to accept an economic benefit with an uncertain payoff rather than another economic event with more certain, but possibly lower, expected payoff" (Sawyer, L.B., 2012, p. 168)
- "Het aanvaardbaar niveau van de variatie in risicoappetijt in verhouding tot het bereiken van de doelstellingen" (Dries, R. (e.a.), 2004, p. 115)

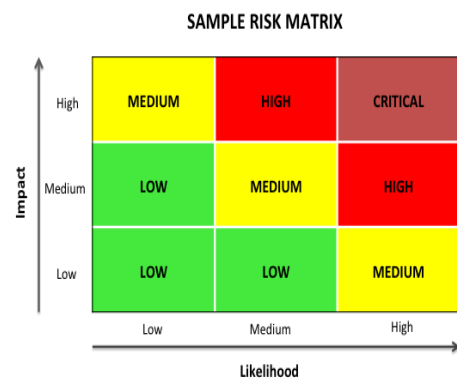
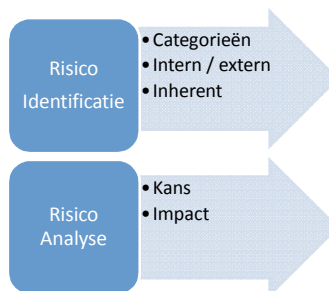
Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
11



## Risk Assessment



Risk Assessment Team



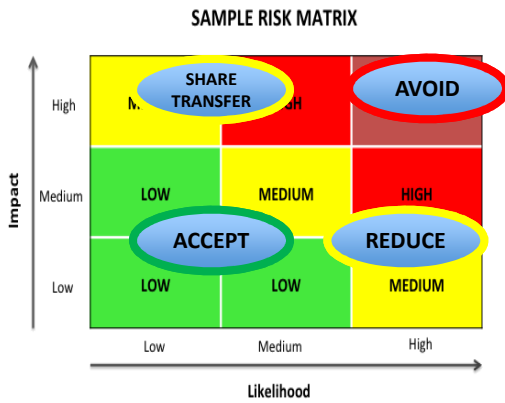
**"HEAT MAP"**

Bron: Out of control? Evaluating the impact of risks, [www.foleytangroup.com](http://www.foleytangroup.com)

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
12



# Risk Response

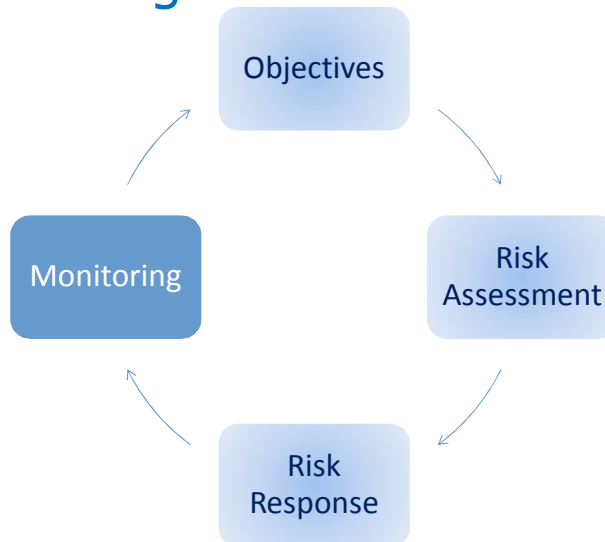


- **Avoid** (risicovermijding)
- **Reduce** (risicoreductie) → controlemaatregelen  
→ preventie/detectie
- **Share / transfer** (risicodeling)
- **Accept** (risicoaanvaarding)

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
13



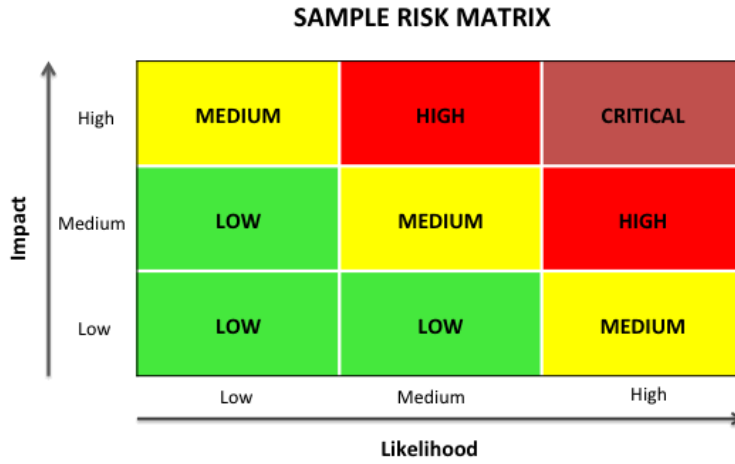
# Risk Monitoring



Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
14



# Risk Matrix



Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
15

Bron: *Out of control? Evaluating the impact of risks*, [www.foleytangroup.com](http://www.foleytangroup.com)



# ERM Integrated Framework



Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
16





## Enkele referenties

- **COSO – ERM Integrated Framework (2004);**
  - COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – Integrated Framework (1992 / 2013)
  - COSO – ERM (Enterprise Risk Management) – Integrated Framework (2004)
- **Managing the Business Risk of Fraud – A Practical Guide (2008).** IACPA, IIA, ACFE;
- **Dries, R., Van Brussel L. & Willekens, M.** (2004). *Handboek Auditing*. Antwerpen, Intersentia;
- **Marchetti, A.M.** (2012). *Enterprise Risk Management Best Practices. From Assessment to Ongoing Compliance*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons Inc.;
- **Sawyer, L.B.** (2012). *Sawyer's Guide for Internal Auditors (Volume 3)*, 6th Edition, Altamonte Springs (FL), Institute of Internal Auditors Research Foundation
- **Lammers, E.J.** (2013). *Forensic Auditing in België*, Mechelen, Wolters Kluwer Belgium;
- **Hussein, M.** (2014). *Corporate Fraud. The Human Factor*, London, Bloomsbury Publishing Plc;



# Recepten

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
18

Traditioneel-etiological benadering versus **Kritisch-criminologische benadering**

## Traditionele benadering

**TYLER, T.R.**, (1990). *Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy and compliance*, New Haven, Yale University Press.

### ▮ Instrumentele verklaring voor normconform gedrag

- op basis van kosten/baten analyse
- hard controls (low road)
- reactief model
- handhavingssysteem, inspectie, beteugeling, tuchtreglement, tuchtsancties

### ▮ Normatieve verklaring voor normconform gedrag

- op basis van ethische principes / legitimiteit
- soft controls (high road)
- proactief model
- responsabilisering, bedrijfscultuur, voorbeeldfunctie, openheid
- organisatorische voorzorgsmaatregelen, duidelijke gedragscode, voorlichting, sensibilisering, training

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
19



## The Fraud Triangle

**Cressey, D.** (1973). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Montclair, N.J., Patterson Smith

- "Greed is good"  
Gordon Gekko  
Wall Street, 1987
- Sense of entitlement
- Diffusion of harm



Bijv. Druk vanuit de markt

- Gebrek aan functiescheiding
- Zwakke interne controle
- Onvoldoende adequate externe controle
- Complexe regelgeving
- Competitieve wetgeving
- Financiële innovatie
- Globalisering

Cf. Wang, B. (2003). *Supplying the Tax Shelter Industry: Contingent Fee Compensation for Accountants Spurs Production*, *Southern California Law Review* (S. Cal. L. Rev.), Vol. 76, nr. 5, 1237

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
20



## Risk Assessment

- Doelstelling van ondernemerschap: *maximalisatie van "shareholder value" of "stakeholder value"?*
- Risicoappetijt: *laag / gemiddeld / hoog?*
- Risicotolerantie: *eng/ breed?*
- Risico-identificatie: *bijv. creatieve boekhouding en agressieve fiscale constructies kunnen leiden tot non-compliance met boekhoudwet en fiscale wetgeving → kan continuïteit van de onderneming in gevaar brengen!*
- Risicoanalyse? *Waarschijnlijkheid x impact?*

## Kritische benadering

Organisatiecriminaliteit als sociale constructie

- Organisatiecriminaliteit (bijv. ernstige fiscale fraude) kan beschouwd worden als een sociale constructie omdat hieromtrent maatschappelijke afspraken werden gemaakt.

→ Voorbeeld: In België is het fiscaal recht fundamenteel gepenaliseerd!

*(Haelterman, A. (2010). Inleiding. In Vanheeswijck, L. (Coordinator), VZW Fiskofoon (Ed.), Reflecties over de aanpak van de fiscale fraude en de rechten van de belastingplichtige, Brussel (Hoofdstuk III, Afdeling 1, 54-66). De Boeck & Larcier.)*

→ Abolitionistisch perspectief: quid strafwaardigheid?

→ Maatschappelijke perceptie: culturele verschillen / tijdsevolutie?

## Risk Assessment & Response:

### *aanzet tot een kritisch-criminologische benadering*

- Risicoanalyse: *kans x impact*
  - Centrum versus periferie: een grijze zone?
  - Strafwaardigheid?
- Risicorespons: *vermijden / verkleinen / delen / aanvaarden*
  - Uitbreiding grijze zone...?
- Monitoring: *evaluatie / landschapsbewaking*
  - Maatschappelijke perceptie ? Abolitionistische tendens?
- Risico op mesoniveau op ML-termijn: *"de olifant in de kamer"*
  - Onderschatting van systemisch en symbiotisch karakter
  - Ontwikkeling van fiscale fraude/verslaggevingsfraude als industrie

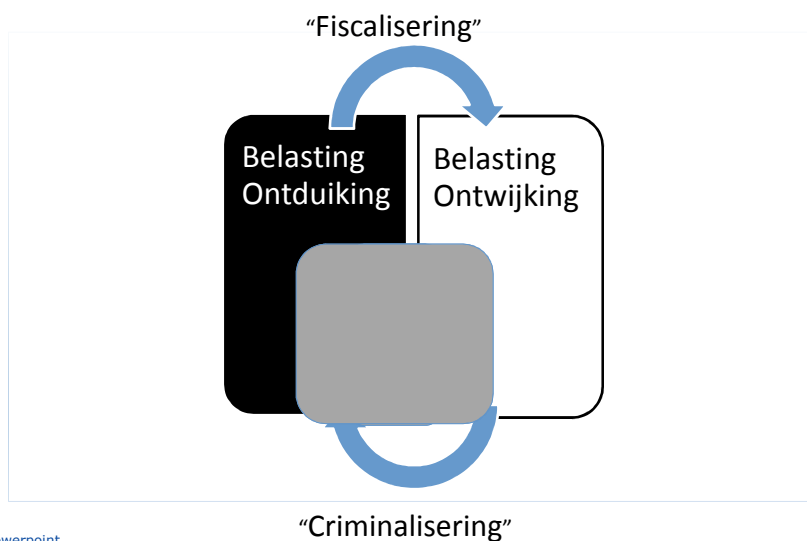
# De grijze zone....

## ... een optische illusie?

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
25



# De grijze zone: een optische illusie?



Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
26



*"The shelter industry exists because tax professionals have been willing to pretend that such transactions are legitimate."*

*David Ignatius, Washington Post, 14/05/2000, [www.globalpolicy.org](http://www.globalpolicy.org), geraadpleegd op 19/08/2002*

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
27



## Elementen ter overweging:

- Onderschatting systemisch en symbiotisch karakter van fraude → risico's op ML-termijn
- De "olifant in de kamer": organisatiecriminaliteit als industrie
  - "De-contaminatie" van de "accidental fraudster" (*Kranacher, M., Riley, R.A. Jr. & Wells, J.T. (2011): Forensic Accounting and Fraud Examination, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons,*
  - Marginalisering van de "predator"
  - Creatie van een grijze zone

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
28



- Onderscheid tussen de begrippen belastingontwijking en belastingontduiking is één van de meest fundamentele leerstukken van het fiscaal recht!

(De Broe, L. (2010, H. II). De vervagende grens tussen belastingontduiking en belastingvermijding. In Vanheeswijck, L. (Coordinator), VZW Fiskofoon (Ed.), *Reflecties over de aanpak van de fiscale fraude en de rechten van de belastingplichtige (Hoofdstuk II, Afdeling 2, 34-54)*. Brussel, De Boeck & Larcier)

- Belang van een effectieve en ondubbelzinnige antimisbruikbepaling!

(De Broe, L. (2010, H. III). Pleidooi voor het invoeren van een efficiënte algemene antimisbruikbepaling in het Wetboek van de Inkomstenbelasting en enige bedenkingen bij de aanbevelingen van de Parlementaire Onderzoekscommissie Fraude en het expertenverslag Clerfayt inzake de bestrijding van belastingontwijking. In Vanheeswijck, L. (Coordinator), VZW Fiskofoon (Ed.), *Reflecties over de aanpak van de fiscale fraude en de rechten van de belastingplichtige (Hoofdstuk III, Afdeling 2, 66-100)*. Brussel, De Boeck & Larcier)

- *Lex Certa*-beginsel (voldoende precieze strafwetten)

(Verstraeten, R. (2010). De visie van een strafrechtsspecialist. In Vanheeswijck, L. (Coordinator), VZW Fiskofoon (Ed.), *Reflecties over de aanpak van de fiscale fraude en de rechten van de belastingplichtige (Hoofdstuk III, Afdeling 8, 139-143)*, Brussel, De Boeck & Larcier)

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
29



## Take-aways

- Belang van Risk Management (incl. monitoring!)
- Evenwicht tussen "harde" en "softe" controlemaatregelen (instrumenteel / normatief)
- Juiste "Tone at the top" (governance zowel op micro- meso- als macroniveau)
- Van "three lines of defense" naar "five lines of assurance"
- Integrale en geïntegreerde aanpak (↔ "olifant in de kamer")
- Onderscheid tussen "financiële criminalistiek" en "organisatiecriminologie"

Présentation Powerpoint  
9/30/2016  
30

