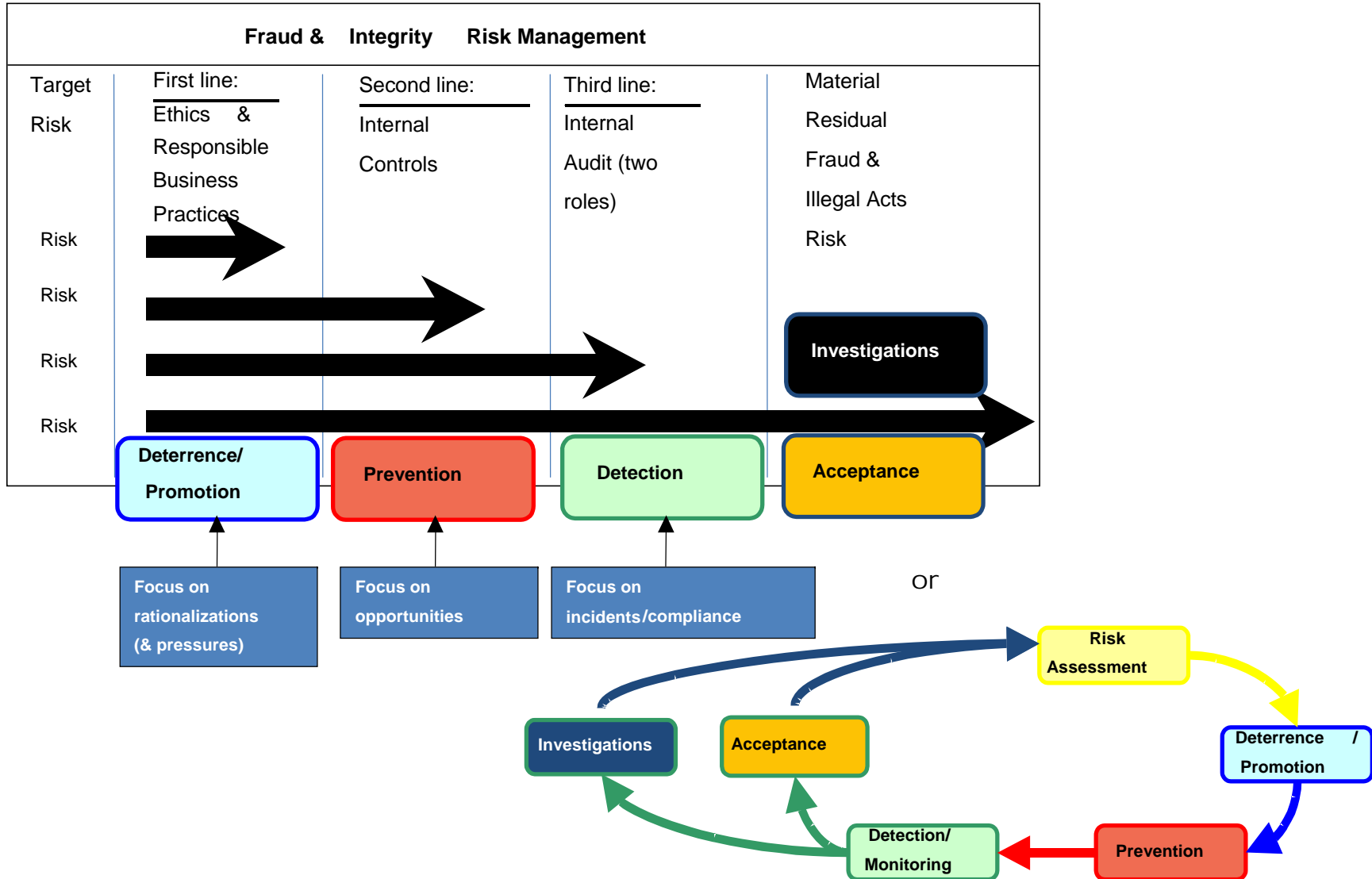




Fraude & Integriteit: what makes people tick?

6 december 2010
Peter Schimmel

Integriteitbeheersing



Wat is integriteit?

- Moraal, ethiek
- Eerlijk, helder, transparent,
- Mensen die handelen in overeenstemming met onze verwachting
- Afhankelijk van plaats, tijd, omstandigheid
- Het gaat over de inzet van het handelen, niet het handelen zelf of de uitkomst van het handelen. De uitkomst is nooit een indicator voor integriteit.

Helaas, integriteit is een fantasie

- Mensen zijn opportunistisch
- Mensen geven in eerste plaats alleen maar om zichzelf
- Mensen zijn berekenend: wat zit er voor mij in?
- Mensen maken alleen maar deel uit van groepen waar ze zelf beter van denken te worden. Ooit een voetballer gezien die zich opofferde om bij een bepaalde club te gaan spelen?

- en dit weten we allemaal allang!!

Het grootste operationele risico

- Mensen doen niet wat er van ze verwacht wordt
- Mensen schenden vertrouwen
- Mensen zijn oneerlijk

- Samengevat: **mensen zijn onbetrouwbaar**

Integriteit Test

- Hoe betrouwbaar bent u? En hoe betrouwbaar denkt u dat uw naasten zijn? Een test.
- Ga staan als een stelling voor u waar is
- Blijf zitten als een stelling op u niet van toepassing is
- Antwoord eerlijk

Stellingen integriteit test

- “Toen ik nog een tiener was heb ik wel eens gespijgeld”
- “Ik heb wel eens het excuus van files aangewend, terwijl ik feitelijk te laat van huis of werk was gegaan om op tijd te kunnen zijn”
- “Ik denk wel eens aan iemand anders terwijl ik mijn partner, vriendin of vriend zoen”
- “Ik heb wel eens een verantwoording een beetje opgeleukt om in overeenstemming te zijn met mijn budget/target”
- “Ik denk niet dat iedereen in deze zaal de bovenstaande stellingen helemaal eerlijk heeft beantwoord”

Uitkomst Integriteit Test

- Laatste stelling: waarom stond u?

Het mensen risico

- Het mensen risico, gewoonlijk herkend als het integriteit of fraude risico, toont zichzelf slecht in risico assessments
- Het mensen risico is niet autonoom, het verandert afhankelijk van de beheersingsmaatregelen
- Slim mensen risico management richt zich op organisatorische elementen in plaats van op incidenten en daardoor veel minder op straffen en belonen. Dit doet niet alleen eventuele schade verminderen, maar verbetert ook de bedrijfscultuur en daardoor de weerbaarheid van organisaties, maar hoe?

Mensen worden niet gedreven door eerlijkheid, maar door wat dan wel?

- Mensen worden waarschijnlijk gedreven door wat zij beschouwen als succes of een of ander concept waar ze blij van worden en wat ze sociaal acceptabel maakt
- Heel veel handelingen die worden geassocieerd met eerlijkheid, goed doen, maatschappelijk verantwoord handelen, worden niet ondernomen voor de reden die wordt verondersteld, maar om zich beter voor te doen, er bij te horen, uit de problemen te blijven, het imago te verbeteren of om meer geld te verdienen
- Die tendens kan worden gebruikt, mensen kunnen worden gestimuleerd/gemanipuleerd conventies te volgen: Kohlberg

Kohlberg: What Makes People tick?

Conventies

- Test om morele ontwikkeling te toetsen (Heinz)
- Pre-conventioneel
- Conventioneel
- Post-conventioneel

De kracht van conventies

- Cultuur is feitelijk een set van conventies
- Mensen worden gedreven door conventies die hun gedrag rechtvaardigen
- Conventies kunnen worden beïnvloed
- Organisaties kunnen conventies zelf ontwikkelen

- Hoe kunnen organisaties gewenste naleving tot conventie maken: 'positive social engineering'

What Makes People Tick? (2)

Gelegenheid
= ik kan
= procedure gerelateerd



Druk/stimulans
= Ik moet (eis)
= output gerelateerd

Rechtvaardiging
= Ik wil (verlangen)
= input gerelateerd

Stimulanten voor positieve rechtvaardiging

- Je eigen gedrag op anderen (uitnodigend, nederig, positief woordgebruik, vragend)
- Tone at the top (op elke niveau!)
- Belonen van de inzet van het handelen, ook als de uitkomsten tegenvallen
- Loyaliteit, ook als de emotie die niet onmiddellijk ondersteunt

Waarom gaan dingen fout

- “Ik help de organisatie” (misplaatste rechtvaardiging)
- De organisatie is output gedreven (eisen)
- Angst om teleur te stellen (misbegrepen loyaliteit)
- Gebrek aan vertrouwen in directe collega's (iedereen doet het: gevangen dilemma)
- Mensen worden niet aangesproken op (fout) gedrag, omdat dit een gebrek aan vertrouwen zou suggereren

Mensen motiveren door middel van compliance

- Veronderstel dat menselijk handelen niet wordt gestimuleerd door wat ze kunnen of wat ze moeten, maar vooral door wat ze willen ('desires'), dan gaat het om hen te motiveren met wat zij aantrekkelijk achten
- Regelgeving en aansturing dient dan te omvatten:
 - De begrijpelijke noodzaak om op een bepaalde wijze te handelen, in combinatie met
 - De wens om ook daadwerkelijk zo te handelen
- ...binnen een conventioneel raamwerk dat aantrekkelijk is voor het individu: het bevorderen van gedrag en niet gedrag verbieden

Voorbeeld

- Uitstekend/stimulerend
Eert uw vader en uw moeder, opdat uw dagen verlengd worden in het land, dat u de HEERE uw God geeft
- Minder stimulerend/voor discussie
Gij zult niet begeren uws naasten huis; gij zult niet begeren uws naasten vrouw, noch zijn dienstknecht, noch zijn dienstmaagd, noch zijn os, noch zijn ezel, noch iets, dat uws naasten is
- **Alternatief:** wees blij met wat je hebt

Code of Professional Ethics ISACA

Members and ISACA certification holders shall:

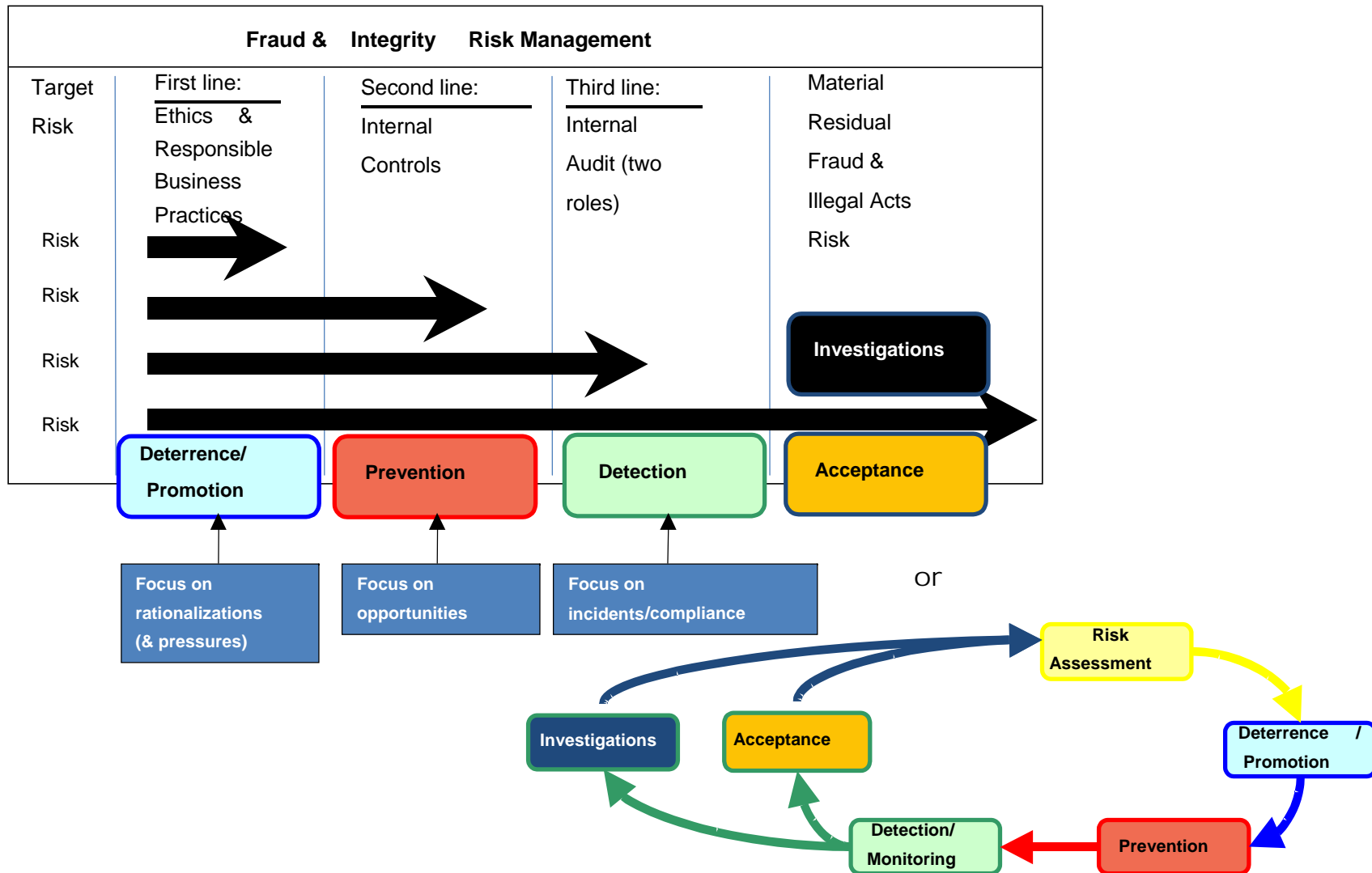
1. Support the implementation of, and encourage compliance with, appropriate standards, procedures and controls for information systems.
2. Perform their duties with objectivity, due diligence and professional care, in accordance with professional standards and best practices.
3. Serve in the interest of stakeholders in a lawful and honest manner, while maintaining high standards of conduct and character, and not engage in acts discreditable to the profession.
4. Maintain the privacy and confidentiality of information obtained in the course of their duties unless disclosure is required by legal authority. Such information shall not be used for personal benefit or released to inappropriate parties.
5. Maintain competency in their respective fields and agree to undertake only those activities, which they can reasonably expect to complete with professional competence.
6. Inform appropriate parties of the results of work performed; revealing all significant facts known to them.
7. Support the professional education of stakeholders in enhancing their understanding of information systems security and control.

Failure to comply with this Code of Professional Ethics can result in an investigation into a member's, and/or certification holder's conduct and, ultimately, in disciplinary measures.

Als het om compliance gaat, kies de juiste elementen

- Gebruik de driehoek. Zet de wil vooraan: leg nadruk op gewenst gedrag en stimuleer dat, maar vergeet niet dat gedrag te faciliteren door de gelegenheid daartoe te geven en sturing te geven door het stellen van de juiste eisen
- Bedenk altijd wat mensen motiveert: alleen mensen kunnen goed of fout handelen; niet procedures, processen of technologie
- Hoewel grote gemotiveerdheid inspireert, helpt kritisch zijn te overleven

Samenvattend





Vragen?