

Hearsay informatie en geruchten

Ethiek en het integriteitsdilemma van de interne auditor



Executive Master of Internal Auditing - Ethics & Integrity

5 juli 2019
Robert Verweij

Inhoudsopgave

<i>Hearsay? Ja, daar moet je iets mee!</i>	3
<i>Hearsay, kennis en de rol van de interne auditfunctie</i>	3
Hearsay.....	4
Kennis.....	5
Rol interne auditfunctie.....	6
<i>Synthese</i>	7
<i>Conclusie en aanbevelingen ter verder onderzoek</i>	8
<i>Literatuurlijst</i>	10

Hearsay? Ja, daar moet je iets mee!

De interne auditfunctie dient iets te doen met de informatie die haar bereikt. Deze informatie bestaat naast reguliere en formele informatie, ook uit officieuze, indirecte, suggestieve en/of geruchtmakende berichtgeving. Deze zogenaamde 'hearsay' is in beginsel signaal gevend, iets wat overwogen moet worden om wel of niet nader op in te gaan. Is het een feit met mogelijk verstrekkende consequenties, of is het een gerucht dat mogelijk klein begon en nu iets belangrijks lijkt te zijn? Waarom zou de auditor überhaupt ingaan op het signaal als het niet het auditobject of een onderwerp van het jaarplan raakt? Tegelijkertijd impliceren de beroepsnormen, de professionele ethische waarden alsook de individuele ethiek dat deze signalen serieus moeten worden genomen. Deze kunnen namelijk invloed hebben op de beheersing van de bedrijfsvoering en daarmee het bereiken van de strategische doelstellingen. En dat is nu juist de missie van de interne auditor.

De interne auditor zal vanuit zijn professie iets moeten doen met informele signalen. Maar waar trekt de interne auditor de grens om niet te vervallen in het geruchtcircuit en daarin mogelijk gebruikt of zelfs misbruikt te worden? In het verlengde hiervan kan tevens worden betoogd dat de interne auditfunctie eventueel zelfs in de aanwezige politiek door verschillende belanghebbenden kan worden ingezet. Tegelijkertijd moet de interne auditor borgen dat zijn onafhankelijkheid en objectiviteit blijft behouden, maar ook die van zijn bron. Dit kan leiden tot een integriteitsdilemma.

Dit integriteitsdilemma kan worden versterkt wanneer de bron duidelijk aangeeft geheim te willen blijven, hetgeen veelal het geval is bij 'off the record' mededelingen. Hier hebben we dus te maken met het dilemma van 'bronbescherming'. De persoonlijke integriteit kan verhinderen dat de bron bekend wordt gemaakt, maar het zoeken naar objectivering van het signaal kan betekenen dat de bron bekend moet worden gemaakt of dat de herleidbaarheid wordt vergroot. Het zal veelal niet mogelijk zijn om verder onderzoek te doen of vragen te stellen zonder dat de tegenvraag 'waarom' gesteld zal worden. Het belang van nader onderzoek moet worden afgewogen tegen de loyaliteit aan degene die het signaal afgeeft.

Dit essay beschrijft het integriteitsdilemma waarbij kenmerken van het fenomeen hearsay worden geraakt en wanneer er sprake is van feitelijke kennis. Daarnaast zijn de ethische overwegingen beschreven die de interne auditor zal moeten aangaan om zowel bij zijn eigen opvattingen van integriteit te blijven, alsook conform de beroepsnormen, met name de plicht tot geheimhouding, te opereren.

Tevens wordt het integriteitsdilemma beschreven dat kan optreden wanneer de interne auditfunctie wordt geconfronteerd met hearsay over situaties of risico's die op dat moment niet objectiveerbaar zijn. Hearsay is naar haar aard niet objectief, hetgeen een zekere spanning geeft bij de afweging tussen de verantwoordelijkheid om met het signaal aan de slag te gaan en de professionele standaarden die een objectieve houding vereisen.

Een tweede dilemma dat hier direct op volgt is de afweging tussen de professionele verantwoordelijkheid van de interne auditor om nader onderzoek te doen en de loyaliteit aan de persoon die het signaal 'off the record' heeft gedeeld met de klaarblijkelijke intentie om niet zelf als bron in dit onderzoek te worden betrokken.

Hearsay, kennis en de rol van de interne auditfunctie

We horen regelmatig de uitspraak 'kennis is macht'. Het is echter belangrijk om in eerste instantie stil te staan bij wat hiermee gepaard gaat om tot het beoogde effect te leiden. Kennis moet namelijk in beginsel betekenis worden toegekend (Arrow & Debreu, 1954). Bertrams (1999) omschrijft kennis als datgene wat iemand in staat stelt een bepaalde taak te vervullen door het selecteren, interpreteren, combineren en waarderen van informatie en zo de meest strategische significante bron van een organisatie vormt, gezien vanuit de zogenaamde 'knowledge-based view' (Williamson, 1996; Nonaka et al., 2006). De essentiële vraag is waar de grens wordt getrokken tussen kennis en hearsay. Beoordeeld dient te worden of hearsay dusdanig sterke

signalen bevat dat dit mogelijk zelfs geen feitelijke kennis betreft, maar wel een indicatie geeft van een onderliggend probleem met potentiële materiële gevolgen. De interne auditor bevindt zich in dit geval op een gebied waarin de oordeelvormingstheorie en bewijsvoeringstheorie een fundamenteel dilemma vormen. Want kan de objectiviteit überhaupt nog gewaarborgd blijven als de interne auditor eenmaal iets gehoord heeft? Dit beïnvloedt zijn perceptie en in het verlengde hiervan zijn oordeel, onder andere als gevolg van biasen. Tegelijkertijd is het de fundamentele verplichting van de auditor om gedegen en objectief onderzoek te doen teneinde bij te dragen aan de beheersing van de bedrijfsvoering.

In dit hoofdstuk zijn de kenmerken en dilemma's beschreven waarmee de interne auditor te maken krijgt gezien vanuit oogpunten van hearsay, kennis en de rol van de interne auditfunctie.

Hearsay

Het begrip hearsay kent geen absolute kaders voor wat betreft de definiëring ervan. Dat brengt meteen interpretatiemogelijkheden met zich mee. De meest concrete omschrijving van het construct hearsay en de consequenties daarvan zijn te vinden in de rechtspraak. Cross en Tapper (1995, p. 530) omschrijven de hearsayverklaring in de rechtspraak als *"a statement other than one made by a person giving oral evidence in the proceedings"*. Deze verklaring kan zowel schriftelijk als mondeling worden overgebracht. Denk hierbij aan respectievelijk bedrijfsdocumenten en een getuigenverklaring (Dubelaar, 2014).

Dubelaar (2014, p. 104) omschrijft de juridische kenmerken van hearsay in de rechtspraak, waarbij hij aangeeft dat het feit dat een getuige zegt 'ik hoorde X zeggen...' niet direct betekent dat er sprake is van hearsay in juridische zin. Hierbij is door hem een belangrijk onderscheid aangegeven tussen de uitspraak en de kwalificatie hiervan als bewijs. Voor het feit dat de bewering is gedaan, is de getuigenverklaring namelijk het bewijs. Het



waarheidsgehalte met betrekking tot de bewering speelt hierin een ondergeschikte rol. Maar Dubelaar (2014) geeft aan dat de feitelijke inhoud van de bewering van X zelf niet voor het bewijs mag worden gebruikt. Dit wordt onderbouwd door Roberts (2006, p. 67) die aangeeft dat de bewering *"inadmissible as evidence of any fact stated"* is. Met andere woorden: de bewering is vanuit het oogpunt van bewijsvoering niet-ontvankelijk. Een voorbeeld hiervan is door Dubelaar (2014, p. 104) als volgt uitgewerkt: *"Gerard verklaart*

ten overstaan van de rechter dat Carel hem heeft verteld dat Erik op het feest was. De mededeling van Carel 'Erik was op het feest' overgebracht door Gerard, mag niet dienen als bewijs dat Erik ook daadwerkelijk op het feestje aanwezig was. In dat geval is sprake van hearsay. Echter, als men wil bewijzen dat Carel wetenschap had van de aanwezigheid van Erik op het feest, dan is de verklaring van Gerard wel toelaatbaar als bewijs voor dat aspect."

Dit onderstreept dat de interne auditor iets met hearsay moet en niet alleen om zichzelf a priori in te dekken. Want wat als iets bij de interne auditor bekend was en waarbij niets met dat signaal is gedaan wat vervolgens grote consequenties kreeg? Dit accentueert een van de fundamentele kritiekpunten van de hearsay-doctrine zoals door Roberts & Zuckerman (2004, p. 580) uiteengezet, waarbij in de regel (ontlastend) bewijs wordt uitgesloten dat eigenlijk ter overweging van de jury zou moeten worden toegelaten. In dezen zou kunnen worden beargumenteerd dat onder 'jury' tevens de interne auditor gelezen kan worden, waarbij zij vanuit haar beroepsregels, tegen ethische dilemma's kan aanlopen vanuit oogpunt van rechtvaardiging van uitsluiting van bewijs door strikt aan de regels te houden. Dit is in lijn met de opvatting van Roberts & Zuckerman (2004) aangaande het komen tot een 'ware conclusie'. De beslisser dient in hun ogen niet alleen het beste bewijs te gebruiken, maar ál het bewijs dat logischerwijs relevant is. Maar hoever moet je dan gaan als interne auditor om te komen tot deze 'ware conclusie', waarbij de integriteit en de belangen van de bron niet worden geschaad? Vanuit de beroepsstandaarden zijn hieromtrent eisen en kaders geschetst, maar deze zijn voor interpretatie vatbaar en raken daarmee het integriteitsdilemma van de interne auditor. In de rechtspraak bestaat hieromtrent



het fenomeen 'exclusionary rules': hoewel de waarheidsvinding voorop staat, is het soms gerechtvaardigd bepaalde feiten niet te delen om onder andere de belangen van getuigen te kunnen beschermen (Dubelaar, 2014).

Daarbij moet rekening worden gehouden met de potentiële schadelijke effecten van hearsay bewijs, waarbij Anderson et al. (2005, p. 87) bepleiten dat deze groter worden geacht te zijn dan de potentiële bewijzende kracht van het materiaal. De interne auditor zal in dezen de overweging moeten maken in belangen en gevolgen. De uitsluiting van hearsay-bewijs leidt zodoende tot een dilemma waarbij Dubelaar (2014, p. 106) aangeeft dat er rekening moet worden gehouden met twee essentiële kenmerken die hiermee gepaard gaan: "1) *het mogelijke gevaar van vertekening naarmate de bewering zich verder verwijderd van de bron en 2) het niet kunnen uitoefenen van het ondervragingsrecht bij dit type verklaringen.*"

Aangaande het voorgaande kan worden samengevat dat hearsay een ruim interpreteerbaar begrip is dat in essentie stimuleert om rijke informatie te verkrijgen. Basis hiervoor zijn optimale bronnen en kadering van het onderwerp. Daarnaast moet het streven zijn om informatie te objectiveren en waarde vrij te maken. Maar ook aangaande informatie zijn er beperkingen welke van invloed kunnen zijn op de besluitvorming van de interne auditor. De volgende paragraaf schetst de kenmerken hiervan.

Kennis

Hearsay bevat in beginsel niet de fundamentele kenmerken aangaande organisatorische kennis en de ontwikkeling hiervan. Want hoewel hearsay kan bestaan uit feitelijke informatie, is het proces afwezig waarbij kennis die door individuen is gecreëerd, organisatiebreed beschikbaar wordt gemaakt en wordt versterkt. De verbinding van individuele informatie met het organisatorische kennissysteem ontbreekt en de kennis komt zodoende niet ten goede aan de grotere organisatie. Vanuit deze optiek wordt de draagbaarheid van dergelijke informatie verkleind.

Nonaka et al. (2006) geven omtrent het organisatorische kennissysteem aan dat wat in het (werk-) leven wordt geleerd door een werknemer ten goede komt aan collega's en uiteindelijk aan de grotere organisatie. Dit ligt in lijn met Williamson (1996) en Weggeman (2000) die bepleiten dat adequate kennisdeling als fundamentele voorwaarde geldt voor het behalen van strategische doelstellingen. Tegelijkertijd is het binnen een omgeving van onbegrensde datastromen zeer moeilijk om het geheel aan informatie zodanig te interpreteren dat de bijdrage aan de strategische doelstellingen middels effectieve besluitvorming optimaal is (Simon, 1976; Pratt et al., 1985; O'Reilly III, 1980). Eisenhardt (1989) en Fama (1980) geven aan dat als gevolg hiervan fragmentatie aangaande de interpretatie en toepassing van informatie ontstaat. Dit brengt selectiviteit en subjectiviteit met zich mee, onder andere als gevolg van bounded awareness (Chugh & Bazerman, 2007). En de paradox hierin is dat het lastig is op het juiste moment relevante informatie te verkrijgen wanneer dat nodig is, terwijl er nog nooit zoveel informatie voorhanden lag (Edmunds & Morris, 2000).

Concluderend kan worden gesteld dat er sprake is van onbegrensde datastromen binnen organisaties, maar dat deze hoeveelheid tegelijkertijd leidt tot selectiviteit en subjectiviteit. Daarnaast is het maar de vraag in hoeverre deze datastromen hearsay gerelateerde informatie bevatten, of dat deze informatie buiten deze stroom geplaatst blijft. Wat moet de interne auditor hier mee? De volgende paragraaf beschrijft de formele rol van de interne auditor en specifiek zijn taken en verantwoordelijkheden aangaande informatie- en kennisdeling.

¹ "Rechtsstelsels binnen de Anglo-Amerikaanse traditie kenmerken zich door presentatie van bewijsmateriaal ter terechtzitting en kennen in aansluiting daarop aanmerkelijk meer bewijsregels in de vorm van toelaatbaarheidsregels, de zogenaamde admissibility (of exclusionary) rules. Informatie die onder deze regels valt, wordt niet in het proces ingebracht of met behulp van een preliminaire beslissing door de rechter uitgesloten. Indien in de rechtszaal door de rechter een beslissing over de al dan niet toelaatbaarheid van informatie tot het bewijs moet worden gegeven, dan wordt de jury gevraagd zich af te zonderen. De jury neemt dus in beginsel geen kennis van deze informatie." (Dubelaar, 2014, p.90).

Rol interne auditfunctie

Voorgaande paragrafen beschrijven dat signalen vanuit hearsay-optiek opgepakt en geobjectiveerd zouden moeten worden. Tegelijkertijd geeft de paragraaf hiervoor aangaande kennis aan dat het verkrijgen van een adequaat beeld beperkt mogelijk is, waardoor besluitvorming plaatsvindt op selectieve en subjectieve interpretatie van informatie. Deze paragraaf omschrijft het integriteitsdilemma van de auditor als gevolg van voorgaande conclusies.

Vanwege de organisatorische positionering en de aard van de werkzaamheden heeft de interne auditor veel informatie tot haar beschikking, zowel formeel als informeel. Wat moet de IAF doen met deze informatie, gezien vanuit de gedragscode vanuit het Institute of Internal Auditors? De definitie van interne audit luidt als volgt:

“Internal auditing biedt onafhankelijke en objectieve assurance- en adviesdiensten, die bedoeld zijn om meerwaarde te leveren en de activiteiten van een organisatie te verbeteren. De internal auditfunctie helpt een organisatie haar doelstellingen te realiseren door op basis van een systematische en gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de processen van governance, risicomanagement en beheersing te evalueren en te verbeteren.” (IIA, 2019).

Deze definitie impliceert dat de IAF ook een rol heeft in de beheersing van kennisdeling binnen organisaties. Daarnaast is zij gebonden aan het uitvoeren van gedegen onderzoek, conform de professionele standaarden. Hearsay moet zodoende onderbouwd zijn, wil het worden gebruikt vanuit oogpunt van secuur onderzoek zoals vereist vanuit de beroepsnormen. In het verlengde hiervan staat in de International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) (IIA, 2010) onder standaard 2100 aangaande ‘governance processes’ het volgende opgenomen:

“The governance process relates to the following objectives:

- *Promoting appropriate ethics and values within the organization;*
- *Ensuring effective organizational performance management and accountability;*
- *Communicating risk and control information to appropriate areas of the organization; and*
- *Coordinating the activities of and communicating information among the Board, external and internal auditors, and management.”*



Hearsay is naar haar aard in beginsel niet objectief. Zelfs als de signalen die worden aangedragen objectief kunnen worden vastgesteld aan de hand van de informatie die de interne auditor reeds ter beschikking heeft, zal de context waarin het signaal wordt geplaatst mogelijk zijn beïnvloed door een subjectieve interpretatie van de signaalbrenger. Als zowel de signalen objectief kunnen worden bevestigd en de context ook bekend is, dan is er geen sprake van hearsay maar van kennis.

Vanuit haar rol zal de interne auditor een inschatting maken van de ernst en de significantie van het signaal. Wat in de beleving van de signaalbrenger een ernstig signaal is dat hij graag wil delen, kan in de beleving van de interne auditor anders worden ingeschat, bijvoorbeeld omdat de interne auditor over meer informatie en context beschikt.

Indien het signaal ook in de ogen van de interne auditor kan wijzen op een significant risico is het de vraag in hoeverre het de verantwoordelijkheid is van de interne auditor om dit signaal verder te onderzoeken.

In tegenstelling tot de externe accountant is de verantwoordelijkheid van de interne auditor niet als zodanig wettelijk verankerd in specifieke wetgeving. Voor zover er sprake is van wettelijke bepalingen, zoals bijvoorbeeld

in de Wet op het financieel toezicht of van afgeleide regelgeving, zoals de corporate governance code, zien deze bepalingen doorgaans alleen op de verplichting voor de organisatie om te beschikken over een interne auditfunctie die rapporteert aan de hoogste leiding over de effectiviteit van de governance en de beheersing van de operationele processen.

De verantwoordelijkheid die de interne auditor kan voelen om nader onderzoek te doen om een significant signaal te objectiveren volgt uit diens beroepsopvatting die gestoeld is op de internationale IPPF standaarden.

Het tweede deel van het integriteitsdilemma ziet op de behoefte van de interne auditor om geheimhouding te betrachten voor wat betreft de identiteit van de signaalgever. Deze behoefte aan geheimhouding is deels te verklaren door persoonlijke loyaliteit, en deels komt deze voort uit invulling van de beroepsstandaarden, maar er is ook een fundamenteel aspect aan de orde. Immers, indien de interne auditor bekend staat als een functionaris die haar bronnen openbaar maakt, zal ook de rest van de organisatie zich geremd voelen om in de toekomst signalen te delen.

De vraag is hoe geheimhouding moet worden betracht. Is het vanzelfsprekend dat geheimhouding ook bronbescherming inhoudt? Kan dit betekenen dat bronnen geheimgehouden kunnen worden voor de opdrachtgever, het hoogste bestuursorgaan en/of de raad van commissarissen? Met andere woorden: is de in de beroepsstandaarden vereiste geheimhouding een terechte verhindering om deze informatie niet te delen met de hoogste leiding van de organisatie? Vanuit wettelijk perspectief wordt deze geheimhouding namelijk niet erkend.

Synthese

Op het moment dat een interne auditor wordt geconfronteerd met een hearsay signaal, wordt deze gesteld voor een dilemma. 'If you see a problem, you own it'. De interne auditor zal dit signaal daarom moeten beoordelen op ernst en significantie en indien uit deze eerste analyse volgt dat het signaal kan duiden op een significant risico, dan heeft de interne auditor op basis van diens beroepsstandaarden de verantwoordelijkheid om dit signaal nader te objectiveren en te rapporteren indien na onderzoek blijkt dat het signaal terecht is.

In een optimale situatie stemt de interne auditor dit af met de opdrachtgever en indien het signaal betrokkenheid van de opdrachtgever doet vermoeden, met diens contact bij het toezichthoudend orgaan, zoals een raad van commissarissen.

Voor zover mogelijk zal de interne auditor daarbij geheimhouding betrachten van de identiteit van de signaalgever als hierom is gevraagd. Indien de aard van het signaal dit verhindert dan ontstaat voor de interne auditor een nieuw integriteitsdilemma:

- Het identificeren van de signaalgever en de bron van het signaal doet afbreuk aan de beroepsmatige plicht tot geheimhouding;
- Het niet opvolgen van een signaal over een significant risico met mogelijk grote impact op de bedrijfsvoering doet inbreuk op de verantwoordelijkheid en het bestaansrecht van de interne auditor.

De afweging om zo nodig de verplichting tot geheimhouding te compromitteren om invulling te geven aan de verantwoordelijkheid kan worden gemotiveerd uit de beroepsstandaarden. In dezen kan worden geconcludeerd dat de ethische afwegingen een deontologische basis kennen, met een deugdenethische invulling van de interne auditor. Vanuit de deontologie zijn regels, principes en afspraken leidend, teneinde aan de plichten te voldoen. De deugdenethiek bevat kenmerken waarin deugden leidend zijn, zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, edelmoedigheid, beschermen van de zwakken, compassie en rechtvaardigheid (Schipper, 2019). In het verlengde hiervan kan worden betoogd dat hiermee wordt bijgedragen aan het uitgangspunt dat 'the social responsibility of business is to increase its profits', een opvatting van Friedman (1970).

Conclusie en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit essay geeft aan dat vanuit een brede optiek wetenschappelijk onderzoek is gedaan over kennismanagement en de kenmerken hiervan. Tevens is de waarde van adequaat kennismanagement voor het behalen van strategische doelstellingen onderkend. Van één van de fundamentele kenmerken hieromtrent moet de interne auditor zich bewust zijn: perfecte informatie is onmogelijk te verkrijgen, onder andere door menselijke beperkingen in het selecteren en interpreteren hiervan. Onderzoek naar hearsay is beperkt buiten de juridische kaders en ontbreekt daar waar het de functievervulling van de interne auditor betreft. Dat is een enorme lacune, aangezien dit fenomeen zo goed als dagelijkse kost is voor deze beroepsgroep. (H)erkennen van hearsay en de vervolgstappen hierop zijn niet absoluut te vangen in kaders, daar de persoonlijke ethiek en integriteitsdilemma's van de interne auditor het oppakken van de signalen kan verhinderen. Daartegenover staan de beroeps- en ethische normen, die impliciet wel vereisen dit op te pakken. Dit essay draagt bij aan de inzichten hieromtrent en de argumentatie om deze lijnen te volgen.

Geconcludeerd kan worden dat er een dunne scheidslijn ligt tussen hearsay en kennis. Hoewel hearsay mogelijk beperkt of zelfs geheel uit niet feitelijke informatie hoeft te bevatten is het zeer belangrijk de signalen die hiermee gepaard gaan serieus op te vangen. Hierbij moet wel een juiste proportie worden onderkend, want niet overal hoeft even diep op in te worden gegaan om te voorkomen dat de aandacht naar de verkeerde dingen gaat. Maar dat de signalen opgepakt moeten worden staat buiten discussie. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat een beperkte uitdieping leidt tot significante gevolgen die in een (te) laat stadium zichtbaar worden. Kortom, dit is een integriteitsdilemma waarin de interne auditor afwegingen maakt aangaande signalen die situatie- en mensafhankelijk zijn. Belangrijk hierbij is om de hearsay feitelijk te maken, om de professionele standaarden te kunnen waarborgen en hiermee adequaat bij te dragen aan de beheerste bedrijfsvoering teneinde de strategische doelstellingen te behalen. In dezen kan worden beredeneerd dat beide elementen logischerwijs in elkaars verlengde liggen.

Verder (wetenschappelijk) onderzoek en verdieping van dit dilemma kan meer licht laten schijnen op de invulling van de rol van de interne auditor, vanuit oogpunt van hearsay. Daarnaast is het interessant om nader te onderzoeken in hoeverre organisatiegroottes en -typen bijdragen aan het fenomeen hearsay. Denk hierbij aan de vergrote kans van herleidbaarheid naar individuen in kleine organisaties, en respectievelijk de kenmerken van hearsay in een log, bureaucratische bedrijf ten opzichte van een (fintech) startup. Interessant hierbij is te onderzoeken of dit regio gebonden is. Onderzoek naar de functie van de klokkenluidersregeling kan hierin verdieping brengen.

Tevens is het belangwekkend te onderzoeken welke aspecten van hearsay hebben geleid tot escalatie van het betreffende fenomeen en wat de uiteindelijke impact was van een signaal met in eerste instantie ogenschijnlijk insignificante gevolgen. Tegelijkertijd is het interessant te onderzoeken in welke mate en onder welke omstandigheden hearsay wordt overgenomen door anderen, waardoor escalatie en/of verwijdering van de kern van het signaal op de loer ligt.

Verder kan nader onderzoek onder de interne auditfuncties inzicht geven in de financiële afwegingen die worden gemaakt aangaande hearsay, want hoe gaat de interne auditor om met het maken van uren die buiten de contracturen liggen om hearsay nader te onderzoeken? Hierin kan tevens een onderscheid worden gemaakt onder interne auditors die in vaste dienst van de organisatie zijn en interne auditors die vanuit uitbesteding hun dienstverlening aanbieden. Wanneer wordt de opdrachtgever geïnformeerd en in hoeverre speelt de afweging om het überhaupt niet nader te onderzoeken, daar de kans blijft dat het tot niets bijzonders zal leiden? Een interne auditor wil namelijk zijn eigen positie niet ter discussie stellen, maar wel de beroepsnormen handhaven aangaande het bijdragen aan beheerste bedrijfsvoering.

Verdiepend onderzoek kan worden uitgevoerd naar de mate waarin achteraf een verwijt is geweest dat een interne auditfunctie iets wist maar er niets mee gedaan heeft en wat de gevolgen hiervan waren voor de organisatie, maar ook voor de auditfunctie zelf. Verder zou een praktijkonderzoek onder interne auditfuncties met stellingen meer inzicht kunnen brengen in hun visies aangaande de verantwoordelijkheden om te borgen dat er geen verrassingen zijn voor de directies en RvC's: wat zijn relevante stukken, onderwerpen en thema's en hoe verhoudt dit zich ten opzichte van informatieasymmetrie, zoals geformuleerd in de agency theory?

Tenslotte is het interessant te onderzoeken in hoeverre de basiskenmerken van de fraudedriehoek, te weten rationalisatie, druk en gelegenheid, gereflecteerd kunnen worden in de kenmerken van hearsay. Inzichten hierin kunnen inzicht geven in de rationalisatie door de interne auditor van het wel of niet oppakken van hearsay signalen, de druk die hiermee gepaard gaat en de gelegenheid om er wel of juist niet iets mee te doen.

Literatuurlijst

- Anderson, T., Schum, D. & Twining, W. 2005. *Analysis of Evidence*. New York: Cambridge University Press.
- Arrow, K. J., & Debreu, G. 1954. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*, 22(3): 265-290.
- Bertrams, J. 1999. *De kennisdelende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Chugh, D., & Bazerman, M. H. 2007. Bounded Awareness: What you fail to see can hurt you. *Mind and Society*, 6(1): 1-18.
- Cross, A.R.N. & Tapper, C.F. 1995. *Cross & Tapper on evidence*. London: Butterworths.
- Dubelaar, M.J. 2014. *Betrouwbaar getuigenbewijs (Meijersreeks deel 228)*. Deventer: Kluwer.
- Edmunds, A., & Morris, A. 2000. The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20: 17-28.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Fama, E. F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2): 288-307.
- Friedman, M. 1970, september 13. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- IIA. 2010. *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- IIA. 2019. Gedragscode. <https://www.ii.nl>: Beroepsnormen IPPF. Geraadpleegd op 30 juni 2019, 19:30 uur.
- Khan, M.A. 2010. Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Telecommunication Industry in Pakistan – An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 5(9): 46-59.
- Nonaka, I., Krogh, G. von, & Voelpel, S. 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27:1179-1208.
- O'Reilly III, C. A. 1980. Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? *The Academy of Management Journal*, 23(4): 684-696.
- Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. 1985. *Principals and agents: the structure of business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roberts, P. 2006. Hearsay in Criminal Proceedings in England and Wales. *Strafblad*, 1(11): 66-72.
- Roberts, P. & Zuckerman, A. 2004. *Criminal Evidence*. Oxford: Oxford University Press.
- Schipper, J. 2019, 7 juni. Ethics & Integrity, College 1 De Interne Auditor? [PowerPoint slides]. *Universiteit van Amsterdam*.
- Simon, H. A. 1973. Applying Information Technology to Organization Design. *Public Administration Review*, 33(3): 268-278.
- Simon, H. A. 1976. *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Weggeman, M. 2000. *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Williamson, O. E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford: Oxford University Press.