

NIET KNOEIEEN MET FRAUDE



Ut de praktijk voor de praktijk.

Niet knoeien
met fraude

INHOUDS

OPGAVE

1	WAAROM DIT BOEKJE?	5
2	WAT IS FRAUDE?	9
2.1	Verzamelbegrip	10
2.2	De fraudedriehoek	11
3	VOORUITZIEN	13
3.1	Fraude, een kwestie van vooruitzien	14
3.2	Een boekje uit de praktijk voor de praktijk	16
4	VOORKOM FRAUDE	17
4.1	Frauderisicomanagement	19
4.2	Heldere regels & afspraken	22
4.3	Analyse van processen en procedures	24
4.4	Screening	26
4.5	Aandacht voor bedrijfscultuur	29
4.6	Communicatie over regels, processen en procedures	31
5	VOORBEREID ZIJN OP FRAUDE	33
5.1	‘Forensic readiness’	35
5.2	Meldpunt	37
5.3	Draaiboek	39
6	OMGAAN MET FRAUDE	43
6.1	Actie!	44
6.2	Informereren en (laten) adviseren	47
6.3	Onderzoek doen	50
7	AFWIKKELING VAN FRAUDE	53
7.1	Mogelijke procedures en vervolgacties	54
7.2	Informereren van personen en/of instanties	57
7.3	De media	60
7.4	Bewaken en evalueren van processen na fraude	62
8	TOT SLOT	65
	Over Integis	68
	Over de auteur	69
	Colofon	71



1

WAAROM
DIT BOEKJE?

1

Waarom dit boekje?

NIEMAND WIL TE MAKEN KRIJGEN MET FRAUDE. HET KOST GELD, TIJD EN ENERGIE EN GEEFT VEEL BESLONNINGEN. FRAUDE IS SLECHT VOOR DE REPUTATIE VAN DE ORGANISATIE EN VEROORZAAKT ONRUST ONDER DE MEDEWERKERS.

De meeste organisaties hebben gelukkig niet dagelijks met fraude te maken. Voor Integis, een onafhankelijk kantoor van forensisch accountants en andere specialisten, is het echter iets van alle dag. En bij de vele onderzoeken die wij verrichten zijn er ook meerdere die in de media grote aandacht kregen. Zoals de onderzoeken naar Vestia, de Amarantis Onderwijsgroep, de vastgoedfraude, SNS Property Finance en de Sociale Verzekeringsbank. Steeds weer valt ons op dat de betrokken organisaties doorgaans niet weten hoe ze met (mogelijke) fraude moeten omgaan. Ze hebben er immers nauwelijks ervaring mee.

‘Om organisaties beter voor te bereiden op mogelijke fraude hebben wij dit boekje geschreven’.

Om organisaties beter voor te bereiden op mogelijke fraude hebben wij dit boekje geschreven. Op basis van onze praktijkervaring geven wij adviezen om fraude te onderkennen en, waar mogelijk, te voorkomen. Wij hebben enkele basisprincipes geformuleerd voor mogelijke fraudesituaties, zodat een organisatie snel en adequaat kan reageren en weet wat zij wel en – misschien nog belangrijker – beter niet kan doen.

Dit boekje is vooral bedoeld voor leidinggevenden en medewerkers die in hun functie te maken kunnen krijgen met de gevolgen van fraude, of die een rol kunnen spelen bij het voorkomen daarvan. Verder is het voor iedereen die in een andere hoedanigheid met fraude en fraudeonderzoek te maken kan krijgen, of die er graag meer over weet.



2

WAT IS
FRAUDE?

2

Wat is fraude?

FRAUDE IS EEN VERZAMELBEGRIIP VOOR UITEENLOPENDE HANDELINGEN WAARBIJ MISLEIDING OF BEDROG IN HET SPEL IS EN WAARBIJ WAARDEN, WAARONDER GELD, AAN EEN ORGANISATIE WORDEN ONTTROKKEN.

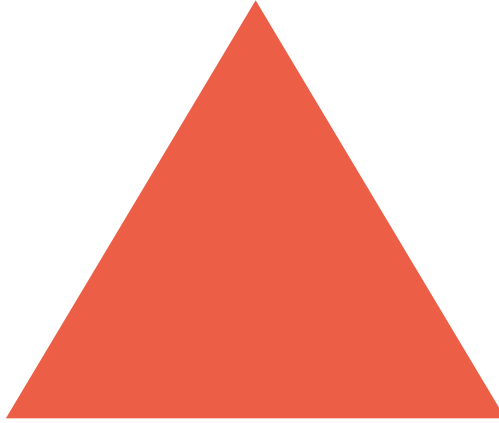
2.1 Verzamelbegrip

- 1 Met uitzondering van de vermelding van de term fraude in art. 273f lid 1 onder 1 Wetboek van Strafrecht; het begrip fraude wordt hier echter niet nader geduid.

Fraude is niet als term vermeld in het Wetboek van Strafrecht.¹ Het is een verzamelbegrip van delicten, zoals oplichting, valsheid in geschrifte, verduistering (in dienstbetrekking), witwassen, (niet-ambtelijke) omkoping en diefstal.

De onderzoeken van Integis zien echter niet alleen op fraude. Wij onderzoeken ook andere integriteitskwes-ties, zoals misbruik van (bedrijfs)middelen, misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en andere vormen van niet integer gedrag. Hoewel het onder-zoeksterrein dus breder is dan fraude, gebruiken wij in dit boekje gemakshalve alleen het woord 'fraude'.

Cultuur



Intentie

Gelegenheid

2.2 De fraudedriehoek

- 2 De meest bekende fraude-driehoek is de driehoek die de Amerikaanse criminoloog en socioloog Donald R. Cressy in 1953 ontwikkelde. De bouwstenen van de Cressy fraudedriehoek bestaan uit gelegenheid, druk en rationalisatie.
- 3 Wij hebben de factoren 'rationalisatie' en 'druk' als met elkaar samenhangende elementen gevoegd in de bouwsteen 'intentie'. Daarnaast hebben wij de bouwsteen 'cultuur' toegevoegd, omdat deze met de omgeving samenhangende factor naar onze mening niet mag ontbreken.

Voor veel mensen is direct helder wat we bedoelen als we het hebben over 'de fraudedriehoek'², ook wel 'integriteitsdriehoek' genoemd. Met deze driehoek, in een door ons aangepaste vorm, kan fraude goed inzichtelijk worden gemaakt.³

Volgens de fraudedriehoek hebben drie elementen invloed op fraude. Dit zijn de bouwstenen *cultuur*, *intentie* en *gelegenheid*.

'Cultuur' hangt samen met de sfeer in en rond een organisatie. Elementen als *tone at the top*, de aan- of afwezigheid van gedragscodes, handhaving daarvan, en het al dan niet meten met dezelfde maat spelen hierbij een rol. 'Goed voorbeeld doet goed volgen', maar een verkeerd voorbeeld wordt ook opgevolgd.

‘Iedereen doet het.’

‘Intentie’ heeft te maken met een persoon. Is het zijn bedoeling om te frauderen? Iemand kan onder druk staan om bepaalde doelstellingen te halen. Of druk ervaren als gevolg van persoonlijke omstandigheden, zoals financiële problemen door werkloosheid, ziekte of een verslaving, of door een familiekwestie. Vaak zal iemand geneigd zijn om het gedrag te rationaliseren, bijvoorbeeld door de fraude goed te praten. ‘Iedereen doet het, mijn leidinggevende vraagt erom, ik zou meer moeten verdienen, ik verdien meer waardering.’ Maar ook als iemand geen druk ervaart of zijn gedrag niet rationaliseert, kan hij de intentie hebben om zich niet integer te gedragen.

‘Gelegenheid’ betekent dat er mogelijkheden zijn om te frauderen. Dit heeft te maken met de inrichting van de interne beheersingsmaatregelen, met name de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). Hier ligt een taak voor het management. Die moet maatregelen nemen om fraude te voorkomen of om die (tijdig) te ontdekken, bijvoorbeeld door duidelijke regels en procedures te formuleren en duidelijke verantwoordelijkheden te benoemen. En door ervoor te zorgen dat vermoedens van fraude worden gemeld.

Maar ook als de bedrijfscultuur integer is, de intentie om te frauderen ontbreekt en de mogelijkheden om te frauderen beperkt zijn, kunnen fraudegevallen nooit honderd procent voorkomen worden. Met een evenwichtig samenstel van maatregelen ten aanzien van de drie genoemde elementen zijn echter de meeste risico’s uit te sluiten.



3

VOORUITZIEN

3

Vooruitzien

MET DIT BOEKJE IS HET MOGELIJK TE BEOORDELEN WAAR EEN ORGANISATIE ‘STAAT’. HET ZAL HELDER WORDEN DAT HET VOORAL VAN BELANG IS DAT ACTIES IN GANG WORDEN GEZET EN DAT DE JUISTE MAATREGELEN WORDEN GENOMEN OM FRAUDE TE VOORKOMEN.

3.1 Fraude, een kwestie van vooruitzien

Men dient op fraude voorbereid te zijn en te weten wat te ondernemen, mocht fraude zich toch voordoen. Het is een kwestie van vooruitzien.

Maar niet alles is eenvoudig te voorzien.

Ten eerste: fraude is nooit helemaal te voorkomen. Hebben we het over intentie, dan hebben we het over mensen. Mensen veranderen. En daarmee ook hun intenties. Het is niet altijd eenvoudig om dat nauwlettend in de gaten te houden. Daarnaast kunnen nooit zoveel organisatorische maatregelen worden getroffen dat de gelegenheid voor fraude tot nihil wordt gereduceerd; dit leidt immers tot een onwerkbare situatie. Er moeten dus keuzes worden gemaakt.

‘Fraude is nooit helemaal te voorkomen.’

In de tweede plaats richten meestal meerdere afdelingen zich op preventie en behandeling van mogelijke fraude. Juristen zien bijvoorbeeld toe op fraudeaspecten in verband met arbeidsrechtelijke aangelegenheden, terwijl communicatieprofessionals zich buigen over de interne en externe communicatie over fraude. Bij fraude zijn coördinatie en afstemming over de te nemen acties juist van belang.

Fraude, in de derde plaats, vindt meestal op onverwachte momenten en in onverwachte vormen plaats. Daarbij is het geen uitzondering dat fraude gepleegd wordt door medewerkers van wie men het niet verwacht. Dat maakt het lastig om op fraude voorbereid te zijn.

‘Uit de praktijk voor de praktijk.’

3.2 Een boekje uit de praktijk voor de praktijk

Met dit boekje helpen wij u op weg. De inhoud is uit de praktijk voor de praktijk. Uitputtend is het boekje niet, maar het biedt praktische adviezen. Op hoofdlijnen geven wij aan wat kan worden gedaan om fraude te voorkomen. En, als het zich toch voordoet, hoe de organisatie zich optimaal kan voorbereiden om fraude zorgvuldig aan te pakken en af te doen.

In dit boekje schenken wij achtereenvolgens aandacht aan het voorkomen van fraude (hoofdstuk 4), het voorbereid zijn op fraude (hoofdstuk 5), het omgaan met fraude (hoofdstuk 6) en het afwikkelen van fraude (hoofdstuk 7).



4

VOORKOM
FRAUDE

4

Voorkom fraude

HOE BELANGRIJK IS HET VOOR EEN ORGANISATIE OM FRAUDE TE VOORKOMEN OF HET RISICO EROP TE BEPERKEN? EEN VOOR DE HAND LIGGEND ANTWOORD IS DAT ZIJ FINANCIËLE SCHADE WIL VOORKOMEN.

Dat antwoord is maar ten dele juist. Die financiële schade is immers vaak te overzien. Geheel of gedeeltelijk kan die worden verhaald op de dader. En misschien is er wel een fraudeverzekering afgesloten.

Veel belangrijker is het dat door fraude het imago van een organisatie ernstig kan worden geschaad. Kwesties waarover in de media gepubliceerd is, zijn daar voorbeelden van.

Het is dus van belang maatregelen te treffen die de kans op fraude zo klein mogelijk maken. Zoals het:

- inrichten van frauderisicomanagement (paragraaf 4.1)
- beschikken over heldere regels en afspraken (paragraaf 4.2)
- analyseren van processen en procedures (paragraaf 4.3)

‘Het imago van een organisatie kan ernstig worden geschaad.’

- screenen (paragraaf 4.4)
- besteden van aandacht aan de bedrijfscultuur (paragraaf 4.5)
- communiceren over regels, processen en procedures (paragraaf 4.6)

4.1 Frauderisicomanagement

De organisatie moet gericht zijn op het voorkomen van fraude. Met andere woorden: er moet een goede ‘corporate governance’ zijn. Voor beursgenoteerde ondernemingen geldt de ‘Corporate Governance Code’⁴. Hierin zijn regels opgenomen over het verantwoord en efficiënt leiden van een organisatie en het afleggen van verantwoording daarover aan alle belanghebbenden, waaronder aandeelhouders, medewerkers en de samenleving als geheel. Meer specifiek wordt aandacht besteed aan de taak en werkwijze van bestuurders en commissarissen, de positie van de aandeelhouders en de aan de externe accountant te stellen eisen.

‘Goed bestuur’ houdt onder andere in:

- volledige, juiste en tijdige verslaglegging
- kwaliteit van informatie
- juiste en gedocumenteerde besluitvorming
- bewaken en evalueren van processen
- goede communicatie

4 In 2003 stelde de toenmalige commissie Tabaksblat de Nederlandse code vast. Deze code is in 2008 geactualiseerd door de commissie Frijns. Op 1 januari 2009 is de geactualiseerde versie in werking getreden.

‘Degenen die de ‘*counterveiling power*’ vertegenwoordigen, moeten kritische vragen kunnen en durven stellen.’

Daarmee is ‘goed bestuur’ een breed begrip. Het omvat onder meer de regels, processen en procedures in een organisatie, waarvan op de naleving wordt toegezien (zie paragrafen 4.2 en 4.3). De mensen die er werken zijn integer, en dat geldt ook voor de bedrijfscultuur (zie paragrafen 4.4 en 4.5). Er is sprake van heldere communicatie (paragraaf 4.6) en een adequaat bestuur en toezicht.

Deze onderwerpen komen later aan de orde. Eerst willen wij ons richten op een doeltreffende inrichting van de organisatie.

- *Zorg ervoor dat het risicomanagement in de organisatie op verschillende niveaus wordt ondergebracht. Bij grote organisaties heeft risicomanagement vaak al zijn weerslag gevonden in bepaalde functies, zoals een Chief Risk Officer (CRO) en in een afdeling Risicomanagement, met risk officers en group risk officers. Kleinere organisaties hebben soms een gecombineerde functie, waarbij een medewerker zowel verantwoordelijk is voor financiële als operationele risico's.*
- *Zorg binnen de organisatie voor draagvlak voor risicomanagement. Met name het (hoger) management heeft een voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie en kan prioriteiten bepalen. Alle medewerkers moeten het belang van risicomanagement inzien en zich bewust zijn van hun rol daarbij.*

- *Zorg voor evenwichtige besluitvorming. Zeker als grote commerciële belangen een rol spelen, is het verstandig een risicofunctie in de afweging te betrekken. Dit wordt ook wel aangeduid als 'counterveiling power' (letterlijk: tegenmacht). Degenen die de 'counterveiling power' vertegenwoordigen, moeten kritische vragen kunnen en durven stellen. Zo worden niet alleen de positieve kanten van een transactie, voorstel, project of plan belicht, maar wordt ook gestimuleerd om na te denken over eventuele risico's.*
- *Vanzelfsprekend geldt als voorwaarde dat er een cultuur is waarin 'counterveiling power' mogelijk is en geaccepteerd wordt (zie ook paragraaf 4.5).*
- *Draag zorg voor kwalitatief hoogstaande verslaglegging en informatie die daaraan ten grondslag ligt. Gedegen besluitvorming, waaronder het afwegen van risico's, is alleen mogelijk op basis van juiste en volledige informatie.*

De commerciële afdeling van een organisatie dacht aanzienlijke meerwaarde te kunnen creëren met de investering in een project. Alle mogelijkheden waren door de commerciële afdeling besproken en iedereen was overtuigd van de financiële haalbaarheid van het project. Een in deze materie gespecialiseerde technisch medewerker werd naar zijn mening gevraagd. Hij reageerde terughoudend omdat hij teveel risico's zag. Hoewel het projectteam kennis had genomen van zijn kritiek, was het enthousiasme in het team groot en werd besloten het project te starten. Na een aantal jaar bleek dit zeer verliesgevend te zijn. Bijna alle kritiek van de technische medewerker bleek te zijn bewaarheid. Er is onderzoek gedaan naar het project. De uitkomsten leidden tot het instellen van een interne commissie waaraan besluiten over dergelijke projecten verplicht moeten worden voorgelegd. In deze commissie is ook de risicofunctie vertegenwoordigd. Besluiten van deze commissie worden schriftelijk vastgelegd en geëvalueerd.

4.2 Heldere regels & afspraken

Met heldere regels en afspraken weet iedereen wat van elkaar mag worden verwacht. Hoe die afspraken luiden, verschilt per organisatie. Elke organisatie heeft een eigen identiteit en omgeving, kent eigen prioriteiten en maakt eigen keuzes. Dat geldt zeker ook voor een onderwerp als fraude.

In een organisatie moet in ieder geval over de volgende onderwerpen duidelijkheid bestaan, waarvan de essentie in een code, regels of protocol wordt vastgelegd:

- Kernwaarden waarop collega's elkaar kunnen aanspreken.
- Het benoemen van ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, racisme en seksuele intimidatie.
- Fysieke beveiliging, zoals beveiliging van gebouw en medewerkers, en bescherming van eigendommen.
- Het gebruik van bedrijfseigendommen, waaronder laptop, smartphone en bedrijfsauto.
- Het doen van uitgaven, bijvoorbeeld voor inkoop van voorraden, diensten en activa, en het maken van kosten, al dan niet in samenhang met declaraties.
- Behandeling van vertrouwelijke informatie, waaronder bescherming van bedrijfs- en persoonsgegevens, toegang tot computers en servers.
- Gedrag op social media en andere publieke uitingen.
- Het omgaan met (integriteits)incidenten, waaronder de melding daarvan (meldpunt, klokkenluiderregeling).
- Het tegemoet treden van opdrachtgevers, klanten en andere zakelijke relaties, zoals leveranciers, bijvoorbeeld over het al dan niet aannemen en geven van geschenken en het bijwonen van evenementen.
- Het omgaan met nevenfuncties en, daarmee samenhangend, het tegengaan van belangenverstrengeling.

‘Een intern normenkader is van grote waarde in een fraudeonderzoek.’

Het is verstandig om regels en afspraken vast te leggen. Medewerkers weten zo welke regels er zijn; zij kunnen er een beroep op doen indien nodig.

Specifieke afspraken kunnen worden vastgelegd in een arbeidsovereenkomst, meer algemene in een gedrags- of integriteitscode. Het is zaak interne regels eenduidig vast te leggen, zodat zij beschouwd worden als een normenkader. Een intern normenkader is van grote waarde in een fraudeonderzoek. Het nemen van juridische actie bij overschrijding van regels is onmogelijk indien die regels niet eenduidig en algemeen kenbaar zijn vastgelegd.

De directeur van een grote organisatie werd beticht van declaratiefraude. Voor het onderzoek kreeg Integis de beschikking over een aantal ordners met bonnen, variërend van uitgaven in restaurants, cadeauwinkels, wijnhandels, sigarenwinkels, bloemenzaken tot upgrades van vliegtickets. Alle door de directeur gedeclareerde uitgaven konden we dus in kaart brengen. De organisatie had echter geen declaratierichtlijn. Hoewel de andere directieleden zich verbaasden over de aard en omvang van de declaraties van deze directeur, maakte het ontbreken van een duidelijke declaratienorm het onmogelijk om aan te tonen dat diens declaraties in strijd met de regels waren.

- *Zorg ervoor dat interne regels eenduidig zijn vastgelegd en dat er geen ruimte is voor verschillende interpretaties.*
- *Regels en richtlijnen moeten altijd actueel zijn. Verwijder oude versies tijdig om misverstanden te voorkomen.*
- *Zorg dat de ondernemingsraad wordt betrokken bij het proces van het opstellen van regels. Indien besluiten medewerkers treffen, geldt vaak een advies- of instemmingsrecht. In het tweede geval moet de ondernemingsraad de regels accorderen.*
- *Zorg voor arbeidsrechtelijke borging van afspraken over integer gedrag. Verwijs bijvoorbeeld in arbeidsovereenkomsten naar de gedragsregels die zijn vastgelegd in een gedrags- of integriteitscode. Laat medewerkers voor deze regels en de ontvangst daarvan tekenen.*
- *Zorg dat afspraken en regels periodiek terugkeren op de agenda. Medewerkers zijn zich dan voortdurend bewust van het bestaan ervan en blijven alert op eventuele risico's. Dat kan bijvoorbeeld met een dilemmatraining, e-learning, een integriteitsspel of andere trainingsvormen.*

4.3 Analyse van processen en procedures

Processen in een organisatie zijn niet allemaal even gevoelig voor fraude. Om te weten welke processen het meest fraudegevoelig zijn, is het zinvol de risico's te analyseren. Aan de hand van zo'n analyse kunnen passende maatregelen worden ingevoerd. Zorg dat medewerkers de processen kennen en begrijpen en dat ze de procedures volgen. Bedenk daarbij dat hun begrip van processen en procedures en hun begrip voor de noodzaak ervan belangrijke voorwaarden zijn voor de opvolging van processen en procedures. Toets periodiek of processen en procedures ook daadwerkelijk worden opgevolgd. Hier kan een belangrijke rol zijn weggelegd voor interne auditafdelingen en controllers.

Bij veel organisaties zijn inkoop, verkoop en betalen de meest fraudegevoelige processen.

‘Bij veel organisaties zijn inkoop, verkoop en betalen de meest fraudegevoelige processen.’

- *Zorg dat wordt betaald aan wie moet worden betaald en borg dit proces. Hoe eenvoudig dit ook klinkt, hier gaat het juist vaak mis. Richt onder andere een goed georganiseerd beheer in van stamgegevens, zoals naam, adres en woonplaats-gegevens en bankrekeningnummers. Besef dat banken geen controle uitvoeren op de overeenstemming tussen naam en bankrekeningnummer.*
- *Zorg dat u de partijen waarmee u zaken doet, kent en/of screent (zie paragraaf 4.4). En zorg voor roulatie; het zo nu en dan wisselen van leveranciers of andere (vaste) zakenrelaties.*
- *Voer interne controles uit op de volledigheid van opbrengsten. Komen de bij klanten in rekening gebrachte uren overeen met de urenstaten van medewerkers? Zijn de opbrengsten in overeenstemming met mutaties van de voorraden?*
- *Zorg dat elementaire beginselen, zoals het vierogenprincipe, geen formaliteit zijn. Bewaak de uitvoering daarvan; er moet sprake zijn van een ‘echte’ inhoudelijke toets, door ‘vier ogen’.*
- *Zorg voor een standaardcontrole op uitgaande betalingen. Dit kan op basis van deelwaarnemingen. Een analyse met software van de uitgaande betalingen kan eventuele dubbele betalingen, dubbele rekeningnummers en andere afwijkingen van normale patronen aan het licht brengen.*
- *Bouw in een proces geautomatiseerde controles in. Pas wel op dat een geautomatiseerde controle geen ‘druk op de knop’ wordt. Toets of medewerkers ook daadwerkelijk een inhoudelijke beoordeling uitvoeren.*

Binnen een instelling werd op een wel heel brutale manier voor een miljoenenbedrag gefraudeerd. De fraudeur, die bij de instelling als inkoper werkte, leverde - soms zelfs persoonlijk - een door hem valselijk opgemaakte factuur aan bij de financiële administratie. Die betaalde de factuur vervolgens uit zonder enige controle van relevante factuurkenmerken, waaronder het bankrekeningnummer. De fraudeur bleek onder zijn eigen naam als crediteur in het crediteurenstambestand te staan. De betalingen vonden plaats op de rekening waarop ook zijn salaris gestort werd. De leidinggevende autoriseerde de betalingen, maar deed dit zonder inhoudelijk naar de onderliggende facturen te kijken. Dat de fraude jaren door kon gaan, had te maken met een combinatie van een groot onderling vertrouwen en een gebrek aan kennis en kritische zin.

‘Een organisatie is zo sterk als haar zwakste schakel.’

4.4 Screening

Een organisatie is zo sterk als haar zwakste schakel. De zwakke schakels moeten dus worden geïdentificeerd. Het is dan ook van belang medewerkers te ‘screenen’. Daarnaast heeft een organisatie te maken met externe partijen, zoals leveranciers, klanten en andere zakelijke relaties. Het is belangrijk ook deze externe partijen te screenen.

Screenen, dat wil zeggen het verrichten van achtergrondonderzoek, is een manier om meer te weten te komen over natuurlijke personen en rechtspersonen. Daaraan zitten echter grenzen. Voor een achtergrondonderzoek kunnen alleen openbare, voor iedereen toegankelijke bronnen worden geraadpleegd, zoals het Handelsregister, het Kadaster, het internet en andere commerciële informatiebronnen die op basis van een abonnement te raadplegen zijn. Ook is het mogelijk om

bepaalde personen en instanties zoals onderwijsinstellingen en referenten te benaderen. Gegevens zijn echter alleen verkrijgbaar met toestemming van degene van wie de gegevens zijn. Verder kan een persoon worden verzocht om zelf bepaalde gegevens op te vragen en te verstrekken, zoals een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) of een verklaring van het Bureau Krediet Registratie (BKR).

Niet alle gegevens mogen door een 'derde' worden opgevraagd. Denk aan opsporingsinformatie, bankgegevens en medische informatie. Daarnaast moet worden bedacht dat een achtergrondonderzoek een momentopname is. Maar ondanks deze beperkingen is een screening van waarde.

Hoe eenvoudig het kan zijn, blijkt uit onderstaand voorbeeld.

Integis verrichtte een onderzoek naar een directeur-bestuurder van een woningbouwcorporatie die verdacht werd van fraude. Het gerucht ging dat de directeur-bestuurder beschikte over een woning in Frankrijk. Onderzoek in Franse openbare bronnen naar de naam van de (Nederlandse) directeur-bestuurder, leidde naar een huis in een Frans wintersportoord. Met behulp van openbare bronnen konden de locatie en waarde van het onroerend goed worden vastgesteld, op basis waarvan verhaalsacties in gang werden gezet.

- *Informeer medewerkers en zakenrelaties over screening. Bij nieuw te werven medewerkers kan dit bijvoorbeeld in een vacature gemeld worden. Bij in dienst getreden werknemers kan dit in arbeidsvoorwaarden, een bedrijfsreglement of collectieve arbeidsovereenkomst. Klanten en leveranciers kunnen geïnformeerd worden in een meer algemene publicatie, zoals een informatiefolder of advertentie. Overigens gaat van deze mededeling op zich al een preventieve werking uit.*

- *Vraag toestemming aan diegene die je screent om bepaalde instanties of personen te benaderen, zoals onderwijsinstellingen en referenten. Genoemde instanties zullen namelijk vaak niet zonder meer persoonsgegevens prijsgeven. Bovendien gaat het om gegevens die met privacywetgeving beschermd worden. Let dus goed op wat u over iemand vraagt.*
- *Werk met zogenaamde 'risicoprofielen'. Daarvoor moeten functies in een bepaalde risicocategorie worden ingedeeld. Bepaal voor elk risicoprofiel de (minimale) diepgang en daarmee zwaarte van een screening. Beslis bij elk risicoprofiel wat acceptabel is om te vragen. Niet alleen functies kunnen worden opgedeeld in risicocategorieën, maar bijvoorbeeld ook diensten van leveranciers.*
- *Benader altijd referenten en houd een integriteitsinterview; een gesprek waarin aandacht wordt geschonken aan eventuele integriteitsrisico's rondom betreffende persoon en diens omgang met integriteitskwesties. Vindt u een integriteitsinterview te 'zwaar'? Dan kan ervoor gekozen worden om telefonisch aan de hand van een vragenlijst integriteitsonderwerpen te bespreken. Fysieke aanwezigheid heeft echter het voordeel dat u ook kan zien hoe iemand op vragen reageert.*
- *Voor een screening geldt dat 'in het verleden behaalde resultaten geen garantie bieden voor de toekomst'. Screen medewerkers dus niet alleen vóór hun indiensttreding (pre-employment screening), maar ook als zij eenmaal bij de organisatie werkzaam zijn. Dit kan periodiek, maar ook bij functiewisseling (in-employment screening).*
- *Ken uw medewerker. Hoewel wij vinden dat hier voorzichtig mee moet worden omgegaan, willen wij toch enkele facetten duiden. Past bijvoorbeeld iemands levensstijl bij zijn inkomen? Rijdt iemand in een opvallend kostbare auto of draagt deze dure kleding? Diverse studies geven kenmerken van een 'typische' fraudeur. Vrijwel altijd lijkt het om de 'perfecte' medewerker te gaan: nooit op vakantie, nooit ziek, bovenmatig veel aan het werk of veel aan het werk buiten reguliere kantoortijden. Verder kan het gaan om een medewerker die claimt specifieke kennis te hebben die niemand anders in de organisatie heeft, die al langere tijd bij de organisatie werkt: hij kent de organisatie en de zwakke punten daarvan. Of zijn managementfunctie maakt dat hij over meer mogelijkheden beschikt (waaronder autorisaties) om te manipuleren.*

‘Het gewenste gedrag wordt van iedereen verwacht; voorbeeldgedrag is essentieel.’

4.5 Aandacht voor bedrijfscultuur

Wij blikken nog even terug op de fraudedriehoek, genoemd in paragraaf 2.2. Waar 'gelegenheid' vooral een organisatorische kwestie is, hebben 'intentie' en 'cultuur' vooral te maken met gedrag. Er kunnen nog zoveel maatregelen worden getroffen op organisatorisch gebied, uiteindelijk zijn het de medewerkers die zich moeten voegen. Zij moeten de regels, processen en procedures begrijpen en deze ondersteunen. Zij bepalen de cultuur.

- *Veel mensen koppelen terug dat zij 'cultuur' maar vaag vinden. Toch is het mogelijk om ook cultuur te concretiseren. Begin met te formuleren welk gedrag de organisatie wenselijk vindt en doe dat in positieve zin. Betrek medewerkers hierbij; dit zorgt voor extra kwaliteit en bevordert draagvlak.*
- *Benoem expliciet wat van iedereen verwacht wordt. De bedrijfscultuur volgt uit kernwaarden die helder zijn vastgelegd en die in de organisatie kenbaar zijn gemaakt. Onderschat niet het belang van de tone at the top. Het gewenste gedrag wordt van iedereen verwacht; voorbeeldgedrag is essentieel. De leiding is bepalend voor de kwaliteit.*
- *Weet waar de organisatie staat; verricht een zogenaamde 'nulmeting' van de organisatiecultuur. Dit kan bijvoorbeeld door een audit op soft controls; dit zijn beheersmaatregelen die betrekking hebben op persoonlijk functioneren/gedrag van medewerkers. Denk aan factoren die gedrag kunnen beïnvloeden, zoals een voorbeeldfunctie, de mate van bespreekbaarheid, de manier van handhaving. Bepaal het te behalen doel en meet (jaarlijks) de voortgang.*

- *Bewerkstellig een veilige en toegankelijke omgeving. Binnen een veilige omgeving voelen medewerkers zich vrij om initiatieven te nemen, maar ook om risico's te melden, integriteitsdilemma's te bediscussiëren en om collega's op hun gedrag aan te spreken.*
- *Vervlecht cultuur in de organisatie. Veranker de gewenste cultuur in kernwaarden, doelstellingen en competenties door het gewenste gedrag expliciet te benoemen. Zorg dat 'cultuur' onderdeel uitmaakt van het HR-beleid. Op die manier is cultuur een terugkerend element, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken en beoordelingen. Niet met het doel om iemand daarop 'af te rekenen', maar om de discussie aan te gaan.*
- *Laat onderwerpen als integriteit en frauderisico's met enige regelmaat terugkeren op de agenda, bijvoorbeeld in werkoverleg. Dat maakt medewerkers bewust van het belang en zorgt dat ze alert blijven op eventuele risico's. Aangevuld met bijvoorbeeld een dilemmatraining of andere awareness programma's.*
- *Een organisatie straalt de interne cultuur ook 'naar buiten' uit. Cultuur is daarmee (deels) bepalend voor het imago. Strategie, corporate identity en cultuur kunnen dan ook niet los van elkaar worden gezien.*
- *Tot slot: wilt u een omslag in de cultuur bewerkstelligen, laat u zich dan vooral niet ontmoedigen. Een cultuurverandering gebeurt vaak niet van vandaag op morgen.*

Aan Integis werd gevraagd om een onderzoek uit te voeren bij een onderneming waarvan de directie zichzelf royale salarissen toekende. Ook de secundaire arbeidsvoorwaarden waren bovengemiddeld. Daarmee plaatste de voltallige directie zich 'buiten de organisatie'. Dit leidde er mede toe dat dit bestuur als een 'blok' werd gezien en zich ook zo gedroeg. De directieleden steunden elkaar onderling; zij spraken elkaar niet tegen. Ook medewerkers durfden geen tegenwicht te bieden. Er was sprake van een verziekte sfeer en een angstcultuur. De raad van toezicht besloot naar aanleiding van het onderzoek de voltallige directie te vervangen door nieuwe directieleden. Tegen minder royale arbeidsvoorwaarden.....

‘Medewerkers zijn vaak de beste ambassadeurs.’

4.6 Communicatie over regels, processen en procedures

Maatregelen om fraude te voorkomen treffen geen doel als medewerkers deze maatregelen niet kennen. Zorg dus dat medewerkers met regels, processen en procedures bekend zijn en dat zij begrijpen waarom die er zijn.

Zorg dat regels, processen en procedures helder zijn beschreven, zodat de ruimte voor interpretatie en uitzonderingen beperkt is. Verder is het zinvol om medewerkers te betrekken bij de totstandkoming van regels, processen en procedures. Zij hebben detailkennis over knelpunten en zwakheden in deze regels, processen en procedures. Daarnaast wordt naleving bevorderd door betrokkenheid; medewerkers zijn vaak de beste ambassadeurs. Als medewerkers geloven in de opgestelde richtlijnen en voorschriften, zijn zij als geen ander in staat hun collega's van het nut ervan te overtuigen.

Het viel een medewerker van de financiële administratie op dat zijn werkgever in vrij korte tijd twee keer hetzelfde factuurbedrag aan dezelfde schuldeiser betaalde. In eerste instantie dacht hij dat er sprake was van een vergissing. Uit navraag bleek dat de bankrekeningnummers waarop de bedragen gestort waren verschilden, terwijl bij beide betalingen wel dezelfde crediteurennaam was vermeld. Een per ongeluk gemaakte fout bij het invoeren van het bankrekeningnummer leek niet voor de hand liggend. Nader onderzoek wees uit dat één van de twee betalingen frauduleus was. Ook bleek dat er sprake was van een gebrekkige naleving van procedures bij het beheer van crediteurenstamgegevens, waaronder het wijzigen van bankrekeningnummers van crediteuren. Dit lag vooral aan een gebrek aan communicatie over de te volgen procedures.

- *Communiceer inhoudelijk over regels, procedures en processen en laat medewerkers weten tot welke acties de organisatie overgaat bij overtreding. Deze acties kunnen variëren van het aanscherpen van regels en het toetsen of controleren van werkzaamheden tot het doen van verschillende soorten onderzoek.*
- *Laat medewerkers weten tot welke maatregelen en sancties de organisatie overgaat bij overtreding, zoals aangifte bij een opsporingsinstantie en/of arbeidsrechtelijke maatregelen als ontslag, schorsing, berisping. Ook kan de schade verhaald worden.*
- *Breng regels, procedures en processen regelmatig onder de aandacht van medewerkers. In ieder geval bij wijzigingen, maar ook tussentijds erop wijzen is zinvol.*
- *Zorg dat medewerkers zich bewust zijn van frauderisico's en integriteitsdilemma's, bijvoorbeeld met behulp van een awareness programma, integriteitsspel of andere trainingvormen. Train medewerkers aan de hand van voorbeelden die zijn toegespitst op de eigen praktijk.*



5

VOORBEREID

ZIJN OP
FRAUDE

5

Voorbereid zijn op fraude

ZELFS ALS EEN ORGANISATIE MAATREGELEN TEGEN FRAUDE HEEFT GENOMEN, KAN HET ZIJN DAT ZIJ MET FRAUDE GECONFRONTEERD WORDT. DAAROM IS HET VERSTANDIG OM OOK DAAROP VOORBEREID TE ZIJN.

Een goede voorbereiding zorgt ervoor dat in geval van fraude de juiste beslissingen en acties tijdig kunnen worden genomen. Dat scheelt veel zorgen, tijd en geld op een moment waarop de organisatie toch al onder druk staat. Voorbereidende maatregelen bestaan uit het:

- realiseren van forensic readiness (paragraaf 5.1)
- inrichten van een meldpunt (paragraaf 5.2)
- opstellen van een draaiboek (paragraaf 5.3)

‘Zorg voor zogenaamde forensic readiness.’

5.1 ‘Forensic readiness’

Digitale gegevens naast of in plaats van ‘papier’ zijn onlosmakelijk verbonden met bedrijfsvoering. Bij een fraudeonderzoek zijn digitale gegevens dan ook van groot belang. Zorg er daarom voor dat de digitale data van de organisatie toegankelijk en op orde zijn. Zorg voor tijdige back-up van digitale gegevens, zodat data, ook van voorgaande jaren, behouden blijven. En wis niet direct alle data van medewerkers die uit dienst zijn getreden. Zorg voor zogenaamde *forensic readiness*.

Ook de historie achter gegevens, zoals logbestanden, is bij een onderzoek altijd van nut. Het kan immers van doorslaggevend belang zijn te weten wie wat op welk moment met welke gegevens heeft gedaan.

In een organisatie kwam het regelmatig voor dat klanten een nieuw bankrekeningnummer doorgaven. Voor het wijzigen van bankrekeningnummers van crediteuren bestond een duidelijke en goed ingerichte procedure. Deze procedure werd echter niet gevolgd; bankrekeningnummers werden gewijzigd op basis van kladnotities of faxen van een onduidelijke herkomst. De fraudeur, een medewerker van de financiële administratie, zag daardoor kans om grote geldbedragen te laten overboeken naar bankrekeningen van verschillende zogenaamde ‘katvangers’: personen die, vaak tegen betaling, op hun naam een bankrekening openen zodat de uiteindelijk ‘gerechtigde’ buiten zicht of bereik blijft. In het financiële systeem werd alleen de laatste mutatie bewaard. Hoewel de zaak duidelijk in de richting van de administratiemedewerker wees, was het door een gebrek aan historie achter de loggegevens en de gebrekkige naleving van procedures niet mogelijk om zijn betrokkenheid aan te tonen.

- *Bepaal welke gegevens (in ieder geval) moeten kunnen worden geraadpleegd in een fraudeonderzoek en classificeer deze als zodanig. Denk daarbij aan e-mailboxen, netwerkbestanden, betaalbestanden en logfiles. Zorg dat de geclassificeerde gegevens gedurende een langere periode bewaard blijven.*
- *Zie toe op de toegang tot systemen (autorisaties en rollen) en het beheer en gebruik van wachtwoorden. Als uit de loggegevens is af te leiden dat een bepaalde medewerker een bankrekeningnummer heeft ingevoerd, moeten deze gegevens daadwerkelijk door hem zijn ingevoerd. Zorg dat medewerkers begrijpen dat correct gebruik van wachtwoorden ook in hun belang is. Voorkom dat zij (uit collegialiteit) hun wachtwoord 'uitlenen'.*
- *Zorg ervoor dat rechten tijdig worden gewijzigd of ingetrokken, bijvoorbeeld zodra iemand uit dienst treedt of intern een nieuwe functie of ander werk heeft.*
- *Wis gegevens niet direct definitief van een computer of van andere gegevensdragers, wanneer een medewerker uit dienst treedt. Als na vertrek van een medewerker blijkt dat sprake is van fraude, moet het mogelijk zijn toegang te hebben tot deze data.*
- *Als er behoefte is aan een tijdelijke account, bijvoorbeeld voor een uitzendkracht, zorg dan voor unieke accounts en wachtwoorden. Houd bij aan wie deze worden verstrekt en, het belangrijkste, trek deze tijdelijke accounts direct in zodra iemand weer vertrekt. Zo blijven er geen accounts 'zwerven' op een afdeling.*
- *Onderzoek nooit zelf een computer en e-mailverkeer. Voor het veiligstellen en doorzoeken van digitale data gelden wettelijke en bewijstechnische eisen. Hierover volgt meer in het hoofdstuk over het 'omgaan met fraude' (hoofdstuk 6).*

‘Richt een meldpunt in’.

5.2 Meldpunt

Als iemand een vermoeden heeft van fraude, dan wil de organisatie daarvan op de hoogte zijn en actie kunnen ondernemen. Bied de faciliteiten om een vermoeden van fraude te kunnen melden. Richt een meldpunt in; niet alleen voor het doen van meldingen, maar bijvoorbeeld ook om vragen of dilemma's voor te kunnen leggen. Hoe kan een meldpunt worden ingericht en wat is handig om daar verder over te weten?

- *Een meldpunt kan op verschillende manieren worden ingericht; intern of extern. Een argument voor een extern meldpunt kan zijn dat daarmee de onafhankelijkheid beter kan worden gewaarborgd. Maar ook gebrek aan capaciteit en kostenbesparingen kunnen argumenten zijn.*
- *Zorg voor een vast aanspreekpunt, herkenbaar voor alle medewerkers. Zo'n aanspreekpunt kan een interne of externe contactpersoon - een vertrouwenspersoon - zijn of een onderzoeksteam, zoals een afdeling Veiligheidszaken of een Fraude- of Integriteitsafdeling. In kleinere organisaties wordt ook wel gekozen voor een medewerker van personeelszaken of een (bedrijfs)jurist.*
- *Het hebben van een meldpunt is (binnenkort) een wettelijke verplichting.⁵ Dan moeten organisaties met tenminste vijftig werknemers één of meer functionarissen aanwijzen bij wie een vermoeden van een misstand kan worden gemeld.*
- *Zorg voor voldoende bekendheid over het bestaan van het meldpunt. En communiceer duidelijk over het belang van het doen van een melding. Laat aan medewerkers weten in welke gevallen en van welk soort incidenten de organisatie op de hoogte moet worden gesteld.*

5 Op basis van de Wet Huis voor Klokkenluiders; het wetsvoorstel is op 1 maart 2016 door de Eerste Kamer aangenomen, maar (thans) nog niet afgekondigd.

- *Zorg dat het meldpunt goed bereikbaar is. Dit kan bijvoorbeeld door met piketdiensten te werken, waardoor het meldpunt op elk moment van de dag (telefonisch) bereikbaar is. Daarnaast moet het meldpunt voldoende zijn toegerust voor deze taak. Denk daarbij aan het kunnen beschikken over deskundigheid, tijd, middelen en onderzoeksbevoegdheid.*
- *Stel een meldingsprocedure vast waarin aandacht wordt besteed aan de schriftelijke registratie van een melding en het doorgeleiden van die melding. Leg vast wie een besluit neemt tot het al dan niet verrichten van vervolgonderzoek.*
- *Bescherm de melder. Zeker als u wilt dat integriteitskwesties in de toekomst vaker worden gemeld. Denk er in ieder geval aan dat de melder rechtsbescherming wordt geboden, maar vergeet niet ook anderszins te zorgen voor diens bescherming (beveiliging).*
- *Maak het melden laagdrempelig als u geen fraudesignalen wilt missen. Denk na over de wenselijkheid en mogelijkheid om binnen de organisatie - onder nader te stellen voorwaarden - anoniem te melden. Als anoniem melden niet wenselijk wordt geacht, kan ook gedacht worden aan bescherming van de identiteit van de melder.*
- *Don't shoot the messenger. Beloon daarentegen 'teggengeluid'. Moedig transparante communicatie aan. Feedback kan een organisatie veel goeds brengen. Meer dan tachtig procent van de klokkenluiders meent negatieve gevolgen te hebben ondervonden van hun melding⁶; variërend van gemiste promotiekansen tot ontslag. Kunt u garanderen dat dat bij u niet gebeurt?*

6 Jaarverslag 2015 'Moed waarden' van de commissie advies-en verwijspunt klokkenluiden.

‘Welke acties hebben prioriteit?’

In toenemende mate wordt ons gevraagd onderzoek te doen naar aanleiding van een anonieme klacht. Zo benaderde een organisatie ons met een brief waarin een medewerker werd beschuldigd van vriendjespolitiek bij een aanbestedingstraject. Het betrof een anonieme brief met globale klachten. Nadat Integis de gang van zaken bij het aanbestedingstraject in kaart had gebracht, bleken de klachten van de anonieme brieven-schrijver uiteindelijk niet houdbaar. Mogelijk was sprake van wrok bij de melder.

Dit voorbeeld maakt direct duidelijk waarom een anonieme klacht zo precair is; er kan veel schade uit voortvloeien voor degene tegen wie de klacht is gericht, terwijl deze zich er moeilijk tegen kan verweren. Immers, een anonieme klacht is lastig te duiden, vaak weinig concreet en er kan niet om nadere details en toelichting worden gevraagd bij de klager.

Overigens maakte ons onderzoek wel duidelijk dat de medewerker tegen wie de klacht was ingediend andere personen kennelijk op ‘een verkeerd spoor’ had gezet door er een rechtspersoon op na te houden die dezelfde werkzaamheden aanbood als de werkzaamheden die hij voor zijn werkgever verrichtte. De medewerker zag dit in en heeft op eigen initiatief zijn rechtspersoon laten ontbinden, om voortaan elke schijn van belangenverstrengeling te voorkomen.

5.3 Draaiboek

Een fraudeonderzoek vergt veel aandacht en tijd. Het komt meestal op een onverwacht moment en staat los van de gebruikelijke gang van zaken. Met een draaiboek kan de organisatie op elk moment in actie komen en staat een incident de normale bedrijfsvoering zo min mogelijk in de weg.

Na de melding van (een vermoeden van) fraude is het belangrijk snel te reageren. Eventueel bewijs kan immers verloren gaan. Daarom moeten de juiste acties voortvarend in gang worden gezet. Welke acties hebben prioriteit? Het is handig hier van te voren over te hebben nagedacht, zodat niet op het moment zelf, onder grote druk, nog cruciale beslissingen moeten worden genomen.

Verschillende medewerkers in de organisatie kunnen een taak of deeltaak hebben bij het fraudeonderzoek. Denk aan medewerkers van juridische zaken of personeelszaken, de directie en communicatiemedewerkers. Daarom is het van belang om taken goed af te stemmen. Een draaiboek maakt duidelijk wie voor welke taak verantwoordelijk is; dit bevordert een goede samenwerking.

Voor een draaiboek moet in ieder geval een aantal onderwerpen geregeld zijn, evenals de invulling daarvan; zowel organisatorisch als functioneel.

- *Zorg dat binnen de organisatie de bevoegdheid - het mandaat - voor het verrichten van diverse onderzoekshandelingen en het in gang zetten van (vervolg)acties is geregeld en vastgelegd.*
- *Organiseer en leg vast wie bij fraude en vermoede fraude toegang krijgt en in overleg treedt met welke relevante personen en/of onderdelen in de organisatie, zoals directie, personeelszaken en bedrijfsjurist.*
- *Verricht een onderzoek objectief en onafhankelijk. Dat kan bijvoorbeeld door (de leiding van) een onderzoeksteam direct te laten rapporteren aan een toezichhoudend orgaan in de organisatie. Ook de manier van werken - de bij een onderzoek te hanteren onderzoeksnormen - draagt hieraan bij.*
- *Zorg dat er in een draaiboek ook aandacht wordt besteed aan acties die direct in gang moeten worden gezet. Als de dader bekend is, kan worden gedacht aan het begeleiden van deze medewerker uit het gebouw, het verzegelen van kantoorruimten, kasten en bureaulades, om bewijs veilig te stellen. Ook kan worden gedacht aan het innemen van bedrijfseigendommen als leaseauto, laptop, smartphone, iPad, toegangspassen en sleutels, en inbeslagname van persoonlijke eigendommen voor nader onderzoek.*

- *Stel een overzicht op van alle (vervolg)acties en te treffen maatregelen in geval van fraude en schrijf deze uit. Aan de orde moet komen wie voor welke (deel)taken verantwoordelijk is en wanneer, en onder welke omstandigheden deze acties in gang moeten worden gezet. Neem bijvoorbeeld het veiligstellen van data; dit vereist een juridische grondslag, er moet worden bepaald welke medewerker of partij zorgdraagt voor de uitvoering ervan en wie de data zal onderzoeken. Ook moet worden vastgelegd wie op welke wijze wordt geïnformeerd. Voor een overzicht van te treffen acties en maatregelen wordt verwezen naar het volgende hoofdstuk ‘Omgaan met fraude’.*
- *Houd met enige regelmaat een crisistraining, bijvoorbeeld een praktijksimulatie. Een training biedt de gelegenheid om medewerkers die minder vaak geconfronteerd worden met fraude voor te bereiden op een eventueel praktijkgeval.*

Een raad van commissarissen volgt bij Integris een training in de vorm van een zogenaamde *real life game* op grond van een simulatie van een fraude die door de bestuurder zou zijn gepleegd. De raad van commissarissen krijgt als onderdeel van de game voorstellen voorgelegd waarin signalen van fraude zijn verwerkt. Het doel is om na te gaan of de raad van commissarissen de signalen tijdig oppakt, de juiste stappen zet en op de juiste wijze intern en extern communiceert. De training maakte duidelijk dat de raad van commissarissen beperkt was voorbereid op een dergelijke situatie. Na de training is een draaiboek opgesteld met taken en verantwoordelijkheden, zodat de raad van commissarissen in de toekomst wel voorbereid is.



6

OMGAAN
MET FRAUDE

6

Omgaan met fraude

DIT HOOFDSTUK GAAT IN OP DE BELANGRIJKSTE ACTIES IN GEVAL VAN FRAUDE EN DE PRIORITERING VAN DIE ACTIES. WE HERHALEN NOG MAAR EENS DAT HET VERSTANDIG IS DE MOGELIJKE ACTIES VAST TE LEGGEN IN EEN DRAAIBOEK.

Het behandelen van fraude bestaat in ieder geval uit het:

- in gang zetten van eerste acties (paragraaf 6.1)
- informeren en (laten) adviseren (paragraaf 6.2)
- verrichten van onderzoek (paragraaf 6.3)

6.1 Actie!

Nadat iemand een melding heeft gedaan van mogelijke fraude of als sprake is van fraudesignalen, is het belangrijk om meer informatie te verzamelen over het incident. Soms is er alleen een vage aanwijzing, maar vaak is al enigszins duidelijk waarover het gaat. Er kan mogelijk al een inschatting worden gemaakt van de aard en omvang van de fraude, en soms is zelfs vast te stellen wie de vermoedelijke dader is. Daarnaast moet worden beoordeeld wat de impact van het incident is of kan zijn. Raakt het fraudegeval de reputatie van de organisatie? Is er kans dat de media het interessant vinden,

of misschien is de fraude al publiekelijk bekend? Het gaat dus om het verrichten van een eerste inventarisatie van aard, omvang en gevolgen. Als hierover meer duidelijkheid bestaat, is het mogelijk prioriteiten te bepalen en passende acties in gang te zetten.

Soms zijn er signalen dat er iets niet klopt, maar is nog niet bekend 'in welke hoek' gezocht moet worden. Bij een organisatie bestond een vermoeden dat met behulp van valse facturen zou zijn gefraudeerd. Om dit nader te onderzoeken, zijn alle ordners met facturen uit het archief gehaald. Daarop is aan Integis gevraagd te zoeken naar aanwijzingen. Van een aantal geselecteerde facturen zijn we de boekingsgang nagegaan. In de financiële administratie bleek bij sommige boekingsgangen een markering met bepaalde leestekens te zijn aangebracht. Door de boekingsgangen van begin tot eind te doorlopen konden we vaststellen dat inderdaad sprake was van fraude. Niet door het gebruik van valse facturen, maar door het dubbel boeken van facturen; een echte factuur en een frauduleuze. Beide facturen werden betaald. De fraudeur bleek een medewerker van de financiële administratie te zijn. In ruim vijf jaar had hij meer dan € 750.000 aan de organisatie weten te onttrekken.

Het is belangrijk om bij een vermoeden of melding van fraude direct aandacht te besteden aan enkele eerste acties.

- *Zet acties in gang jegens de persoon die gefraudeerd heeft, gesteld dat daar geen twijfel over is. Denk aan het (tijdelijk) onttrekken van de toegang tot het kantoorgebouw, (tijdelijke) intrekking van autorisaties voor IT-systemen en inname van sleutels en (toegangs)passen. Arbeidsrechtelijke maatregelen kunnen worden voorbereid, zoals ontslag op staande voet of een schorsing, als tijdelijke maatregel gedurende het onderzoek.*
- *Soms is niet meteen duidelijk in welke richting de verdenking gaat. Ga in ieder geval zo snel mogelijk over tot het 'stopzetten' van de fraude en beperk zoveel mogelijk de schade die daaruit voortvloeit. Het ligt voor de hand om betalingen stop te zetten, maar men kan ook procedures (tijdelijk) aanscherpen en (tijdelijk) extra controles uitvoeren op een bepaald proces.*

‘Bedenk dat snelheid weliswaar geboden is, maar dat zorgvuldigheid vaak nog belangrijker is’.

- *Zorg voor het ‘bevriezen’ van de situatie. Voorkom dat bewijsmateriaal verdwijnt. Denk aan het veiligstellen van digitale data op gegevensdragers, zoals computer, server, tablet of smartphone, maar ook aan het veiligstellen van relevante documenten en voorwerpen die zich bevinden in kasten, ordners en op bureaus.*
- *De uitkomsten van het onderzoek naar (veiliggestelde) digitale data, zoals beschreven in een rapport, kunnen in juridische procedures worden gebruikt. Zorg er daarom voor dat data worden veiliggesteld op een manier die door de gerechtelijke instanties wordt geaccepteerd.*
- *Informeer en adviseer de juiste personen. Zorg dat de functionaris van de afdeling personeelszaken en/of juridische zaken wordt betrokken bij arbeidsrechtelijke aspecten en waar nodig bij bovengenoemde acties jegens medewerkers. Denk ook aan de afdeling IT voor het stopzetten van autorisaties.*
- *Bedenk bij het ondernemen van de verschillende acties dat snelheid weliswaar geboden is, maar dat zorgvuldigheid vaak nog belangrijker is. Zorg dat u op de hoogte bent van wat (juridisch) mogelijk is in een fraudeonderzoek, onder andere op het gebied van privacyregels, zoals in het geval van de noodzaak tot e-mailonderzoek. Raadpleeg altijd de interne regelingen of vraag een specialist om advies en ondersteuning.*
- *Controleer de fraudeverzekering. In de polisvoorwaarden zijn vaak termijnen opgenomen waarbinnen fraude moet worden gemeld. Ook is vastgelegd welke procedure moet worden gevolgd en welke informatie moet worden verstrekt. Daarnaast kan als voorwaarde zijn opgenomen dat voorafgaand toestemming moet worden gevraagd voor het inschakelen van specialisten, wanneer u tenminste de kosten daarvan wilt claimen bij de verzekeraar.*
- *Houd rekening met eventuele belangstelling van de media.*

‘Over de timing van het informeren van partijen moet goed worden nagedacht.’

6.2 Informeren en (laten) adviseren

Tegelijk met of na de hiervoor genoemde acties is het van belang om de juiste personen binnen en buiten de organisatie te informeren (zie ook paragraaf 7.2). Denk daarbij aan:

- De verantwoordelijke bestuurders in de organisatie, het (interne) toezichthoudende orgaan en andere relevante interne partijen.
- De verzekeringsmaatschappij, als de organisatie beschikt over een fraudeverzekering.
- Specialisten op het gebied van interne of externe juridische ondersteuning bij arbeidsrechtelijke, strafrechtelijke en fiscale aspecten en bij vraagstukken over eventuele aansprakelijkheden.
- Specialisten in het verrichten van fraudeonderzoek. Er zijn organisaties met een eigen onderzoeksteam of -afdeling. Is die er niet, dan kan externe ondersteuning worden gevraagd.
- De controlerende accountant.
- Opsporingsinstanties, bij wie aangifte kan worden gedaan.
- Externe instanties waaraan verplicht gerapporteerd moet worden over een incident. Zo zijn er bijvoorbeeld in de financiële sector regels over het rapporteren van bepaalde interne incidenten aan de externe toezichthouder.
- En eventueel de media (paragraaf 7.3).

Over de timing van het informeren van partijen moet goed worden nagedacht. Het kan verstandig zijn eerst meer informatie te verzamelen of nader onderzoek te doen, voordat over een incident wordt geïnformeerd.

Een medewerker bij een organisatie had gefraudeerd voor, zo meende de werkgever uit de administratie af te leiden, ongeveer € 150.000. De werkgever wilde niet dat de frauderende medewerker in dienst zou blijven en besloot een vaststellingsovereenkomst met finale kwijting op te stellen. Beide partijen spraken af dat de medewerker ontslag zou nemen en het fraudebedrag in termijnen zou terugbetalen. De werkgever zou dan geen aangifte doen. Zo was de zaak snel opgelost.

De werkgever kwam helaas bedrogen uit. Bij de jaarafsluiting bleek sprake van een groter verschil. Dat was het moment waarop de werkgever besloot contact op te nemen met Integris. Uit ons relatief eenvoudige onderzoek bleek de totale fraude uit te komen op bijna € 350.000. Met de medewerker was dus een te laag terugbetalingsbedrag opgenomen in de vaststellingsovereenkomst. Door de finale kwijting was dit niet meer terug te draaien. Bovendien had de werkgever spijt dat hij, zeker nu het bedrag veel hoger bleek te zijn, geen aangifte had gedaan.

In een dergelijk geval bestaat verder het risico dat het door de werknemer gefraudeerde bedrag door de fiscus als 'nettoloon' wordt aangemerkt, waarover de werkgever alsnog loonbelasting moet afdragen. Nog een extra kostenpost dus, waar de werkgever geen rekening mee had gehouden.

Als specialisten bij een intern of extern uitgevoerd fraudeonderzoek worden betrokken, is het verstandig vooraf heldere afspraken te maken. Dit is extra belangrijk als verschillende partijen betrokken zijn bij het onderzoek. Zorg voor een centraal aanspreekpunt, centrale coördinatie en periodiek overleg. Bepaal ‘beslismomenten’.

- *Zorg voor een goede opdrachtformulering. Overweeg om gerichte onderzoeksvragen te formuleren en leg de te verrichten werkzaamheden vast. Stel een realistisch tijdpad op en maak afspraken over de tussentijdse voortgang. Stel op voorhand vast wie inzage krijgt in het eindproduct.*
- *Wees ervan bewust dat het verloop van een fraudeonderzoek zich zelden laat voorspellen. Voortschrijdend inzicht kan maken dat de onderzoekstrategie of reikwijdte van het onderzoek moet worden aangepast. Dat kan er ook toe leiden dat onderzoekswerkzaamheden moeten worden uitgebreid of juist ingeperkt, dat werkzaamheden moeten worden uitgesteld, bijvoorbeeld in afwachting van een strafrechtelijk onderzoek, of juist bespoedigd, in het belang van een juridische procedure of in het kader van een besluitvormingstraject.*
- *Maak duidelijke afspraken met de onderzoekers over het al dan niet naar buiten treden in een bepaald stadium van het onderzoek. Dit naar buiten treden vergroot immers het risico dat de fraude en/of het fraudeonderzoek ‘op straat komen te liggen’. Realiseert u zich echter wel dat het voor het vervolg van het onderzoek soms noodzakelijk kan zijn om in contact te treden met externe partijen.*
- *Als het in eerste instantie lastig is om in te schatten wat de aard, omvang en gevolgen van een incident kunnen zijn, overweeg dan eerst een zogenaamd ‘inventariserend en oriënterend onderzoek’ te laten uitvoeren. Een dergelijk algemeen, verkennend onderzoek begint in de eigen organisatie, zodat nog niet ‘naar buiten’ hoeft te worden getreden; de organisatie houdt de regie. Een onderzoek kan ook worden ingericht in onderzoeksfasen. Zo kan een onderzoek stap voor stap worden opgebouwd.*
- *Maak afspraken over (tussentijdse) communicatie, waaronder over de voortgang en de kosten. Voorkom verrassingen.*

‘Het onderzoek moet alle feiten objectief weergeven.’

6.3 Onderzoek doen

Bij het uitvoeren van fraudeonderzoeken gelden wetten en regels. Deze dienen de zorgvuldigheid, vooral jegens degene tegen wie het fraudeonderzoek zich richt.

Naast dit zorgvuldigheidsbeginsel spelen ook andere (rechts)beginselen en specifieke regels een rol. Zoals:

- Het rechtmatigheidsbeginsel. Volgens dit beginsel moeten onderzoekshandelingen voldoen aan rechtsnormen, bijvoorbeeld bij het verzamelen van bewijsmateriaal.
- De beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit. Volgens deze beginselen moeten onderzoekshandelingen in verhouding staan tot het daarmee beoogde doel en moet bij het maken van een keuze voor onderzoeksmethoden of -middelen voor de minst bezwarende worden gekozen.
- Het informeren van de betrokkene over het fraudeonderzoek. Een betrokkene dient uiterlijk bij aanvang van het met hem te houden interview juist en volledig te worden geïnformeerd over de onderzoeksopdracht en de doelstelling van het onderzoek.
- Objectiviteit. Het onderzoek moet alle feiten objectief weergeven. Alle invalshoeken van de kwestie die onderzocht wordt, moeten worden belicht. Ook die mogelijk niet in het voordeel van de opdrachtgever zijn.
- Het beginsel van wederhoor. Dit beginsel houdt in dat de betrokkene in de gelegenheid moet worden gesteld om een reactie te geven op de onderzoeksbevindingen die betrekking hebben op zijn handelen en/of functioneren.

- Het waarborgen van het vertrouwelijke karakter van een fraudeonderzoek (geheimhouding) en het beschermen van de belangen van betrokkene daarbij, waaronder zijn of hun privacy. Dit houdt overigens niet in dat een onderzoeksrapport nooit publiekelijk bekend zou kunnen of mogen worden.

Dat het niet in acht nemen van onderzoeksnormering (de regels die gelden bij een fraudeonderzoek) niet alleen zijn weerslag heeft op de fraudeonderzoeker, maar ook op diens opdrachtgever, wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende voorbeeld.

Op basis van een door een accountant verricht fraudeonderzoek wordt een medewerker ontslagen. De medewerker dient een klacht in bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB).⁷ Het CBB oordeelt dat de accountant zich onvoldoende objectief heeft opgesteld, omdat deze alleen heeft gekeken naar de rol van betrokkene; de rol van anderen is daarbij te weinig in ogenschouw genomen. Volgens het CBB voldoet het rapport mede daarom niet aan de eisen van zorgvuldigheid en deskundigheid. De accountant wist dat de uitkomsten van zijn onderzoek verstrekkende gevolgen zouden kunnen hebben voor betrokkene. Ook daarom had het rapport aan hoge zorgvuldigheidseisen moeten voldoen.

Het CBB besluit de accountant de maatregel van berisping op te leggen. De rechter draait later het ontslag terug.

⁷ ECLI:NL:CBB:2013:BZ8145.

Grote organisaties hebben vaak een eigen onderzoeksteam of -afdeling, bijvoorbeeld een afdeling Veiligheidszaken of Integriteitsafdeling of Fraudeteam. Er zijn ook externe onderzoeksbureaus die fraudeonderzoeken verrichten. Wat mag van een extern bureau worden verwacht en welk onderzoeksbureau is in staat om de onderzoeksvraag te beantwoorden? De volgende, redelijk eenvoudige aanknopingspunten kunnen hierbij helpen.

- *Ga na of het onderzoeksbureau beschikt over een zogenaamde POB-vergunning (Particulier Onderzoeks Bureau) van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Deze vergunning is veelal vereist om (persoonsgerichte) fraudeonderzoeken te verrichten.*
- *Ga op de website van een onderzoeksbureau na welke expertise er is en welke opleiding de medewerkers genoten hebben en bestudeer de door hen verrichte opdrachten. Vraag eventueel bij relaties na of zij dit onderzoeksbureau kennen en of zij ermee hebben samengewerkt.*
- *Vraag na op welke manier het onderzoeksbureau onderzoeken verricht en aan welke regels het zich gebonden acht.*



7

AFWIKKELING
VAN FRAUDE

7

Afwikkeling van fraude

NA HET FRAUDEONDERZOEK EN DE ACTIES DIE IN DAT KADER ZIJN ONDERNOMEN RESTEERT NOG EEN AANTAL ZAKEN DIE OM UW AANDACHT VRAGEN.

Hierna wordt ingegaan op:

- mogelijke procedures en vervolgacties ter afdoening van fraude (paragraaf 7.1)
- informeren van personen en/of instanties (paragraaf 7.2)
- omgaan met media (paragraaf 7.3)
- bewaken en evalueren van processen na fraude (paragraaf 7.4)

7.1 Mogelijke procedures en vervolgacties

Een fraudeonderzoek wordt in de regel afgerond met een rapport. Dit rapport biedt in een relaas van feiten en bevindingen duidelijkheid over wat door wie wanneer is gedaan en hoe dit kon gebeuren.

‘Weeg de voor- en nadelen van aangifte doen tegen elkaar af.’

De aanleiding van de fraude wordt uiteengezet en de context geschetst, waarin de fraude heeft kunnen plaatsvinden. De onderzoeksvragen die zijn voorgelegd worden beantwoord.

Het rapport kan worden ingebracht in een juridische procedure en dient dan ‘ter ondersteuning van het gerecht’. Vandaar ook de term ‘forensisch’ in ‘forensische accountancy’ of ‘forensische dienstverlening’, waarin het oorspronkelijk uit het Latijn afkomstige woord ‘forum’ staat voor de centrale plaats (markt/plein) waar zaken werden gedaan, waar werd gediscussieerd en rechtgesproken.

Omdat een forensisch accountant, in tegenstelling tot een advocaat, geen subjectief partijbelang dient, kan dit rapport als uitkomst van een objectief onderzoek in de procedure worden ingebracht.

Er zijn diverse (juridische) procedures en daarmee samenhangende vervolgacties mogelijk, zoals:

- Het doen van aangifte bij opsporingsinstanties en/of de afwikkeling van de strafrechtelijke procedure, als aangifte is gedaan in een eerder stadium. Weeg de voor- en nadelen van aangifte doen tegen elkaar af, tenzij sprake is van een delict waarvan verplicht aangifte moet worden gedaan.⁸ Voordelen van het doen van aangifte zijn bijvoorbeeld de lagere kosten ten gevolge van het politieonderzoek en de signaalwerking die van een aangifte uitgaat. Verzekeraars kunnen aangifte eisen. Een nadeel van het doen van aangifte is onder meer dat u niet langer de regie heeft

8 Artikel 160 van het Wetboek van Strafvordering.

over het onderzoek; de opsporingsinstantie bepaalt de richting van het onderzoek. Bovendien zal uw zaak niet zonder meer prioriteit zijn van de opsporingsinstantie. De afwikkeling van een onderzoek kan lang duren. Tenslotte kan aangifte, en het strafrechtelijke onderzoek dat mogelijk volgt, negatieve publiciteit met zich meebrengen.

- Het treffen van arbeidsrechtelijke maatregelen, waaronder beëindiging van de arbeidsovereenkomst, maar ook maatregelen als berisping en schorsing, al dan niet tijdens het onderzoek. Sommige organisaties kiezen ervoor om een vaststellingsovereenkomst aan te gaan met betrokkene. Nadeel daarvan is onder meer dat hiervan vaak geen preventieve werking uit gaat.
- Het verhalen van de door fraude geleden schade op de dader, bijvoorbeeld door beslag te leggen op vermogensbestanddelen, al dan niet voorafgegaan door het traceren van die vermogensbestanddelen.
- Aansprakelijkstelling van personen in de organisatie, die (mede) verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor de fraude, en/of die nalatig zijn geweest bij fraudepreventie, of die onvoldoende toezicht hebben gehouden, zoals leidinggevendenden, bestuurders en commissarissen.
- Het treffen van interne maatregelen op het gebied van de administratieve organisatie en interne controle door aanpassing van (deel)processen en procedures. Zo kan in de toekomst het risico op (soortgelijke) fraudes zoveel mogelijk worden gereduceerd.
- Het aanpassen en/of opstellen van specifieke (gedrags) regels. Op deze manier is iedereen in de organisatie geïnformeerd over wat wel en niet mag. Er kan ook voor worden gekozen om bepaalde externe (groepen) personen te informeren over regels waaraan de organisatie waarde hecht. Denk aan regels met betrekking tot leveranciersscreening (acceptatiecriteria) en regels over relatiebeheer (geschenken, evenementen).

Afhankelijk van het gekozen traject zal de afwikkeling korte of langere tijd duren. Als sprake is van het doen van aangifte of als civielrechtelijke stappen worden gezet kan de afwikkeling, gezien de looptijd van juridische procedures, soms wel jaren duren. Door het doen van aangifte bestaat daarnaast de kans dat een organisatie de regie over de zaak verliest; die is immers uit handen gegeven aan de opsporingsinstanties. Toch heeft het doen van aangifte ook voordelen. Opsporingsinstanties hebben vergaande bevoegdheden en kunnen die gebruiken om informatie te vergaren waartoe particuliere organisaties geen toegang hebben, zoals bankgegevens. Dankzij een strafrechtelijk traject kunnen bovendien andere organisaties behoed worden voor het aangaan van een arbeidsrelatie of zakelijke relatie met de fraudeur, mits het strafbaar feit (bij screening) naar voren komt.

Een organisatie ontdekt dat een medewerker voor enkele tonnen heeft gefraudeerd. De medewerker heeft in kleine porties geld afgeroomd en naar zijn eigen rekening overgemaakt. De organisatie doet direct aangifte tegen de medewerker. De medewerker zegt vervolgens toe om alle schade terug te betalen. Na ontvangst van het totale gefraudeerde bedrag trekt de organisatie de aangifte weer in onder de afspraak dat de medewerker de organisatie zal verlaten. Aldus geschiedt. De medewerker gaat 'vrij van enige blaam' in een vergelijkbare functie aan de slag bij een andere organisatie. En daar gaat hij weer in de fout...

7.2 Informeren van personen en/of instanties

Voorafgaand aan, gedurende of na het in gang zetten van acties in het kader van de afwikkeling van de fraude zullen diverse personen en partijen geïnformeerd moeten worden (zie ook paragraaf 6.2). Sommige organisaties zijn hiertoe verplicht.

‘Denk ook aan het informeren van externe partijen.’

- *Leg in een draaiboek vast welke personen en/of partijen in welke gevallen moeten worden geïnformeerd, wie daarbij (vaste) adviseurs zijn en wie beslissingsbevoegd is. Dit kunnen interne of externe specialisten zijn of beleidsbepalers en -beslissers, maar ook toezicht-houders. Met een ‘namenlijst’ kunnen direct de juiste personen en instanties worden benaderd.*
- *Denk ook aan het informeren van externe partijen, zoals toezicht-houdende autoriteiten als De Nederlandsche Bank (DNB), de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de Nederlandse Mededingings-autoriteit (NMa), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), subsidie-verstrekkers en de controlerende accountant. Stel een overzicht op van welke instanties in welke gevallen (verplicht) moeten worden geïnformeerd.*
- *Als de organisatie over een fraudeverzekering beschikt, vergeet dan niet de fraudeverzekeraar te informeren. Veelal geldt dit vereiste vanaf een bepaald vastgesteld fraudebedrag. Doe deze melding tijdig; vaak is door de verzekeraar bepaald binnen welke termijn de melding moet worden gedaan. De fraudeverzekeraar zal vaak nadere informatie willen ontvangen over de fraude en/of bij het onderzoek betrokken willen worden. Zorg ervoor dat bekend is vanaf welk bedrag, wanneer en waar een melding moet worden gedaan.*
- *Richt vooral ook de aandacht op de (mogelijke) fraudeur. Bevestig afspraken en gesprekken met de betrokkene over eventueel te treffen maatregelen altijd schriftelijk. Doe hetzelfde bij uitnodigingen voor een gesprek, afwezigheid bij afspraken, en maak een kort verslag van (telefoon)gesprekken. Houd een logboek bij.*
- *Het is mogelijk dat de betrokkene (nadrukkelijk) heeft laten weten dat hij zich wil laten vertegenwoordigen of bijstaan door een derde, zoals een raadsman. Stuur in dat geval correspondentie ook in kopie naar deze vertegenwoordiger.*

‘Houd echter altijd de (privacy) belangen van de betrokkene in de gaten.’

- *Als de fraudezaak zich daarvoor leent, overweeg dan ook de overige medewerkers van de organisatie in te lichten. Als diverse medewerkers weten dat een onderzoek gaande is, is het verstandig hen op hoofdlijnen over de uitkomsten te informeren. Dit voorkomt een geruchtencircuit en het heeft bovendien preventieve werking; het draagt bij aan meer fraude- en risicobewustwording. Houd echter altijd de (privacy)belangen van de betrokkene in de gaten.*

Op een afdeling van een organisatie bestond een wat ‘losse sfeer’. Daar leek echter niemand last van te hebben en er werd dan ook niet veel aandacht aan besteed. Toch bleek een aantal medewerkers zich wel degelijk aan het gedrag van een mannelijke collega te storen. Hij maakte niet alleen seksistische opmerkingen op de werkvloer, maar had ook een aantal vrouwelijke collega’s via e-mail en sms-berichten wel heel persoonlijk benaderd. Dit leidde uiteindelijk tot een onderzoek, waarbij veel interviews op de afdeling zijn gehouden.

De gedragingen van deze collega leidden uiteindelijk tot zijn ontslag. Omdat het voorval veel onrust had veroorzaakt op de afdeling, besloot de leiding alle afdelingsmedewerkers te informeren. In een bijeenkomst is de aanleiding voor het ontslag toegelicht. Maar vooral is tijd en aandacht besteed aan gewenst en ongewenst gedrag en hoe dit bespreekbaar kon worden gemaakt. Daardoor veranderde uiteindelijk ook de sfeer op de afdeling.

7.3 De media

Uit angst voor imagoschade zijn organisaties bij fraude vaak huiverig voor mediabelangstelling. Maar soms is aandacht van de media niet te voorkomen. Het kan ook een bewuste keuze zijn om media juist wel te informeren. Transparantie kan het belang van de organisatie dienen.

De media kunnen worden geïnformeerd over het bestaan van een onderzoek naar fraude of een vermoeden daarvan. Het is echter niet raadzaam om media inhoudelijk te informeren zolang het onderzoek niet is afgerond. Pas wanneer alle feiten bekend zijn kan de woordvoerder of persvoorlichter van de organisatie weloverwogen kiezen wanneer hij welke informatie naar buiten wil brengen.

In de pers waren diverse negatieve berichten verschenen over een bestuurder. De aantijgingen hielden in dat hij te vaak etentjes zou hebben in dure restaurants, een te dure auto had en er een niet bij zijn functie passende levensstijl op na zou houden. Verscheidene personen hadden de media hierover benaderd en van informatie voorzien. Voordat er sprake was van enig onderzoek naar de juistheid van deze aantijgingen, was de bestuurder al op een bepaalde manier ‘neergezet’.

De organisatie waar de bestuurder werkzaam was verzocht om een onafhankelijk onderzoek. Dat leidde tot een onderzoek van Integis naar tien afzonderlijke klachten. De organisatie besloot na afronding van het onderzoek de uitkomsten op haar website te plaatsen. Het gehele rapport werd in geanonimiseerde vorm gepubliceerd. Medewerkers reageerden positief op deze transparante aanpak; de organisatie had haar verantwoordelijkheid genomen. Uiteindelijk is de bestuurder gerehabiliteerd.

‘Wees beducht voor perceptie en ‘integritisme’.’

9 De neiging om steeds meer zaken onder het begrip ‘integriteit’ te plaatsen. Dit begrip introduceerde prof. dr. L.W.J.C. Huberts, hoogleraar bestuurskunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, in zijn oratie in 2005.

- *Wees beducht voor perceptie en ‘integritisme’⁹ in de media. Diverse voorbeelden in de pers laten zien dat perceptie het vaak wint van de realiteit. In sommige gevallen wordt ten onrechte gesproken over ‘integriteitsschendingen’, terwijl sprake is van een oordeel over het functioneren van een bepaalde persoon. Dit verschijnsel wordt ook wel ‘integritisme’ genoemd. Het behoeft geen betoog dat dit ‘integriteitsstempel’ voor de persoon in kwestie (extra) beschadigend kan zijn.*
- *Zorg voor een communicatieplan waarin aandacht wordt besteed aan heldere communicatie over fraude. Bedenk in ieder geval van te voren of de organisatie wel of niet proactief naar buiten wil treden bij fraude, en wie de media deskundig te woord kan staan en persberichten kan verzorgen.*
- *Wanneer de media geïnformeerd worden, zullen de medewerkers van de organisatie ingelicht moeten zijn. Zij kunnen vanuit verschillende kanten met vragen geconfronteerd worden.*
- *Instrueer medewerkers, zeker bij gevoelige zaken, hoe ze dienen om te gaan met de media. Zo’n instructie zal vaak inhouden dat ze verwijzen naar de persvoorlichter of woordvoerder. Zorg in ieder geval dat medewerkers weten wie zij moeten benaderen en welke contactgegevens zij eventueel kunnen doorgeven.*
- *Instrueer medewerkers dat zij in ieder geval altijd verifiëren met wie ze te maken hebben voordat ze informatie verstrekken. Dit om te voorkomen dat onbedoeld informatie wordt prijsgegeven. Vraag bijvoorbeeld om terug te bellen of laat medewerkers doorverwijzen naar de woordvoerder.*

- Overweeg zelf een persbericht op te (laten) stellen. ‘De eerste klap is een daalder waard’: het kan verstandig zijn zelf met de eerste berichtgeving naar buiten te treden. Door te kiezen waarover en hoe in de media wordt getreden, behoudt de organisatie de regie. Wanneer een organisatie aangeeft welke maatregelen zijn genomen en uitlegt hoe zij verantwoordelijkheid neemt, kan dit bevorderen dat er een (meer) positief beeld ontstaat.
- Houd er als beursgenoteerde onderneming rekening mee dat informatie over fraude koersgevoelig kan zijn. Bewaak dat alle partijen op hetzelfde moment op dezelfde manier van informatie worden voorzien.
- Zorg ervoor dat geheimhoudingsverklaringen en insiderregelingen zijn getekend door medewerkers die vanuit hun functie kennis hebben van de fraude, of hierover in kennis moeten worden gesteld.
- Overweeg om na een onderzoek het onderzoeksrapport of een samenvatting of deel ervan openbaar te maken. Zo is voor de buitenwereld duidelijk wat is onderzocht en wat de resultaten zijn van dit onderzoek.

7.4 Bewaken en evalueren van processen na fraude

Als de (meeste) werkzaamheden rond het fraudeonderzoek zijn afgerond, is het zinvol de fraude, maar ook het onderzoek daarnaar en de aanpak daarvan te evalueren. Wat zijn de *lessons learned*? Stem eventuele nieuwe en aanvullende maatregelen hierop af. Processen en procedures kunnen worden aangescherpt of aangevuld. Ook kan gedacht worden aan bevordering van de bewustwording en gedragsverandering in de organisatie.

‘Wat zijn de lessons learned?’

- *Evalueer wat goed is gegaan en wat anders had gekund. Benoem de maatregelen die genomen kunnen worden ter verbetering van:*
 - ⇒ *processen en procedures*
 - ⇒ *regels, richtlijnen en afspraken*
 - ⇒ *het fraudeonderzoek*
 - ⇒ *de organisatiecultuur*
 - ⇒ *communicatie over de fraude*
- *Breng alle maatregelen in kaart en benoem daarbij de vereiste acties, de daarvoor verantwoordelijke(n) en een termijn waarbinnen de acties gerealiseerd moeten zijn.*
- *Zorg dat het overzicht van maatregelen periodiek wordt geëvalueerd. Borg dit traject door de maatregelen op te nemen in een (audit) opvolgsysteem en/of door deze vast te leggen en te bespreken in de jaarlijkse (audit)plannen. Verbeteringen kunnen worden doorgevoerd via de ‘HR-cyclus’, bijvoorbeeld door ze op te nemen in doelstellingen van de personen die verantwoordelijk zijn voor het treffen van de maatregelen.*
- *Stel processen of procedures bij, herschrijf regels en neem andere maatregelen waarvan uit evaluatie en monitoring is gebleken dat zij bijstelling vergen.*
- *En blijf deze ‘cirkel’ herhalen.*



8

TOT
SLOT



Tot slot

HOPELIJK BENT U IN DIT BOEKJE OP NIET AL TE VEEL NIEUWIGHEDEN GESTUTT. DIT BETEKENNT NAMELIJK DAT U WEET WELKE MAATREGELEN NODIG ZIJN OM FRAUDE IN UW ORGANISATIE TE VOORKOMEN. EN DAT U OOK WEET WAT TE DOEN MOCHT UW ORGANISATIE ONVERHOOPT TOCH MET FRAUDE GECONFRONTEERD WORDEN. WANNEER DIT BOEKJE WEL VEEL NIEUWS VOOR U BEVATTE, DAN HOPEN WIJ DAT U NU BETER IN STAAT BENT OM MET HET FENOMEEN FRAUDE OM TE GAAN. MOCHT U DAARBIJ TOCH HULP OF ADVIES NODIG HEBBEN, NEEM DAN GERUST CONTACT OP MET INTEGIS. OOK ALS U NOG VRAGEN HEEFT OF ANDERSZINS VERDUIDELIJKING WENST, HELPEN WIJ U GRAAG.

Integis B.V.

Landgoed Beeckestijn
Velsen-Zuid

Postbus 2248
2002 CE Haarlem

+31 (0) 255 51 44 44
www.integis.nl

Over Integis



De meeste organisaties hebben gelukkig niet dagelijks met fraude te maken. Voor Integis, een kantoor van forensisch accountants en andere specialisten, is het echter iets van alle dag. Integis is in 2006 opgericht als zelfstandig kantoor op het gebied van financieel integriteitsonderzoek. Wij zijn onafhankelijk. Omdat wij niet gelieerd zijn aan andere partijen kennen wij geen 'conflict of interest'.

Vanaf onze oprichting hebben wij uiteenlopende onderzoeken verricht naar fraude en andere integriteitsschendingen. Maar ook zijn wij ervaren in het reconstrueren van feiten en omstandigheden rond gecompliceerde en gevoelige voorvallen die niet direct financieel van aard zijn. Meerdere onderzoeken van Integis kregen grote belangstelling van de media. Zoals onze onderzoeken voor Vestia, de Amarantis Onderwijsgroep, de vastgoedfraude, SNS Property Finance en de Sociale Verzekeringsbank.

Steeds weer valt ons op dat de betrokken organisaties doorgaans niet weten hoe ze met (mogelijke) fraude moeten omgaan. Dat is niet vreemd. Ze hebben er immers nauwelijks ervaring mee. Om organisaties beter voor te bereiden op mogelijke fraude hebben wij dit boekje geschreven. Het is een boekje met praktische adviezen. Uit de praktijk voor de praktijk.

Over de auteur

Mr. I.D.E. (Ilse) Blok is juriste. Al vrij snel na haar afstuderen koos Ilse voor het werkkterrein van de forensische dienstverlening. Vanaf 1999 verricht Ilse integriteits- en fraudeonderzoeken. Daarnaast heeft zij zich bezig gehouden met het ontwikkelen en uitdragen van integriteitsbeleid en met diverse bijzondere projecten op het gebied van integriteit.

Ilse studeerde rechten aan de Rijks Universiteit Groningen en volgde een postdoctorale opleiding Forensic Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Colofon

Voor meer informatie over fraudeonderzoek en integriteit:

Integis B.V.
Landgoed Beeckestijn
Velsen-Zuid
Postbus 2248
2002 CE Haarlem
+31 (0) 255 51 44 44
www.integis.nl

Uitgave Integis B.V. Velsen-Zuid

Redactie: Tekstbureau Meester in de Taal, Hilversum
www.meesterindetaal.nl

Vormgeving en productie: Indrukwekkend, Heiloo
www.indrukwekkend.nl

1e druk: juni 2016
Oplage: 1.000 exemplaren
ISBN: 978-90-825209-0-3
NUR-code: 801

Alle rechten voorbehouden.

Dit boek is met de grootste zorg samengesteld. Aan de inhoud van dit boek kunnen geen rechten worden ontleend. Integis aanvaardt geen aansprakelijkheid voor mogelijke fouten of wijzigingen.

Niet knoeien met fraude is ook als digitaal exemplaar te downloaden via de website van Integis.

© 2016 Integis B.V.

