

Wat drijft *de fraudeur?*

Door de boekhoudschandalen is de aandacht weliswaar gericht op het gedrag van het senior management, maar in werkelijkheid doet fraude zich op alle niveaus in een organisatie voor. Hoewel fraude door 'gewone' werknemers als een belangrijk aandachtspunt geldt, is er relatief weinig onderzoek naar verricht. Wat drijft werknemers die fraude plegen?

Door Hessel Kuik

In het onderzoek 'Learning from fraudsters', uitgevoerd in opdracht van Protiviti, zijn veertien voor fraude veroordeelde werknemers geïnterviewd. Hierin kwamen de vragen aan bod wat de werknemers motiveerde om fraude te plegen, hoe ze er de kans voor kregen en hoe complex hun acties zijn geweest. Deze vragen hadden tot doel het probleem beter te begrijpen en vervolgens concrete aanbevelingen te doen om interne fraude terug te dringen. De resultaten van het onderzoek waren leerzaam.

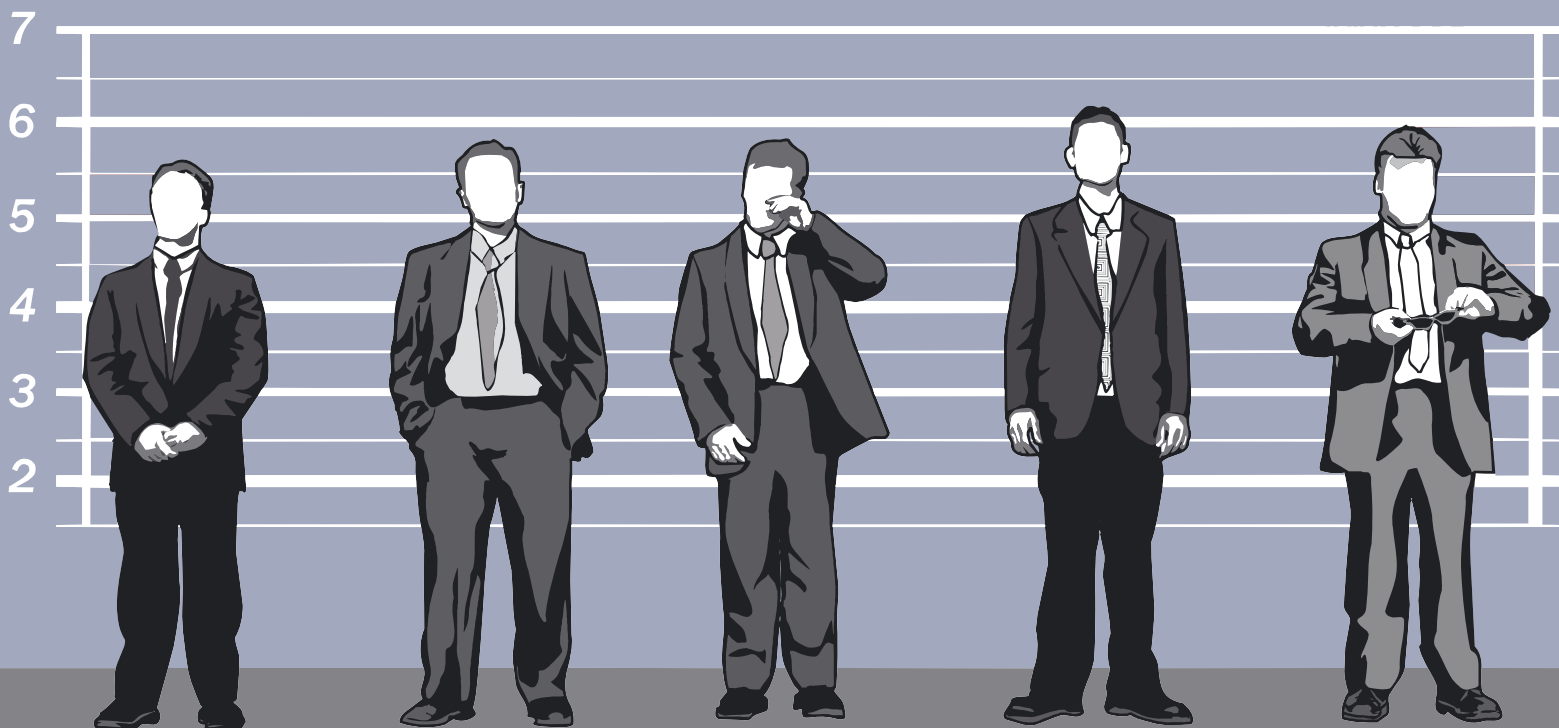
De meerderheid van de ondervraagden gaf aan dat het plegen van fraude zeer eenvoudig was. Fraudepreventiestrategieën waren afwezig of ontoereikend en de auditfunctie werd over het algemeen niet als een bedreiging gezien. De voor de dagelijkse werkzaamheden benodigde kennis en vaardigheden waren in de meeste gevallen afdoende, doorgaans was eenvoudig misbruik van vertrouwen de manier waarop de fraude gepleegd was. De genoemde redenen voor het plegen van fraude

waren schulden, hebzucht, gebrek aan levensstructuur, chantage en tijdelijke ontoerekeningsvatbaarheid.

De kracht van het rapport is dat de fraudegevallen tot leven gebracht worden. Fraudeurs vertellen hoe en waarom ze hebben gedaan wat ze hebben gedaan, hoe gemakkelijk het was, hoe lang ze in staat waren de diefstallen voort te zetten en hoe ze ontdekking hebben voorkomen. Zoals een van hen zegt: "Ik had het recht om te tekenen als mijn baas afwezig was. Er was nauwelijks controle. Mijn team stuurde me facturen en van de meeste wist ik niet eens waarvan. Mijn baas deed hetzelfde. Als ze afwezig was, tekende ik voor een betaling van vier miljoen pond zonder ooit te weten waarvoor. Het verscheen op mijn scherm en ik klikte op de OK-knop. Geld werd uitgegeven als water." Deze fraudeur maakte vervolgens in een periode van twee maanden 250.000 pond over naar zijn eigen rekening. In het rapport zijn meer van dergelijke verbluffende verhalen te vinden.

ONWETTIGE INKOMSTEN Het wordt steeds duidelijker dat fraude voor ondernemingen grote consequenties kan hebben. De Amerikaanse Sarbanes-Oxley-wet is opgesteld om het senior management verantwoordelijk te maken voor interne beheersing en daarmee tevens frauderisico's te beperken. Hoewel de Nederlandse code-Tabaksblat niet zover gaat als Sarbanes-Oxley, schrijft deze eveneens een intern risico-beheersings- en controlesysteem voor als waarborg tegen risico's zoals fraude. Daarnaast wordt door beide regelingen een verklaring van het bestuur gevraagd dat dit systeem adequaat en effectief is. Door de schandalen is de aandacht gericht op het gedrag van het senior management, maar in werkelijkheid doet fraude zich op alle niveaus in een organisatie voor. Fraude door werknemers kan de organisatie veel schade doen. Hoewel dit als een belangrijk aandachtspunt wordt gezien, is er relatief weinig onderzoek op dit gebied verricht. Dit terwijl werknemers de organisatie in sommige gevallen grote sommen geld afhandig maken en organisatiestructuren hun mogelijkheden blijven bieden om er aanzienlijke onwettige inkomsten op na te houden.

Wel zijn er gedurende de afgelopen tien jaar door grote accountancyfirma's vele onderzoeken gedaan, die de omvang en diepte van fraude binnen organisaties



in grote lijnen hebben aangetoond. Het blijkt echter niet goed mogelijk om het probleem in zijn volledigheid te vatten. Er wordt immers niet altijd aangifte gedaan, en daartoe bestaat ook geen wettelijke verplichting. De resultaten van eerder uitgevoerde onderzoeken wijzen erop dat in een groot deel van de gevallen vooral uit angst voor reputatieschade van aangifte wordt afgezien. Maar hoewel de statistieken niet compleet zijn, valt er wel uit op te maken dat interne fraude een groeiend probleem is. Het is niet eenvoudig om de aandacht van managers en organisaties gericht te krijgen op het risico van fraude. Het probleem van de statistieken is dat ze weliswaar bezorgdheid opwekken, maar er niet in slagen concrete punten van aandacht aan het licht te brengen. Het blijkt lastig om statistiek in actie te vertalen.

'BOTTOM-UP' INVALSHOEK De meeste onderzoeken benaderen het onderwerp vanuit het perspectief van de organisatie of werkgever. In 2005 heeft Protiviti een studie afgerond waarin voor een

andere benadering gekozen is. In plaats van fraude te bezien vanuit het oogpunt van de onderneming, heeft het onderzoek een 'bottom-up' invalshoek, gericht op individuele fraudegevallen. Veel organisaties kijken pas naar fraude als ze er zelf het slachtoffer van zijn geworden en de schade al geleden is. Inzicht in het falen van controlesystemen zal organisaties hopelijk aanmoedigen en helpen procedures te implementeren waarmee voorkomen kan worden dat ze zelf in de statistieken belanden.

Mogelijk zal het onderzoek betrokkenen bewust maken van de risico's die ondernemingen lopen en hen stimuleren om druk uit te oefenen op het senior management teneinde het risico van fraude door werknemers tegen te gaan. Uiteindelijk moet de wil om fraude daadwerkelijk aan te pakken vanuit de top van een organisatie zelf komen. Alleen als de directie het probleem serieus neemt en beheersmaatregelen treft, zal een significante reductie in het aantal fraudegevallen volgen. Bedrijven moeten een specifiek fraudebeleid hebben om

er zeker van te zijn dat fraudegevallen gemeld worden aan de autoriteiten. Het rapport is een aanvulling op eerder werk betreffende interne fraude en zal organisaties wellicht aansporen en helpen het frauderisico beter te beheersen. Door een beter begrip van het gedrag en de motivatie van fraudeurs kunnen ze mogelijk de omschakeling maken van herstel van schade door fraude naar het voorkomen ervan. <<

Bron: 'Learning from fraudsters', Martin Gill universiteit van Leicester, Engeland en Mike Adlem, Protiviti UK, 2005

Hessel Kuik is consultant bij Protiviti Nederland. Het rapport 'Learning from fraudsters' is op te vragen bij Protiviti. Voor meer informatie en contactgegevens zie www.protiviti.nl