

INTERNE BEDRIJFSFRAUDE IN DRIE DELEN: PREVENTIE | OPSPORING & BEWIJSVERGARING | AFHANDELING

Er wordt steeds meer gefraudeerd binnen bedrijven. Fraude kost bedrijven wereldwijd gemiddeld 5% van de winst. De schade van bedrijfsfraude in Nederland wordt jaarlijks geschat op ongeveer 5 tot 6 miljard euro. Met name binnen organisaties met meer dan 100 werknemers worden er veel frauduleuze handelingen verricht. Dat zijn meestal werknemers die al meerdere jaren in ‘trouwe’ dienst zijn bij het bedrijf en de financiële verleiding niet kunnen weerstaan.

Fraude is altijd schadelijk voor een bedrijf. Het kan de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen en de bedrijfsdoelstellingen frustreren. Daarnaast schaadt het de integriteit en heeft het een nadelig effect op het imago. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan: diefstal van geld, goederen of gegevens, verduistering in dienstbetrekking, lekken van gevoelige informatie, onjuiste gegevens verstrekken zoals onjuiste declaraties of urenregistraties, in strijd handelen met de arbeidsovereenkomst of een concurrentiebeding, frauduleuze financiële verslaggeving, corruptie of [frauduleus ziekteverzuim](#). Elke vorm van fraude is een opzettelijke misleiding om onrechtmatig voordeel te krijgen. Er bestaat wel per bedrijf verschil in de beoordeling wat als frauduleus kan worden aangemerkt en wat niet. Wat binnen de ene organisatie als ontoelaatbaar wordt beschouwd, is voor een andere organisatie gebruikelijk. De verschillen in de bedrijfscultuur en eventuele gedragscodes of huisreglementen zijn dus bepalend om het begrip fraude te kunnen definiëren.

Omdat het onderwerp bedrijfsfraude te veelomvattend is om in één artikel te verwerken, heb ik een drieluik gemaakt. Drie separate delen over interne bedrijfsfraude die hieronder als pdf-bestanden zijn toegevoegd. In dit eerste deel beschrijf ik preventieve maatregelen om (de kans) op interne bedrijfsfraude te voorkomen of te beperken. Vervolgens bespreek ik in deel 2 hoe interne bedrijfsfraude het beste opgespoord kan worden en geef ik informatie over de bewijsvergaring. Tot slot beschrijf ik de verschillende (ontslag)mogelijkheden voor werkgevers nadat de bedrijfsfraude is bewezen en er een fraudeur in beeld is. Ik maak daarbij gebruik van relevante jurisprudentie.

Inleiding

Er wordt steeds meer gefraudeerd binnen bedrijven. Het veranderde economische klimaat is van grote invloed op het frauderisico. De afgelopen jaren hebben veel mensen bijvoorbeeld financiële problemen gekregen. Daarnaast hebben veel bedrijven in moeilijkheden moeten bezuinigen, ook vaak op maatregelen van interne controle op fraude, waardoor er meer mogelijkheden zijn ontstaan voor de werknemers om te frauderen. Door de bezuinigingen is de werkdruk vaak gestegen en is er soms minder aandacht voor de individuele werknemer. Er heerst in die gevallen meer ontevredenheid op de werkvloer waardoor ook het verantwoordelijkheidsgevoel en de sympathie voor het bedrijf vermindert. Werknemers voelen zich daardoor minder schuldig om de regels te overtreden en de stap naar fraude is dan snel gezet. De keuze om te frauderen is gebaseerd op een rationele, logische afweging van de verschillende opties, waarbij door een afweging tussen de kosten en de baten het maximaal haalbare wordt gekozen. Als de werknemer zijn frauduleuze handelingen niet voor zichzelf kan rechtvaardigen, dan wordt de kans dat hij fraude pleegt kleiner.



Om de kans op het frauduleus handelen van werknemers te verkleinen, zullen er preventieve maatregelen genomen moeten worden binnen de organisatie. Preventieve maatregelen dienen te zijn gericht op het verkleinen van de gelegenheid en het verhogen van de pakkans. Te beginnen bij een risicoanalyse. De administratieve en financiële organisatiestructuur en de interne controlesystemen moeten kritisch bekeken worden. Ook moet er een overzicht worden gemaakt van de risicofactoren. Een aantal voorbeelden daarvan zijn:

- Gelegenheid: geen goede (financiële) structuur en processen, gebrek aan controle etc (dus: kleine pakkans);
- Noodzaak/verleiding: geldproblemen, onvrede, verslaving, frustraties;
- Naïviteit en blind vertrouwen van werkgever. Helaas kan je in de zakelijke wereld tegenwoordig niet meer altijd vertrouwen op je onderbuik gevoel. Het gevaar moet onderkent worden. Gedachten als 'dat overkomt mij niet' en 'dat zullen ze het bedrijf niet aan doen' moeten van tafel geschoven worden;
- Contante geldstromen.

Aan de hand van bovengenoemde risicofactoren geef ik 7 tips om deze factoren te beperken.

7 tips om interne bedrijfsfraude te beperken of te voorkomen

1. Pre-employment screening

Het is voor een werkgever van belang om integer en betrouwbaar personeel in dienst te hebben. Om potentiële fraudeurs te filteren is het aan te raden om een pre-employment screening uit te laten voeren voor alle integriteitgevoelige functies binnen de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan managers met veel bevoegdheden, werknemers die omgaan met geld en goederen of medewerkers die toegang hebben tot gevoelige informatie. De identiteit en de diploma's worden gecontroleerd, referenties worden nagebeeld, registers worden geraadpleegd etc. Een dergelijke screening heeft meteen een preventieve werking, niet integere personen haken namelijk vaak al af bij de sollicitatieprocedure als er gescreend wordt omdat ze weten dat ze (bijvoorbeeld met hun valse CV) door de mand zullen vallen. De overige niet betrouwbare sollicitanten kunnen gedurende de screening onmaskerd worden. Daarmee sluit je dus al behoorlijk wat risico's uit. Screening kan zeer ingrijpend zijn voor de privacy van de betrokken sollicitant. Daarom is screening alleen onder bepaalde wettelijke voorwaarden toegestaan.¹ Dienst Justis heeft een [brochure](#) samengesteld met informatie over het screenen van personeel. Dit kan een handvat bieden voor de werkgever om zelf een aantal dingen te checken bij sollicitatieprocedures. Wilt u liever een professionele pre-employment screening laten doen? Dan kunt u terecht bij een particulier recherchebureau.

2. Interne controlesysteem op orde brengen

Ook werknemers met een blanco verleden kunnen verleid worden om te frauderen. Weinig of geen toezicht en controle in een organisatie creëert de gelegenheid voor werknemers om te frauderen. De grootste frauderisico's bevinden zich bij de processen inkoop, voorraadbeheer, kasbeheer en de debiteuren- en crediteuren administratie. Zijn er wel genoeg functiescheidingen bij deze processen? Zorg ervoor dat uitvoering en controle altijd gescheiden functies zijn, maar ook

¹<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/werk-uitkering/screening>

inkoop en verkoop, betalingsbevoegdheid en controle etc. Het is ook belangrijk om alle bedrijfsprocessen goed te registreren zodat later goed gecontroleerd kan worden waar er dingen zijn misgelopen. De werkgever kan de medewerkers betrekken bij het bedenken van verbeteringen van het interne controlesysteem. Zo creëert hij begrip voor het treffen van maatregelen, wat de bereidheid bij de werknemers waarschijnlijk vergroot om ze op te volgen. Evalueer en controleer vervolgens bij de medewerkers of de maatregelen nageleefd worden.

3. Gedragscode

Een gedragscode binnen een bedrijf is onmisbaar, zeker met het oog op het bewijzen van interne bedrijfsfraude. Door regels te stellen over (on)toelaatbare gedragingen en handelingen creëer je als werkgever de mogelijkheid om frauduleus handelen van een werknemer te toetsen. De gedragscode dient aan elke werknemer overlegd en voor akkoord ondertekend te worden bij aanvang van het dienstverband. Het is sterk aan te raden om in de gedragscode te vermelden wat de consequenties zijn van het niet naleven van de regels. Dit geeft de werkgever een bepaalde zekerheid en dit kan ook bevoegdheden opleveren. In de gedragscode kan bijvoorbeeld de bevoegdheid staan van de werkgever tot het inzetten van [\(verborgen\) camera's op de werkvloer](#) bij vermoedens van fraude. Denk ook bijvoorbeeld aan regels omtrent ziekteverzuim. In gerechtelijke procedures over interne bedrijfsfraude zie je vaak terugkomen dat rechters het waarderen als er schriftelijke afspraken zijn tussen de werkgever en de werknemer over niet toelaatbare handelingen en de consequenties daarvan. Een gedragscode is daarvoor de beste en makkelijkste oplossing.



4. Verbetering van samenwerking en communicatie

Een goede samenwerking en communicatie is ook heel belangrijk. De informatiepositie van de werknemers worden daarmee versterkt en het plegen van fraude in het algemeen bemoeilijkt. Om de druk te verminderen en de verleiding te verkleinen is het belangrijk dat je als werkgever op de hoogte bent van de (persoonlijke) situatie en omstandigheden van de werknemers. Wat speelt er? Zijn er geldproblemen? Zit iemand slecht in zijn vel? Is de werkdruk te hoog? Hoe gaat de werknemer om met stress? Zijn verder de verhoudingen van werkdruk en salaris in evenwicht? Zijn de werknemers tevreden met de arbeidsomstandigheden? Ga hier zo nu en dan met de werknemer over in gesprek. Laat zien dat je geïnteresseerd bent, vraag hoe het gaat, bied hulp waar nodig of zoek met de werknemer naar oplossingen voor problemen. Het kost weinig moeite, je verdient er respect mee, er ontstaat een betere sfeer op de werkvloer en daarmee een kleinere kans op fraude.

Het jaarlijks organiseren van een vergadering of meeting (per afdeling) kan ook positief effect hebben op het frauderisico. Zo geef je de werknemers de gelegenheid om aan te geven wat hun verwachtingen zijn jegens elkaar. Door inzicht te vergaren in elkaars werkwijzen en (on)mogelijkheden kan worden getoetst in hoeverre de aanwezige verwachtingen kunnen worden waargemaakt. Tevens kan de bij de verschillende betrokkenen aanwezige kennis en informatie worden uitgewisseld. Doordat de werknemers zich gehoord en gewaardeerd voelen, neemt het schuldgevoel om fraude te plegen toe en daarmee wordt de verleiding vele malen kleiner. Goed communiceren is dus goud waard!

5. Bedrijfscultuur

Wat wil je uitstralen als werkgever? Sta eens stil bij de cultuur van je organisatie, hoe je overkomt bij de werknemers en hoe de werknemers met elkaar omgaan. Je hebt als werkgever een voorbeeldfunctie dus zorg ervoor dat je zelf ook doet wat je verwacht van je werknemers. Wil je dat ze open communiceren? Ben dan zelf ook transparant in de dingen die er spelen binnen de organisatie (ook op hoger niveau) en laat zien dat je altijd bereid bent om met de werknemer in gesprek te gaan. Zorg dat je werknemers alert zijn op afwijkend of ongeoorloofd gedrag van collega's en geef ze de opdracht om elkaar daarop aan te spreken.

6. Dossier opbouwen

Het opbouwen van een dossier van een werknemer kan interne bedrijfsfraude niet voorkomen of beperken, maar het kan wel helpen bij het opsporen en bewijzen van fraude. Zorg er als werkgever dus voor dat je van alle gesprekken en alle situaties die zich voordoen omtrent een werknemer, notities en verslagen maakt. Dat kan helpen bij het ontmaskeren van de fraudeur maar het kan ook dienen als bewijs of aanwijzingen in een gerechtelijke procedure.

7. Klokkenluidersregeling binnen de organisatie of centraal (anoniem) meldpunt

Het kan voorkomen dat een van uw werknemers frauduleuze handelingen van een collega ontdekt. De meeste werknemers zullen hierover hun mond houden uit angst om hun baan te verliezen of problemen te krijgen met de fraudeur. Degene die dit wel aan het licht brengen, worden klokkenluiders genoemd. Per 1 juli 2016 is de Wet Huis voor Klokkenluiders in werking getreden. Organisaties vanaf 50 werknemers zijn nu verplicht om een interne procedure te hanteren voor het melden van misstanden. De wet ziet toe op misstanden met een maatschappelijk belang. Bedrijfsfraude valt daar ook onder. Het gaat hierbij niet om persoonlijke situaties of incidenten, maar om misstanden die meerdere mensen aangaan in de organisatie en een structureel karakter hebben. De melding van misstanden moet bij voorkeur anoniem kunnen via een meldpunt. Dit kan bijvoorbeeld een persoon zijn die werkzaam is bij een recherchebureau. Deze particulier rechercheur kan vervolgens de misstanden met de werkgever bespreken en kunnen er eventueel vervolgstappen genomen worden. Zo kan de klokkenluider anoniem blijven en hoeft hij niet te vrezen voor problemen. Het kan eventueel ook bij een daarvoor aangewezen vertrouwenspersoon binnen de organisatie. Deze persoon heeft een geheimhoudingsplicht. De werkgever mag de klokkenluiders niet benadelen omdat er een melding is gedaan.

De mogelijkheid van een klokkenluidersregeling bevordert de bedrijfscultuur waardoor misstanden kunnen worden voorkomen. Het getuigt van goed werkgeverschap om maatregelen te treffen die de kans op (fraude)risico's verkleinen en incidenten verminderen.²

Vragen of opmerkingen over de preventie van interne bedrijfsfraude of over bedrijfsfraude in het algemeen? Neem dan vrijblijvend [contact](#) met mij op.

² <https://huisvoorklokkenluiders.nl/>