

Daders, intenties en onschuld

Er kan van alles mis zijn met de administratieve organisatie/interne beheersing (AO/IB), maar uiteindelijk richt ieder forensisch onderzoek zich op de persoon die (al dan niet in samenspanning met anderen) gebruik weet te maken van zwakke plekken in de AO/IB. Niet iedereen zwicht voor de verleiding die een gelegenheid biedt. Doorslaggevend zijn de persoonsgebonden omstandigheden die bepalen waarom de één wel over de schreef gaat en de ander niet. De druk die daders ervaren om fraude te plegen kent zeer veel gezichten; dat is een les die iedereen zich ter harte moet nemen die zijn of haar organisatie tegen fraude wil beschermen. Een aantal van die gezichten, zoals wij die in tien jaar onderzoek zijn tegengekomen, schotelen wij om die reden hierbij voor. Daarbij komt ook de rationalisatie aan de orde, de manier waarop fraudeurs hun gedrag goedpraten en hun eigen geweten trachten te sussen. Maar we staan ook even stil bij de andere kant: de mensen die ten onrechte verdacht werden van fraude – of van iets dat bij nader inzien geen fraude bleek te zijn.

Een open deur: de druk van geldgebrek

De druk van gebrek aan geld als motief om fraude te plegen is voor de hand liggend maar niet eenduidig. Iemand kan schulden of verplichtingen hebben en zich daardoor onder grote druk voelen staan om daar iets aan te doen. Bij een ander hoeft daar geen sprake van te zijn maar draait het om onvrede over de huidige levensstijl en is het vooral de zucht naar méér of de mogelijkheid zich met anderen te kunnen meten.

Van het eerste zijn talloze voorbeelden voorhanden. Bijvoorbeeld dat van de financial controller die er een tweede leven op bleek na te houden: hij bleek naast zijn eigen gezin in het geheim nog een andere partner - en kind – te onderhouden. Om dit dubbelleven te bekostigen maakte hij valse facturen op die hij verantwoordde in een ‘slapende’ BV. Deze viel onder zijn directe verantwoordelijkheid als controller zodat niemand hem op de vingers keek.

In een ander geval ging het eveneens om een controller – niet toevallig, gezien de sleutelposities die zo iemand inneemt – die binnen zijn organisatie ‘mr. Integrity’ werd genoemd. Die reputatie dankte hij aan zijn ogenschijnlijk vlekkeloze gedrag en zijn voortdurend hameren op integriteit. Tegelijkertijd bezondigde hij zich privé aan schimmige activiteiten waarvan hij de kosten middels – ook hier weer – valse facturen op de organisatie wist te verhalen. Dankzij zijn gezag en reputatie wist hij bij ondergeschikten de reguliere afhandeling van deze facturen te doorbreken. Daarnaast, zo bleek na onderzoek, had hij ook misbruik gemaakt van de pinpas die hij namens de organisatie bij zich droeg. Ook die uitgaven had hij op allerlei manieren weten te verdoezelen.

Een aspect van een ‘tweede leven’ is soms ook een verslaving, die zich op allerlei terreinen kan manifesteren: van dat van drugs, (internet-)gokken, tot aan dat van games of sex. Zo onderzochten wij bijvoorbeeld een medewerker van een gemeentelijke schuldhulpverlening. Hij bleek gelden aan de rekeningen van zijn cliënten te onttrekken om daar zijn eigen heroïneverslaving mee te bekostigen.

In een heel ander geval was de fraude gerelateerd aan zware criminaliteit. Zo hield een dierenarts een deel van zijn omzet buiten de maatschap waarvan hij deel uitmaakte. Met dat geld financierde hij de inkoop van illegale medicijnen ten behoeve van sportpaarden. Dat had natuurlijk weer alles te maken met de grote belangen van de illegale gokwereld.

Helemaal aan de andere kant van het spectrum staat het geval van een administratief medewerker die was gaan frauderen om voor zichzelf ‘een appeltje voor de dorst’ veilig te stellen. De behoefte om dat te doen kwam voort uit zijn angst dat hij bij een hernieuwde werkloosheid opnieuw te maken zou krijgen met financiële tekorten. Niet actueel geldgebrek maar de vrees voor toekomstig geldgebrek was hier de drijfveer. De tragedie van dit geval was natuurlijk dat hij door zijn fraude precies het onheil over zich afriep dat hij nu juist had willen voorkomen.

Niet elke fraude draait (alleen) om geld

De vormen van financiële druk die hiervoor aan de orde kwamen zijn niet de enige drijfveren van fraudeurs. Soms speelt het ego op. Vaak zien we dat verschijnsel bij personen in leidende posities die zogenaamd ‘zonnekoninggedrag’ gaan vertonen. Ze menen dat ze zich meer mogen permitteren dan de gewone stervelingen waarmee zijn organisatie bevolkt is. De ‘Maserati-man’ van woningcorporatie Rochdale is inmiddels bijna een cliché geworden van dit type bestuurder. Het mee willen doen met ‘de grote jongens’ en het kunnen meegaan in hun levensstijl vormen daarbij een krachtige drijfveer. In het geval van de Rochdalebestuurder oordeelde de rechter dat de man in kwestie – los van zijn megalomaan gedrag - zich daartoe aan strafbare feiten schuldig had gemaakt.

In de semipublieke sector hebben we dat vaker gezien. Het is doorgaans niet zo dat de bestuurders niet goed kunnen leven van hun salaris – tenzij er sprake is van het bijzondere soort omstandigheden waar we in het begin aan refereerden. Maar vaak vinden zij hun taak minstens zo zwaar als die van de beter betaalde managers in het bedrijfsleven met wie ze zich graag vergelijken. En wanneer naar hun smaak daaraan geen recht gedaan wordt, is dat vaak de rechtvaardiging om op oneigenlijke manier hun compensatie te verkrijgen. De rationalisatie van frauduleus gedrag komt dan voort uit ‘kijk en vergelijk’. Zo was er een bestuurder die van ingehuurde derden als tegenprestatie van hen een vergoeding in privé vroeg. Zijn argumentatie daarvoor? Het was ‘niet eerlijk’ dat de bevriende mensen die hij inhuurde meer verdienden dan hijzelf.

Dergelijke compensaties voor ‘aangedaan onrecht’ kunnen diverse vormen aannemen. Zo was er het geval met een directeur die vond dat zijn grote inspanningen niet in verhouding stonden tot het salaris dat hij ontving. Hij had uitzonderlijk veel overwerk verricht en vond eigenlijk dat hij recht had op een extra beloning. In plaats van zijn raad van commissarissen daar om te vragen, besloot hij zichzelf te belonen door onder meer weekendjes weg met zijn secretaresse op de onderneming te verhalen – uiteraard onder een andere noemer.

Bij veel van onze onderzoeken naar dit type daders viel ons wel iets op. Wanneer we ze confronteerden met het bewijs van hun gedrag, deden ze daar doorgaans niet kinderachtig over. Ze namen de volle verantwoordelijkheid voor wat ze hadden gedaan. Dat in tegenstelling tot veel ‘kleinere vissen’, die vaak in excuses vluchtten die dicht bij de rationalisaties lagen waarmee ze zichzelf in slaap hadden gesust.

De andere kant van de medaille

Onderzoeken leveren niet altijd daders op, met hun uiteenlopende intenties en rationalisaties. Regelmatig leiden ze juist tot het vrijpleiten van mensen die intern of extern (in de media) al min of meer aan de schandpaal zijn genageld. Soms blijkt uit een onderzoek dat de dader iemand anders is dan degene die in de ogen van zijn omgeving al de gedoodverfde kandidaat was. Maar het komt ook regelmatig voor dat wat lijkt op signalen van fraude, na onderzoek om heel iets anders blijkt te gaan. Hoe belangrijk het ook is dat mensen de klok durven te luiden over een vermeende misstand, soms kan schijn - of gebrek aan kennis van de context - bedriegen. Zo was er een geval waarbij bepaalde medewerkers in een bedrijf er door anderen van werden beschuldigd dat zij op kosten van de zaak ‘snoepreisjes’ naar China hadden gemaakt. In werkelijkheid ging het om ‘kale’ zakenreizen die in het teken stonden van de overplaatsing van het bedrijf naar China, een gevoelige operatie waarvan slechts enkele mensen op de hoogte waren.

Een ander voorbeeld betreft een fusie-organisatie bestaande uit twee bedrijven uit verschillende regio's met sterk afwijkende bedrijfsculturen. Op een zeker moment bleek de reorganisatiepot geen geld meer te bevatten. De vrees leefde breed dat er sprake was geweest van onrechtmatige onttrekkingen. Onderzoek wees uit dat daarvan geen enkele sprake was. Het geld in de pot was weggelekt omdat ieder bloedgroep na de fusie zijn eigen ding was blijven doen in plaats van samen te werken. Als gevolg van cultureel bepaalde tegenstellingen werkte iedere afdeling op de eigen wijze door en was er sprake van dubbele kosten waar niemand aandacht had besteed – totdat de pot leeg was en iedereen schuldigen probeerde aan te wijzen.

Een bijzonder geval ten slotte was dat van een voormalig politiek bestuurder van wie enkele e-mails opdoken in een curatorenverslag van een failliete onderneming. Die mails leken te suggereren dat hij reeds tijdens zijn ambtstermijn met de bewuste onderneming had onderhandeld over een goedbetaalde adviseursfunctie na zijn vertrek als bestuurder – en dat terwijl hij als bestuurder met diezelfde onderneming contractonderhandelingen had gevoerd. Uit het onderzoek kwam naar voren dat hij bij die onderhandelingen niets onoirbaars had gedaan. Hoewel hij inmiddels was overleden werd zijn reputatie postuum hersteld, niet alleen tot opluchting van het bestuursorgaan dat hij had gediend maar vooral ook van zijn weduwe en familie.