

Lessen uit tien jaar onderzoek naar fraude

In 2016 viert Intégis haar tienjarig bestaan. Dat vormt een goede aanleiding voor een serie terugblikken op tien jaar onderzoek naar fraude – al gebiedt de eerlijkheid te zeggen dat onze gezamenlijke ervaring verder reikt dan die tien jaar. En óók dat wij naast fraudegevallen andere (vermoedens van) integriteitsschendingen onderzochten. Maar in dit eerste deel gaat het over fraude – en de lessen die wij uit onze onderzoeken trekken. Voor de één misschien niet verrassend, voor de ander mogelijk een aansporing om meer alert te zijn op frauderisico's. Want als er één les te trekken valt, dan is het dat fraude overal voorkomt, ongeacht branche of sector.

Variaties op een thema

Vaak gaat het om variaties op eenzelfde thema. Er zijn weinig vormen van fraude die het unieke domein zijn van een bepaalde branche of sector. Heel vaak is sprake (geweest) van belangenverstrengeling – dan hebben we het over omkoping of de betaling van kick-backs: mee profiteren van een dienst die je een ander verleent. Deze werkwijze ('modus operandi') bleek bijvoorbeeld heel verleidelijk voor iedereen die binnen een organisatie te maken heeft met vastgoedtransacties. Daarnaast komt de 'klassieker' nog steeds veelvuldig voor: geld en andere waarden onttrekken aan de onderneming met behulp van valse facturen. In veel gevallen speelt daarbij ook de wijziging van stamgegevens in bestanden. Op die manier kan – bij afwezigheid van goede procedures en controles – de fraudeur ongemerkt geld wegsluizen.

Controle en toezicht niet afdoende

Opvallend is daarbij dat dit soort praktijken de controlerend accountant vaak ontgaan. Weliswaar mag van hem of haar worden verwacht dat hij of zij bij de controle de verantwoordelijken attendeert op de zwakke plekken binnen de organisatie, maar het behoort niet tot de feitelijke taak van de accountant om fraude te detecteren. Het is de accountants overigens nog steeds niet gelukt om dit laatste in het maatschappelijk verkeer goed voor het voetlicht te brengen.

Wat geldt voor de accountant, is met zoveel woorden ook van toepassing op toezichthouders, zoals een raad van commissarissen. Zij bevinden zich doorgaans ver van de werkvloer; de informatie die zij ontvangen is doorgaans sterk geaggregeerd terwijl fraudesignalen meestal in de details verscholen zitten. Wel constateren wij dat toezichthouders vaak voor 'waar' aannemen wat hen wordt voorgelegd. Kritisch doorvragen bleef, in ieder geval op basis van onze ervaringen, ten onrechte achterwege. Wij bepleiten dan ook dat toezichthouders zich assertiever opstellen.

Niet alleen financiële schade

Wanneer het gaat om de effecten van fraude is er ook geen sprake van onderscheid tussen branches en sectoren. Vanzelfsprekend hebben alle zaken de financiële schade gemeen – al leidde die zelden tot een faillissement. Een goede verzekering of een geslaagde verhaalprocedure helpt vaak om die schade te beperken. Dat geldt echter niet voor de emotionele schade die fraude aanricht. Aangetast vertrouwen en argwaan kunnen soms diepe sporen trekken in een organisatie. Fraude levert echter niet alleen intern immateriële schade op. Imagoschade is van steeds grotere betekenis in het mediatijdperk. En vooral wanneer onzorgvuldige of zelfs onjuiste berichtgeving in het spel is – een verschijnsel dat helaas steeds vaker voorkomt in een tijd waarin niet alleen ‘sex sells’ maar ook ‘crime sells’.

Fraude was te vermijden geweest

Wie hiervan het slachtoffer wordt doet er ook goed aan kritisch naar zichzelf en de eigen organisatie te kijken. Afgaande op onze ervaringen hadden de meeste fraudes niet hoeven plaatsvinden. Onoplettendheid; naïviteit; geen oog hebben voor het kluitje in het riet; niet weten wat je ondertekent; het missen van signalen die voor het oprapen lagen: ze vormen een klassieke lijst van zelfverwijten achteraf.

Ontbrekend schuld- en normbesef

Eveneens klassiek is dat bij de dader(s) vaak het schuldbesef ontbrak. Ze vonden niet dat hun eigen gedrag afweek van ‘de norm’: veel fraudeurs vinden en vonden dat het profijt van hun fraude een verworven recht is. Of een compensatie voor een hen – in hun ogen – aangedaan onrecht. In veel gevallen was het probleem juist dat er geen – duidelijke – norm was of dat leidinggevenden oogluikend een situatie in stand hielden die fraude verleidelijk maakte. Vaak kwamen wij de redenering tegen dat iets nooit expliciet verboden was; en als het dan ook nog eens kon, mocht het dus. Of omgekeerd.

Te weinig alert en assertief

In alle gevallen was onze ervaring dat er voldoende waarschuwingssignalen waren. Alleen deed niemand er iets mee. De les is wat ons betreft dan ook: wees alert, maar bovenal ook assertief. Als je gevoel zegt dat iets niet klopt, dan is dat vaak ook zo.