

‘Niet iedereen wil als part worden gezien’

Als in een organisatie fraude aan het licht komt dan is de interne auditor of de controller vaak de eerste die dat registreert, bewijsmateriaal verzamelt, de mogelijke dader daarmee confronteert en hem bij de politie aangeeft. Waar of niet waar?

TEKST BERT BAKKER | BEELD SIMONE VAN ES

Niet waar, zo blijkt uit ‘Frauditing, routeboek bij fraudeonderzoek’ van Nicole J. den Hartigh. Hoe zit dat eigenlijk? Waarom spelen interne auditors en controllers een zo beperkte rol? En wat zouden ze kunnen doen? Drie jaar nadat ‘Frauditing’ voor het eerst uitkwam, publiceerde uitgeverij Kluwer het boekje opnieuw, nu in het Engels vertaald en bedoeld om een grotere groep interne onderzoekers te kunnen bereiken en te ondersteunen. Aanleiding om te spreken met de schrijfster die sinds twee jaar als manager werkt voor de afdeling Forensic & Dispute Services van Deloitte in Amstelveen.

GEHEUGEN WISSEN

Uit een onderzoek dat u deed bleek dat auditors, controllers en ook financieel managers zich vaak niet geëquipeerd voelen om fraudezaken te behandelen. Hebben ze gelijk of speelt angst of onwil ook een rol?

Den Hartigh: “Ik vind die terughou-

dendheid begrijpelijk. Interne auditors denken niet alleen dat ze de kennis en ervaring niet in huis hebben, ze hebben dat meestal ook niet. Fraudeonderzoek heet niet voor niets ‘bijzonder onderzoek’. Het is geen dagelijkse kost. En wie onervaren op dit terrein toch probeert een fraudegeval op te lossen, doet de zaak - en de getroffen organisatie - vaak meer kwaad dan goed. Door een verdachte direct te confronteren met verdenkingen kan belangrijk bewijsmateriaal verdwijnen. Mensen kunnen bijvoorbeeld snel het geheugen van hun mobiele telefoons wissen. Als je probeert extra bewijsmateriaal te verzamelen door e-mailboxen te doorzoeken, krijg je later wellicht te horen dat je daarmee de privacy van je personeel schond, inclusief die van de dader. Je moet je terdege bewust zijn van proportionaliteit en subsidiariteit van de instrumenten die je inzet en de bewijstechnische en juridische voetangels en klemmen overzien. Er zijn gevallen bekend waar een

bekentenis ongegrond werd verklaard omdat de verdachte aanvoerde dat hij of zij tijdens het gesprek waarin hij met de ontdekte fouten werd geconfronteerd te weinig eten en drinken kreeg aangeboden. Door die ‘ontberingen’ zou hij de fraude ten onrechte hebben toegeven.”

AFBREUKRISICO

Maar zijn die complexiteiten de reden dat auditors en controllers hun vingers liever niet branden aan fraudeonderzoek?

“Deels. Maar het heeft ook te maken met andere dilemma’s. De top van een organisatie werkt niet altijd van harte mee om de onderste steen boven te krijgen. Want soms is er vrees voor imagoschade als een fraudegeval naar buiten komt. En probeer je eens voor te stellen hoe het voor een interne auditor is als een financieel directeur wordt verdacht van malversaties, en hij daarover met die manager spreekt. Hoe zit zo iemand de volgende dag met diezelfde persoon aan tafel als het weer over reguliere zaken gaat? Niet iedereen wil als parttime interne detective worden gezien. Weten dat collega’s mogelijk schrikken als je een afdeling binnenwandelt. Het afbreukrisico is groot, dat blijkt uit mijn onderzoeken. Ik begrijp wel dat niet iedereen staat te trappelen.”

Wat raadt u dus aan?

“Wees voorbereid. Weet wat je moet doen en moet laten. Weet ook wat de toepasselijke regels zijn en welke expert je in welke situatie moet inschakelen. Mijn boekje is bedoeld om interne onderzoekers te helpen bedenken wat ze zich moeten afvragen in verschillende fasen van mogelijke gevallen van fraude.”

‘Weet wat de toepasselijke regels zijn en welke expert je in welke situatie moet inschakelen.’

time interne detective

‘Het heeft evident voordelen als er intern iemand is die zich met ‘frauditing’ bezighoudt.’

VERDACHTE ACHTERVOLGEN

Den Hartigh pleit nadrukkelijk voor extern expertise inhuren. Maar in haar boekje schrijft ze ook dat ‘de professionele interne auditor bij intern fraudeonderzoek grote waarde kan toevoegen omdat hij kennis heeft van de eigen organisatie, bekend is met risico’s, beheersingsmaatregelen, processen en systemen. Snelheid is zeer relevant voor de kans van slagen’.

Hoe betrokken moet en kan een auditor zijn?

“Volgens de gedrags- en beroepsregels van het Institute of Internal Auditors (IIA) kan de interne auditor een rol spelen bij fraudeonderzoek, maar daarin staat ook dat hij bepaalde taken niet zelf moet uitvoeren. Bijvoorbeeld het achtervolgen van een verdachte. Het heeft evident voordelen als er intern iemand is die zich met ‘frauditing’ bezighoudt. Maar of een auditor fraudeonderzoek op zich moet nemen hangt globaal van drie dingen af: de bekwaamheden van de persoon in kwestie, de bereidheid om via opleidingen kennis te ontwikkelen, en van het beleid en het afdelingsplan van de interne auditdienst. Daar moet het in passen. Die persoonlijke eigenschappen zijn belangrijk: je moet bijvoorbeeld goed kunnen luisteren, diplomatiek zijn en toch onafhankelijk.”

‘RATIONALISATIE’

In uw boekje staan stroomschema’s en rijtjes, alsof het niet gaat over misdaad maar over een nieuwe marketingaanpak. Moet je fraude zo neutraal-zakelijk benaderen? Moet het management niet



Nicole den Hartigh:
‘Er zijn gevallen waar een bekentenis ongegrond werd verklaard omdat de verdachte aanvoerde dat hij te weinig eten en drinken kreeg aangeboden.’

uitstralen dat fraude volslagen onacceptabel is?

“Zeker, maar degene die een fraudegeval onderzoekt moet zich echt beperken tot harde feiten. Hij moet de verleiding om te oordelen weerstaan, oordelen is de taak van de rechter. Idealiter toont een onderzoeker de relevante feiten zo helder aan dat daaruit vanzelf blijkt wie de dader is geweest. Maar inderdaad: die morele kant van de zaak is extreem belangrijk. Fraudebestrijding

wordt heel moeilijk als een directie via zijn eigen gedrag niet het goede voorbeeld geeft en in de organisatie een cultuur laat ontstaan waarin ‘stelen van de baas’ normaal gevonden wordt - rationalisatie heet dat. In dit boekje heb ik me beperkt tot procedures en bekwaamheden maar ik ben bezig met promotieonderzoek en een tweede boek waarin omgevingsgerelateerde factoren - zoals tone at the top - worden uitgediept. Dus nog even geduld alstublieft.” □