

# Fraude voorkomen met een risicoanalyse



**Met een risicoanalyse kunt u zwakke plekken opsporen en beveiligen. Zo creëert u hopelijk een omgeving waarin werknemers geen aanleiding zien om te frauderen. Tegelijkertijd is het belangrijk om controles in te bouwen, zodat u eventuele fraude toch opspoot. Stuit u ondanks al uw preventiemaatregelen op een fraudeur, zorg dan dat u een protocol heeft klaarliggen.**

Een eerste stap in de strijd tegen fraude is de risicoanalyse. Elke branche kent specifieke fraudevormen en elke onderneming heeft haar eigen zwakke plekken. Zoek uit waar de zwakke plekken van uw onderneming zich bevinden en u maakt kans om eventuele fraudeurs vóór te zijn. In dit artikel leest u hoe u een doordacht fraudepreventiebeleid formuleert.

## Verhoogd risico bepalen

Als u een risicoanalyse maakt, kijkt u uiteraard naar branchespecifieke fraudevormen maar ook naar eerdere incidenten binnen uw onderneming. Zo bepaalt u waar sprake is van verhoogd risico.

Welke vertrouwensfuncties kent uw bv bijvoorbeeld? Zulke functies komen bij de overheid voor in verband met de staatsveiligheid, maar voor het bedrijfsleven valt het te omschrijven als een functie waarbij iemand mogelijk misbruik kan maken van kennis en bevoegdheden. Zijn er duidelijke richtlijnen om de fraudegevoeligheid daar zo veel mogelijke beperken? Hierbij moet u erop letten dat het uitgestippelde beleid ook in de praktijk toepasbaar is. Ook moet voor iedereen duidelijk zijn welke richtlijnen zij moeten volgen.

### Volg een training over fraudebestrijding

Het is heel goed mogelijk dat u moeite heeft om u in een fraudeur te verplaatsen en de zwakke plekken in uw onderneming te herkennen. Wilt u meer weten over dit onderwerp, overweeg dan een workshop, cursus of opleiding waarin deze onderwerpen aan bod komen. De nodige theorie, praktijkcases en mogelijke scenario's vergroten uw inlevingsvermogen en maken het gemakkelijker om zwakke plekken in werkprocessen te herkennen. Het is daarbij wel handig als de workshop of cursus specifiek op uw branche is toegespitst.

## Stel een fraudeprotocol op

Om fraude te voorkomen, helpt het om mogelijke overtreders te laten weten welke sancties ze riskeren. Dit kunt u doen door een fraudeprotocol op te stellen en te verspreiden. Hierin geeft u aan wanneer iets fraude heet en welke stappen onherroepelijk volgen bij het constateren van fraude.

In het Wetboek van Strafrecht vindt u de term fraude niet terug. Daarin staan alleen handelingen zoals valsheid in geschrifte, oplichting, corruptie, diefstal en verduistering.

Geef in het fraudeprotocol concreet aan wat binnen uw onderneming onaanvaardbaar is. Wat gebeurt er bij een indicatie van fraude, wie gaat op onderzoek uit en waar liggen de grenzen? In het algemeen kunt u bijvoorbeeld stellen dat mensen frauderen als ze aan de haal gaan met geld of goederen waar ze geen recht op hebben. Het helpt in ieder geval om voorbeelden te geven, zodat werknemers weten waar grenzen liggen. Denk bijvoorbeeld aan collega's die onnodige kostenposten opvoeren, of goederen afschrijven die nog in goede staat verkeren, voor andere collega's uitklokken of onterecht zaken declareren.

### Tekst in uw fraudeprotocol

U kunt de volgend tekst opnemen in uw fraudeprotocol:

*'[naam van uw onderneming] vindt het zeer belangrijk om fraude te voorkomen en aan te pakken als het zich voordoet. Elke vorm van fraude is onaanvaardbaar. Als het naar buiten komt, kan het flinke gevolgen hebben voor de beeldvorming van contacten en (toekomstige) klanten. Bovendien lukt niet adequaat reageren op fraude nieuwe gevallen van fraude uit. [naam van uw onderneming] voert een speciaal beleid bij constatering van mogelijke fraude.'*

*'Fraude komt in verschillende gedaanten voor. De basis ervan is echter steeds dezelfde: mensen eigenen zich geld of goederen toe waar ze geen recht op hebben en tasten daardoor de rechten van anderen aan. Ze doen dat door bijvoorbeeld meer overuren op te voeren dan ze hebben gemaakt, door kostenposten op te voeren terwijl die kosten niet zijn gemaakt of gevoelige informatie door te geven aan derden. Daardoor benadelen ze [naam van uw onderneming] in de uitvoering van haar werkzaamheden.'*

In het protocol beschrijft u ook de procedure die zal volgen bij vaststelling van fraude. Meestal begint het met een onderzoek en de beslissing of strafrechtelijke vervolging nodig is of niet. Onrechtmatig verkregen geld of goederen kan uw onderneming terugvorderen. Leg ook duidelijk vast welke sancties uw onderneming de werknemer op kan leggen en wanneer. [Ontslag op staande voet](#) kan een uiterste maatregel zijn.

### Tekst over procedure in uw fraudeprotocol

In het fraudeprotocol neemt u de procedure als volgt op:

*'Wat wij doen bij fraude: als er onregelmatigheden worden geconstateerd, zal de zaak eerst intern worden onderzocht. Bij een vermoeden van fraude worden maatregelen genomen. Er zal in elk geval aangifte worden gedaan, zodat de zaak strafrechtelijk kan worden onderzocht en vervolgd. Er zal een ontslagprocedure worden gestart als blijkt dat de fraude is gepleegd door een werknemer van [naam van uw onderneming]. Daarnaast zal [naam van uw onderneming] het verduisterde bedrag vermeerderd met gemaakte kosten verhalen op de frauderende partij. Indien noodzakelijk, zal beslag worden gelegd op de (onroerende) goederen van de frauderende partij.'*

*'Het fraudeprotocol wordt gepubliceerd op het intranet van [naam van uw onderneming]. Ook krijgen alle werknemers het protocol per post. Het fraudeprotocol zal daarnaast worden gepubliceerd op de internetsite van [naam van uw onderneming].'*

Voor sommige beroepen (zoals accountants) geldt dat het fraudeprotocol altijd op de website van de onderneming moet staan. Alleen interne verspreiding is niet voldoende.

## Neem een fraudefunctionaris aan

Om fraude in de hand te houden, is het handig als één persoon zich binnen de onderneming bezighoudt met fraudepreventie. Dat kan een speciaal daarvoor aangenomen fraudefunctionaris zijn. Maar dat hoeft niet per se. Zeker in kleinere ondernemingen is het geen dagtaak. Het is logisch dat een financiële medewerker fraudepreventie in zijn takenpakket heeft, bijvoorbeeld de controller of het hoofd van de administratie. Belangrijk is dat in ieder geval iemand verantwoordelijk is voor fraudepreventie en dat deze werknemer op de hoogte is van de te nemen maatregelen. Waar liggen grenzen, hoe verhouden deze zich tot de cultuur en hoe kan controle een positieve invloed hebben?

Juist in de kleinere ondernemingen steekt fraude regelmatig de kop op, omdat [functiescheiding](#) moeilijk te realiseren is en de gedachte overheerst dat er onderling vertrouwen moet zijn.

Ontbreekt het u aan tijd of deskundigheid of is de situatie in uw onderneming complex, dan kunt u overwegen om een externe deskundige in de arm te nemen die uw onderneming doorlicht. Misschien vindt u dat een externe deskundige te kostbaar is en dit niet in verhouding staat tot het pak printerpapier dat hier en daar verdwijnt. Besef dan goed dat het niet alleen gaat om dat pak printerpapier, maar om de totale inrichting van de werkprocessen en de mate van integriteit die de ondernemingscultuur kenmerkt.

U moet het dus ook niet laten hangen van de kosten van een externe deskundige, afgezet tegen de directe winst die dit in theorie zal opleveren door verminderde fraude. Als u ervoor kiest om fraude te 'gedogen' vanwege de kosten van eventuele preventie, werkt dat namelijk ook door in de ondernemingscultuur. Onderhuids zullen andere gevolgen voelbaar zijn, omdat het invloed heeft op de werkhouding van werknemers. Dit kan leiden tot indirecte kosten, door bijvoorbeeld de verzuring van zakenrelaties, demotivatie van het personeel en schade aan de reputatie van uw onderneming.

### Hulp zoeken buiten de deur

Fraude onderzoeken vergt een bepaalde deskundigheid die niet elke onderneming in huis heeft. Daarbij kan het leiden tot emotionele scènes tussen collega's, waardoor het moeilijk is de situatie objectief af te handelen. Externe deskundigheid inschakelen, biedt in beide gevallen uitkomst. Het brengt wel kosten met zich mee. Het heeft echter grote voordelen:

- Een extern onderzoeksbureau kan gemakkelijker objectief blijven dan een interne fraudefunctionaris, die in feite zijn collega onderzoekt.
- Een professioneel bureau heeft veel kennis en ervaring in huis en leert dagelijks bij door het contact met verschillende klanten en fraudescenario's.

## Bouw controles in

Bij fraudepreventie zijn controle en cultuur niet te onderschatten begrippen. Soms bestaat het idee dat controle een gebrek aan vertrouwen laat zien. Terwijl controle voor zekerheid zorgt en juist ook voor vertrouwen.

U kunt controles op diverse manieren inbouwen, bijvoorbeeld door functiescheiding in te voeren of een bepaalde workflow zodat altijd iemand bepaalde werkzaamheden nog controleert. Controle kan ook achteraf plaatsvinden, maar dan is het leed wellicht al geschied. Verderop in dit artikel vindt u nog meer

manieren hoe u kunt controleren.

Maar controles inbouwen betekent niet dat u op uw lauweren kunt rusten. U kunt het intern nog zo goed voor elkaar hebben, als één werknemer een ingebouwde controle overslaat, heeft u het nakijken. Die werknemer hoeft niet direct een fraudeur te zijn – misschien is hij gewoon slordig – maar hij opent deuren voor collega's met kwade bedoelingen.

Fraudepreventie blijft een continu proces waarbij u integriteit in de ondernemingscultuur nastreeft en u interne controlemomenten blijft stroomlijnen. Deze elementen horen met regelmaat terug te komen in overleg, communicatie, procedures en controle op de naleving ervan.

## Controlemomenten in het werkproces

Zo lang controles standaard zijn en uiteraard voor iedereen gelden, hoeven ze werknemers geen gevoel van wantrouwen te geven. Sterker nog, werknemers vinden (redelijke) controles nuttig en vanzelfsprekend. Duidelijke grenzen geven zekerheid en nemen de verleiding om over de schreef te gaan voor de meesten weg. Diegenen die toch de verkeerde weg in willen slaan, kunt u alleen betrappen door te zorgen voor gestructureerde werkprocessen met geroutineerde controlemomenten. Hieronder vindt u een aantal momenten in het werkproces waar u controlepunten van kunt maken.

Het is handig om te weten wat werknemers doen, wanneer ze dat doen en voor wie. Sommige werkgevers laten hun werknemers zelf hun uren bijhouden in een urenregistratie. Om de vinger aan de pols te houden, kunt u een schaduwadministratie bijhouden en deze achteraf vergelijken met die van de werknemer. Zijn werknemers elders aan de slag, bijvoorbeeld bij een klant? Dan is controle van de uren extra belangrijk, ook omdat klanten uw onderneming vaak op uurbasis betalen. Controleer de urenregistraties dus ook aan de hand van de gegevens en de uren die de klant doorgeeft.

Leg de urenverantwoordingen van vergelijkbare werknemers naast elkaar, kies voor hulpmiddelen als de prikklok of controleer gemaakte afspraken steekproefsgewijs.

Declaratiefraude komt veel voor. Het is eenvoudig en voelt voor velen niet als direct ontoelaatbaar. De controle op ingeleverde declaraties is meestal minimaal, terwijl declaratiefraude ontzettend in de papieren kan lopen. Zorg er voor dat u alle declaraties goed bekijkt en dit met de nodige achterdocht en nauwkeurigheid doet.

### Gesjoemel met declaraties

Om het kaf van het koren te scheiden, kunt u letten op bepaalde signalen die wijzen op gesjoemel. Enige argwaan is terecht als:

- gedeclareerde bonnen zijn gedateerd in het weekend of tijdens de vakantie van een werknemer;
- bonnen van tankstations aangeven dat de hoeveelheid getankte brandstof groter is dan de feitelijke inhoud van de brandstoftank;
- tankbonnen laten zien dat een werknemer diesel heeft getankt, terwijl zijn auto helemaal niet op diesel rijdt;
- tankbonnen handgeschreven zijn;
- bonnen met de hand zijn 'verbeterd' of als er in een ander handschrift iets is 'bijgeschreven';
- lunch- en dinerbonnen niet zijn gespecificeerd.

Heeft een werknemer bijvoorbeeld wel heel veel bonnen van een onbekende onderneming gedeclareerd? Dan kunt u zich afvragen of deze bonnen echt zijn of nagemaakt. Ook komt het voor dat werknemers de hand hebben weten te leggen op een bonnenboekje van een bepaalde onderneming en daar geregeld een mooi bedrag mee 'declareren'. Dit kunt u oppikken door te kijken naar de bonnummers: als deze doorlopen, klopt er iets niet. Ook is het verstandig om af en toe te controleren of gedeclareerde rekeningen kloppen met data van werkafspraken in de agenda van een werknemer.

Werknemers die een tankpas hebben, kunnen deze gemakkelijk misbruiken. Ze gebruiken de pas bijvoorbeeld voor meerdere auto's of om er mee op vakantie te gaan naar het buitenland, terwijl dit volgens de regels niet is toegestaan. Dit kunt u voorkomen door steekproefsgewijs te controleren of het brandstofverbruik ongeveer klopt met de afgelegde afstanden. Laat werknemers de kilometerstanden opschrijven als ze tanken en kijk ook naar tussendoortjes of tijdschriften die met de tankpas zijn betaald.

Met bonnen werken is een goede manier om werkprocessen controleerbaar te maken. Zo kan het voor werknemers aan de orde van de dag zijn om bij alle geleverde goederen te kijken of het klopt met de afleverbon.

Gaat het om geleverde diensten, dan is er sprake van een werkbon, maar het principe is hetzelfde. In een later stadium kunt u de bon nog gebruiken om de juistheid van de factuur te laten controleren. Als u deze taken door verschillende werknemers laat uitvoeren, heeft u al verschillende controlemomenten ingebouwd.

## Adviezen voor fraudepreventie

Door de volgende adviezen op te volgen, kunt u fraudepreventie serieus aanpakken:

- Identificeer interne en externe risico's. Kijk hierbij naar eerdere fraudegevallen, maar ook naar eventuele mazen in het controlesysteem die creatieve fraudeurs zouden kunnen ontdekken.
- Zorg ervoor dat iedereen intern is voorgelicht over wat u wel of niet onder geaccepteerd gedrag verstaat en zorg ervoor dat werknemers zich vrij voelen om eventuele misstanden bij een vertrouwenspersoon te melden.
- Zorg voor [optimale functiescheiding](#) zodat er altijd een automatische controle in werkprocessen is ingebouwd.
- Geef werknemers het gevoel dat hun leidinggevenden betrokken zijn en voorkom dat ze geïsoleerd raken en zich in de kou gezet voelen (vooral een risico in grote ondernemingen).
- Wijs werknemers op hun eigen verantwoordelijkheid: geef bijvoorbeeld voorlichting over de gevolgen van fraude voor de hele onderneming.
- Stimuleer een cultuur waarin werknemers trots zijn om volgens bepaalde normen en waarden te werken en zich hiermee identificeren.

Blijf waakzaam en durf te vertrouwen op uw instinct. Wees wel voorzichtig: onderzoek in eerste instantie voorzichtig of uw wantrouwen terecht is. U kent niet altijd de oorzaak van fraude en u kunt ook niet alles zien. Onderling vertrouwen is nodig om u te helpen bij het opsporen en voorkomen van fraude. Naast het regelmatig bespreken van de spelregels is het belangrijk om de werknemers te stimuleren om een vermoeden of verdenking met een vertrouwenspersoon te delen. Heeft u meer dan 50 werknemers in dienst, dan moet u een klokkenluidersregeling hebben. In de [Wet bescherming klokkenluiders \(artikel\)](#) is vastgelegd wat u in de regeling moet opnemen.

## Populaire vormen van fraude

Uw werknemers kunnen letten op een aantal 'populaire' vormen van fraude door het eigen personeel, zoals:

- klanteninformatie meenemen en misbruiken;
- concurrentiegevoelige informatie misbruiken;
- gevoelige bedrijfsinformatie aan externe partijen slijten;
- schaduwboekhouding bijhouden.

*Het complete verhaal over het fraudebestrijding leest u in themadossier BV Rendement [Bespreek, observeer en grijp tactvol in](#).*

## Dit is een artikel van de redactie van BV Rendement

BV Rendement is dé informatiebron voor directeuren-grotaandeelhouders (dga's) en ondernemers in het mkb. Wat is er veranderd in de relevante wet- en regelgeving, en hoe kunt u deze informatie direct in uw organisatie en dagelijkse werk toepassen? U weet het dankzij nieuws en praktische artikelen over onder meer bedrijfshuisvesting, belastingzaken, onderhandelingen en merkrecht.

De onafhankelijke en ervaren redactie van BV Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. BV Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad BV Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)