

Interne fraude en criminaliteit

Wist u dat...

Circa 6 procent van de bedrijfswinst verloren gaat door medewerkers die geld, goederen, informatie en of tijd van u stelen?

U kunt veel voorkomen door voorzorgsmaatregelen te treffen, vaak zijn eenvoudige en relatief goedkope maatregelen al afdoende. En bent u eenmaal benadeeld? Dan is een reeks maatregelen beschikbaar om de schade en de sfeer te herstellen. Deze info wijst u de weg hoe u uw onderneming kunt beschermen tegen de vele manieren van interne fraude en criminaliteit.

Wat is interne fraude en criminaliteit?

Interne criminaliteit gaat altijd om strafbare, ongewenste en voor uw bedrijf schadelijke handelingen zoals diefstal, verduistering, fraude, oplichting, corruptie, vernieling, doorspelen van bedrijfsinformatie, sabotage of fysiek geweld tegen collega's.

Wat zijn de gevolgen voor het bedrijfsleven?

Veel ondernemers vinden interne criminaliteit een pijnlijk onderwerp. Het ter sprake brengen van werknemers die de onderneming schade berokkenen door zich schuldig te maken aan fraude, diefstal of afpersing, is vaak moeilijk. Laat staan het doen van aangifte bij de politie. Dat is begrijpelijk want 'interne criminaliteit' wordt gepleegd door mensen in wie je als ondernemer je vertrouwen had gesteld. Het is pijnlijk als dat vertrouwen wordt beschaamd. Jammer voor de portemonnee, want interne criminaliteit is een groot probleem dat vermoedelijk minstens zoveel financiële schade oplevert als externe criminaliteit.

Hoe ontstaat interne fraude en criminaliteit?

Interne criminaliteit ontstaat door gelegenheid, druk en rechtvaardiging. Naast deze risicofactoren waar iedereen aan blootstaat, is er daarnaast ook nog een weliswaar klein maar niet te verwaarlozen aantal personen, dat bewust uit is op het 'tillen' van de werkgever. Hier tegen wapenen blijft moeilijk maar wel noodzakelijk.

Gelegenheid

'De gelegenheid maakt de dief'. Gelegenheid wordt bijvoorbeeld gecreëerd door gebrek aan belangstelling, controle en handhaving of een gebrekkige administratie. Helaas is niet elke vorm van gelegenheid uit te bannen. U vertrouwt werknemers immers ruimte en bedrijfsmiddelen toe om de onderneming succesvol te laten zijn.

Interne of externe druk

'Onder druk wordt alles vloeibaar'. Wanneer een werknemer onder druk komt te staan, zal deze eerder misbruik maken van de al aanwezige gelegenheid. Druk komt van buiten (externe factor) of van binnenuit (interne factor). **Externe druk** ontstaat onder andere door hoge schulden, familieomstandigheden, gokken, alcohol enz. **Interne druk** kan ontstaan wanneer u als werkgever onrealistische resultaatsdoelstellingen stelt. Hierdoor kunnen werknemers bijna worden gedwongen af te wijken van procedures of regels. Haast en stress leiden dan tot slordigheden en problemen. Interne druk kan ook ontstaan op de werkvloer. Als u hier geen oog voor heeft, kunnen één of meer (dominante) medewerkers anderen manipuleren en onder druk zetten om mee te werken of te zwijgen. Interne en externe druk kunnen in elkaar overlopen. Voorbeeld: werkgerelateerde (interne) druk kan leiden tot buitensporig alcoholgebruik dat kan ontaarden in alcoholverslaving waardoor externe druk ontstaat.

De 'top vier':

1. **geld/goederen** privé gebruik of diefstal van eigendommen of geld van de onderneming
2. **tijd** declareren van niet-gewerkte uren of het nemen van vrije tijd zonder toestemming;
3. **declareren** privé-uitgaven declareren of meer declareren dan eigenlijk is uitgegeven;
4. **informatie** het stelen van bedrijfsinformatie.

Rechtvaardiging

'Die zoekt, die vindt'. Iedereen voelt wel eens gelegenheid en druk, dat maakt echter nog geen dief. Medewerkers maken pas de stap naar diefstal als zij het voor zichzelf kunnen rechtvaardigen. Of dat lukt, is sterk afhankelijk van de mate van integriteit binnen het bedrijf en van de werknemer zelf.

De ondernemer heeft daarin een belangrijke rol. Als leidinggevend vrij en naar eigen inzicht omgaan met bedrijfsregels, dan zullen ook de werknemers zich niet of nauwelijks bezwaard voelen om de regels te overtreden. "Als het boven druppelt, regent het beneden" Voorbeeldgedrag vervult een belangrijker rol dan vaak wordt gedacht. Voorkom rechtvaardigingen als: "niemand heeft er last van", "anderen doen het ook", "weet je wel wat mijn baas allemaal declareert?", enz.

Hoe kwetsbaar bent u?

De kwetsbaarheid van úw bedrijf voor interne criminaliteit is voor een belangrijk deel afhankelijk van de volgende factoren:

- 🕒 **Omvang van de onderneming:** hoe groter uw onderneming, hoe groter de kans op interne criminaliteit;
- 🕒 **Aard van de bedrijfsactiviteiten:** in de logistieke sector bent u kwetsbaarder dan in bijvoorbeeld de agrarische sector;
- 🕒 **Aard van de verhandelde goederen:** als keukenverkoper bent u minder kwetsbaar dan als verkoper van trendy merkkleding;
- 🕒 **Problemen met werving:** heeft u moeite om goed personeel te werven, dan bent u kwetsbaarder dan wanneer dat gemakkelijk gaat (schaarste creëert een valkuil).

Sla niet om in wantrouwen!

Er bestaat geen standaardprofiel van de 'foute' werknemer. Als de mix van gelegenheid, druk en rechtvaardiging de juiste is, kan dit een werknemer ertoe aanzetten om crimineel gedrag te vertonen. Bestaat er binnen een onderneming onduidelijkheid over wat wel en wat niet kan, dan is de kans groot op interne criminaliteit. Want gelegenheid is altijd wel te vinden en het merendeel van werknemers voelt wel eens enige druk.

Ondanks deze risico's moet u als werkgever waken voor teveel wantrouwen richting uw personeel. Dat schaadt de onderlinge verstandhouding binnen het bedrijf. Het zijn juist de goede verstandhoudingen die van doorslaggevend belang zijn voor een goede bescherming van een bedrijf tegen interne criminaliteit.

Ook zijn er andere, meer persoonsgebonden, signalen die kunnen wijzen op fraude. Voor de hand liggende wijze op interne criminaliteit, zoals regelmatig (ronde) kasverschillen, het ontbreken van goederen, een chauffeur die afwijkende rijtijden heeft bij een vaste route of fysiek geweld op de werkvloer.

Maar veelal gaat het om veel subtielere aanwijzingen. Zo is de kans hoger dat een werknemer onder druk sneller overgaat tot frauduleus gedrag. Een hoge werkdruk, blind vertrouwen of het gedrag van werknemers zijn redenen om alert te zijn. Hieronder staan deze risicofactoren nog even kort uitgelegd.

Blind vertrouwen

Vaak zijn ondernemers verbaasd als blijkt om wie het gaat bij verduistering van geld of goederen. Niet zelden gaat het om iemand die al jaren prima werk verzet voor het bedrijf, zelden ziek is en altijd zijn vakanties zo plant dat niemand daar last van heeft. Veelal is hij of zij als eerste aanwezig en gaat als laatste naar huis. Juist 'trouwe' werknemers genieten vaak meer vrijheden waarover weinig verantwoording wordt afgelegd. 'Vertrouwen is goed, controle beter'. Een werknemer weet dat hij het gemakkelijkst zijn slag kan slaan als hij het vertrouwen geniet. Vraag daarom altijd om verantwoording: geen vertrouwen zonder verantwoording!

Hoge werkdruk

Juist die werknemers die veel vertrouwen genieten van de werkgever, worden overstelpt met zware en vertrouwelijke klussen zodat de werkdruk (te) hoog kan oplopen. Uitblijven van passende beloning en/of waardering voor de toegenomen werkdruk kan dan een motief zijn om de vergoeding zelf maar te verhogen.

Gedragsveranderingen

Het gedrag van een werknemer kan een belangrijk signaal zijn voor interne criminaliteit. Wie al rond lunchtijd een alcohollicht verspreidt, heeft mogelijk een probleem. Ook (geld) problemen thuis kunnen een aanleiding zijn om op de werkvloer over te gaan tot crimineel gedrag.

Preventie

Effectief beveiligen tegen criminaliteit is voor ondernemers een stap die te vaak pas wordt genomen na het plaatsvinden van een incident (Als het kalf...). Vaak worden na een incident camera's geïnstalleerd in het magazijn om te achterhalen hoe spullen uit de voorraad verdwijnen. Camera's zijn een hulpmiddel bij het vaststellen van diefstal, maar uit oogpunt van preventie vaak een dure oplossing. Effectief en consequent uitgevoerd voorraadbeheer kan dergelijke diefstal beter voorkomen.

Effectieve beveiliging vereist een grondige aanpak (vooraf!) waarbij alle aspecten aandacht krijgen. Zo'n aanpak zorgt ervoor dat beveiliging niet een eenmalige investering is, maar blijvend de aandacht houdt. Met als gevolg: minder verlies en meer winstgevendheid.

Preventie is anno nu een essentieel onderdeel van ondernemen!

Hierna vindt u een stappenplan om fraude te voorkomen. Vervolgens geven we u concrete tips die u altijd en op elk moment in uw achterhoofd moet hebben als het om het behoeden voor criminaliteit op de werkvloer gaat.

Stappenplan

Stap 1 om interne fraude en criminaliteit te voorkomen is erkennen van het probleem. Stap 2 is het treffen van maatregelen. Lastig? Niet echt. Omdat interne criminaliteit meestal wordt veroorzaakt door een keten van factoren (gelegenheid, interne of externe druk, rechtvaardiging), is het vaak al te voorkomen door één of meer van deze factoren weg te nemen.

Een gedegen aanpak verloopt in zeven stappen:

- 🕒 **Stap 1: Herken de risico's**
- 🕒 **Stap 2: Onderzoek de risico's**
- 🕒 **Stap 3: Kies voor een beveiligingsniveau**
- 🕒 **Stap 4: Neem maatregelen**
- 🕒 **Stap 5: Communiceer over de maatregelen**
- 🕒 **Stap 6: Controleer de uitvoering**
- 🕒 **Stap 7: Evalueer regelmatig**

Stap 1 - Herken de risico's

Benoem de bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld inkoop, voorraadbeheer, verkoop) en kijk naar de bedrijfsprocessen door de bril van de medewerker die uit is op geld, goederen, tijd of informatie die hem niet toekomen. Wat valt er te halen? Breng voor elk proces de geldende procedures en verantwoordelijke personen in kaart en bekijk de maatregelen op de mazen die de potentiële criminele medewerker ter beschikking staan. Benoem voor elk proces de risico's op criminaliteit (diefstal, verduistering, fraude). Doe het bij voorkeur samen met werknemers binnen de onderneming die goed zicht hebben op de risico's die kunnen optreden binnen hun specifieke verantwoordelijkheid.

Doe hetzelfde voor de maatregelen die u al eerder heeft genomen tegen interne criminaliteit. Door de bedrijfsprocessen, de gevaren en genomen maatregelen goed in kaart te brengen, krijgt u zicht op de risico's die u loopt en de mate waarin die risico's zijn afgedekt.

Stap 2 - Onderzoek de risico's

Bij het nader onderzoek gaat u per risico vaststellen hoe groot de kans is dat dit risico zich voordoet en wat dan gevolgen zijn. Denk aan zowel de financiële schade, de tijd die afwikkeling kost, de schadelijkheid van de onrust die mogelijk ontstaat binnen de organisatie en de kans op imagoschade. Er zal bijvoorbeeld blijken dat sommige risico's klein zijn, maar met een grote kans op financiële schade. Er zal ook blijken dat sommige risico's groot zijn, maar dat de daaruit voortvloeiende schade heel beperkt is.

Stap 3 – Kies voor een beveiligingsniveau

Wanneer u de risico's heeft herkend en onderzocht, moet u beslissen of u de risico's:

Accepteert:

“Ach, de vermissing van een aantal van die onbeduidende dingetjes iedere maand is nu eenmaal niet te voorkomen.”

Verkleint:

“Ik zorg ervoor dat alleen het kassapersoneel de kassa's kan openen en dat al het andere personeel er niet bij kan.”

Afwendt:

“Er is iedere keer een probleem met de kassagelden en de contante reserves in de kluis; ik laat voortaan het beheer daarvan door een professionele geldtransporteur verzorgen, dan ben ik mooi van het risico af.”

Vermijdt:

“Tijdens drukke beursdagen is het onmogelijk om alles in de gaten te houden; ik neem kostbare stukken gewoon niet meer mee naar exposities.”

Stap 4 - Neem maatregelen

Er zijn talloze maatregelen die u kunt nemen om risico's te verminderen. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- ⌚ Stel procedures in, waarin controles zijn ingebouwd. Denk aan een steekproefsgewijze tassencontrole of een systeem waarbij de betaling van facturen twee handtekeningen vereist;
- ⌚ Laat niet alle verantwoordelijkheden in één persoon samenkomen;
- ⌚ Maak duidelijke afspraken over taken en bevoegdheden (en leg deze schriftelijk vast);
- ⌚ Tref technische maatregelen zoals het zorgvuldig afsluiten van ruimtes waarin aantrekkelijke goederen liggen, het installeren van een alarm of het opslaan van waardevolle goederen in een kluis;
- ⌚ Formuleer heldere regels en maak duidelijk welke gevolgen het overtreden van de regels zullen hebben. Bijvoorbeeld het opleggen van boetes of zelfs ontslag;
- ⌚ Stel samen met uw werknemers gedragscodes op over de normen en waarden binnen uw onderneming.

Stap 5 - Communiceer over de maatregelen

Maak de maatregelen die u heeft getroffen bekend en vestig er regelmatig de aandacht op. Door de dagelijkse besommingen vervaagt het bewustzijn na een tijdje. Vraag er bijvoorbeeld aandacht voor in een werkoverleg. Als werknemers merken hoe belangrijk u het vindt, zullen zij sneller informatie geven over risico's. Vergeet niet ook nieuwe werknemers hiervan steeds in kennis te stellen.

Stap 6 - Controleer de uitvoering

Probeer een sfeer te creëren waarbij collega's elkaar aanspreken op hun gedrag. Zorg ervoor dat uw werknemers de maatregelen op de juiste wijze toepassen en controleer dit regelmatig. Wanneer u gevolgen verbindt aan het overtreden van regels, geef daar dan consequent uitvoering aan.

Stap 7 - Evalueer regelmatig

Om interne criminaliteit de baas te blijven, is het van belang goed zicht te houden op de kosten en resultaten van maatregelen en de omvang van geconstateerde incidenten. Een registratiesysteem voor incidenten is daarbij zeer nuttig. Evalueer de maatregelen van tijd tot tijd en pas deze zo nodig aan.

Concrete tips

Het voorkomen van criminaliteit op de werkvloer is vaak al met kleine maatregelen, veranderingen of observaties te waarborgen. Goede verstandhoudingen tussen u en uw werknemers onderling zijn belangrijk voor een prettige werksfeer. Laat uw medewerkers zien welke houding u van hen verlangt door het goede voorbeeld te geven. Hieronder zetten we een aantal concrete tips op een rij die uw onderneming weerbaarder kunnen maken tegen interne fraude en criminaliteit.

Zorg voor goede verstandhoudingen

- ⌚ Houd ogen en oren open! Weet wat er speelt bij uw werknemers en pak problemen direct aan. Goede verstandhoudingen zorgen ervoor dat uw werknemers zich prettig voelen; hierdoor verbetert de loyaliteit. Naast toezicht en controle is het van groot belang dat collega's elkaar wijzen op onacceptabel gedrag.
NB. *Ná ontdekking van interne criminaliteit blijkt vaak dat de directe werkomgeving al gedurende langere tijd het gevoel had dat er 'iets' aan de hand was. Wat nooit in een bedrijf of op een afdeling mag ontstaan, is een cultuur die het achterover drukken van geld of goederen of het teveel declareren als legitiem beschouwt. Onder andere daardoor ontstaat er een basis voor de hiervoor besproken rechtvaardiging om u te benadelen.*
- ⌚ Zorg ervoor dat, als er wat gebeurt, u hiervan op de hoogte wordt gebracht. Er kan altijd een rotte appel in de mand zitten, zorg er dus voor dat deze appel wordt ontdekt om het rottingsproces verder te stoppen. In de juiste omgeving zullen werknemers oog hebben voor de problemen van hun collega's. Deze kunnen ze dan aan de kaak stellen om hun collega's te helpen, en verdere moeilijkheden te voorkomen,
- ⌚ Stel eventueel een interne of externe vertrouwenspersoon aan, iemand die door de medewerkers wordt vertrouwd. Dit kan bijvoorbeeld een gepensioneerde en alom gewaardeerde oud-collega zijn. Bij deze vertrouwenspersoon kunnen uw werknemers melden dat er iets mis gaat binnen uw onderneming, zonder dat ze daarmee binnen de eigen werksituatie in het gedrang komen.
- ⌚ Zorg ervoor dat de druk op uw werknemers niet te groot wordt. Let er bijvoorbeeld op dat de resultaatdoelstellingen voor uw personeel realistisch zijn. Zorg daarnaast voor dat de gevolgen die u verbindt aan het niet behalen van de resultaatdoelstellingen bespreekbaar zijn.
- ⌚ Wees alert op signalen die aangeven dat er iets mis is. Besteed aandacht aan de gedragingen van uw werknemers. Als u bijvoorbeeld opmerkt dat uw medewerker al rond lunchtijd een alcohollucht met zich meedraagt, is er mogelijk een probleem.

Neem de goede werknemer in dienst

Weet wie u in dienst neemt. Zeker als het om gevoelige functies gaat. Het is daarom verstandig dat u, voordat u iemand aanneemt, onderzoek doet naar zijn verleden. Dat zorgt ervoor dat u goed zicht hebt op wie u in dienst neemt:

- ⌚ Heeft hij werkelijk die diploma's behaald? (Vraag de sollicitant om de originele diploma's te laten zien);
- ⌚ Kloppen de referenties? (Informeer bij een voormalige werkgever);
- ⌚ Waarom is hij bij zijn voorafgaande werkgevers vertrokken?
- ⌚ Vraag naar een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) als gewerkt gaat worden met geld, (kostbare) goederen, (gevoelige) informatie of kinderen. Als de toekomstige werknemer zo'n verklaring heeft, betekent het dat hij geen strafrechtelijk verleden heeft (in Nederland!) dat relevant is voor het uitoefenen van zijn functie.

Geef het goede voorbeeld

Het moet duidelijk zijn welke waarden en normen er gelden binnen het bedrijf. Deze kunnen worden vervat in duidelijke huisregels. Daarover moet u klip en klaar communiceren. Indien nodig kan een training worden verzorgd, waarbij het personeel leert waar de grenzen liggen en hoe interne criminaliteit bespreekbaar te maken is. Geef zelf altijd het goede voorbeeld. De voorbeeldfunctie van de leidinggevende mag nooit worden onderschat. Immers, slecht voorbeeld doet slecht volgen!

Sancties

Ontdekt u dat er sprake is van interne criminaliteit of fraude, dan kunt u (ongeacht of u ook aangifte doet bij de politie) onder andere de volgende maatregelen nemen, afzonderlijk of meerdere tegelijk.

- ⌚ Schriftelijke waarschuwing met kopie daarvan in het personeelsdossier
- ⌚ Overplaatsing, schorsing, ontheffing uit functie
- ⌚ Ontslag op staande voet, wegens dringende redenen die op dat moment duidelijk moeten worden gemeld (denk aan diefstal, fraude, schenden geheimhoudingsplicht enz.)
- ⌚ Indien dit aanwezig is en conform de daarvoor geldende voorwaarden: melding aan een centraal informatie- of waarschuwingspunt in de eigen branche (veelal zal zowel aangifte als ontslag een eis zijn voor opname in een waarschuwingsregister)
- ⌚ Schadevergoeding (dit kan door voeging in het strafproces en of de civielrechtelijke vordering, meer daarover verderop)
- ⌚ Geldboete (art. 7:650 en 7:651 BW)¹.

Het opleggen van de sancties is voorbehouden aan de directie c.q. leidinggevende(n). Het is essentieel dat u vooraf aan het personeel duidelijk maakt dat er in bepaalde situaties bepaalde sancties kunnen worden opgelegd. Dit moet u duidelijk vermelden in de arbeidsovereenkomst of u moet in de arbeidsovereenkomst een verwijzing opnemen naar een ander document, waarin de maatregelen staan opgenoemd. Dit kan bijvoorbeeld het personeelsreglement zijn, dat bij indiensttreding aan de medewerker wordt uitgereikt. Bovendien moet de opgelegde sanctie in verhouding staan met de ernst van de gepleegde misdraging. Verder dienen, alvorens een maatregel daadwerkelijk wordt opgelegd, zorgvuldige procedures te worden doorlopen. Daarbij kunt u denken aan het geven van de gelegenheid aan de betrokken werknemer om zijn kant van het verhaal te vertellen. Het is verstandig om u hierover vooraf te laten informeren door een deskundige, bijvoorbeeld bij uw branchevereniging.

¹ NB De werkgever kan slechts een boete stellen op de overtreding van de voorschriften van de arbeidsovereenkomst, indien in de arbeidsovereenkomst de voorschriften op overtreding waarvan een boete is gesteld en het bedrag van de boete schriftelijk zijn vastgelegd. Ook de bestemming van de boete moet vooraf nauwkeurig zijn bepaald. (7:650 lid 1 BW). Binnen een week mag aan de werknemer geen hoger bedrag aan gezamenlijke boetes worden opgelegd dan zijn in geld vastgesteld loon voor een halve dag. Geen afzonderlijke boete mag hoger dan dit bedrag worden gesteld (7:650 lid 5 BW). Een boete en een schadevergoeding kunnen nooit tegelijkertijd worden opgelegd.

Tot slot

Geld, goederen, informatie, tijd, imago. Allemaal zaken die in uw bedrijf de winstgevendheid (mede) bepalen en die u kunt verliezen door criminaliteit. Van buitenaf en van binnenuit of in samenwerking, via criminaliteit in de tastbare wereld en vanaf een afstand (fraude via computer, telefoon, email, fax, post). Als verstandige, goede ondernemer neemt u die risico's vooraf mee. Omdat goede preventieve maatregelen de winstgevendheid optimaliseren. Oftewel "Houd boeven buiten, houd geld in uw za(a)k!"

Voeging in het strafproces

Degene die een strafbaar feit pleegt, is in beginsel aansprakelijk voor de veroorzaakte schade. U kunt als ondernemer uw schade verhalen door het voegen in het strafproces. De rechter kan vervolgens de dader een verplichting tot schadevergoeding opleggen. Een aparte civielrechtelijke procedure is dan niet noodzakelijk.

Voeging kan plaatsvinden voorafgaand aan het strafproces. Met een speciaal 'voegingsformulier benadeelde partij in het strafproces' geeft u aan welke schade u heeft geleden en om welk bedrag het gaat. Een andere mogelijkheid is om ter zitting een mondelinge of schriftelijke opgave bij de rechter in te dienen.

U kunt alleen voegen indien schade is geleden door een strafbaar feit. Meer informatie over voeging in het strafproces vindt u op de website van het Ministerie van Veiligheid en Justitie via www.rijksoverheid.nl, zoeken op 'voegen in het strafproces'.