

# Gezond verstand neigt naar gezond **wantrouwen**

Integriteitsrisico's, bedrijfsfraude, bedrijfsspionage... Het is dagelijkse kost voor Bedrijfsrecherche Nederland Groep. *Audit Magazine* sprak met directeur Cees van Ingen RO over de integriteitsissues die hij tegenkomt, maatregelen die bedrijven kunnen nemen en wantrouwen versus vertrouwen.

## Hoe wordt een RO-er bedrijfsrechercheur?

“Laat ik je uit de droom helpen; ik ben geen register operational auditor, maar register onderzoeker N'Lloyd, dat wil zeggen dat ik gecertificeerd onderzoeker ben op het gebied van intern fraudeonderzoek, integriteitsonderzoek en risk auditing. Ik ben ooit begonnen op de politieschool en heb daarna bij Politie regio Zuid-Holland Zuid gewerkt. Na 12,5 jaar was ik op zoek naar een nieuwe uitdaging. Ik ben toen rechten (strafrecht en strafprocesrecht) gaan studeren. Na die studie heb ik Bedrijfsrecherche Nederland Groep opgericht. Dat is nu 22 jaar geleden. Ik ben zelf alweer geruime tijd op interim-basis hoofd Veiligheidszaken bij McDonald's. Bedrijfsrecherche Nederland heeft tien mensen vast in dienst en we werken daarnaast veel met interims. We hebben raamcontracten met bedrijven (veelal retailketens en ziekenhuizen) om integriteitsbeleid op te stellen en risicosurveys uit te voeren. En als er incidenten zijn dan worden wij erbij gehaald om een onderzoek uit te voeren.”

## Welke integriteitsissues komt u in de praktijk tegen?

“Van alles! Integriteitsissues kunnen in het gehele bedrijfsproces voorkomen. Veel voorkomende voorbeelden zijn inte-

griteitsissues in het inkoopproces. Reisjes, gunsten, zelfs mij als hoofd Veiligheidszaken McDonald's nota bene, werd een snoepreis beloofd door een leverancier. Of ik interesse had om een bedrijf op een beurs in Dublin te bezoeken, al mijn kosten (vliegtickets, hotel) zouden uiteraard vergoed worden. Tja. Ik ben dan heel duidelijk, want zonder een rechte rug kan ik dit werk niet doen. Een ander voorbeeld zijn relatiegeschenken en fooien. Als bedrijf doe je er het best aan om alle relatiegeschenken en fooien op een hoop te gooien en te verdelen over alle medewerkers. Als bedrijf loop je het risico dat medewerkers die niet in de gelukkige positie zijn dat zij relatiegeschenken ontvangen, in de verleiding komen om ter compensatie een greep in de kas te doen.

Ik heb eigenlijk in de loop der jaren van alles voorbij zien komen; zakelijke reisjes die feitelijk privé zijn, luxe seminars in mooie oorden, privéverbouwingen. Vaak hebben dit soort onethische gedragingen te maken met een graaicultuur die binnen een bedrijf heerst. Mensen hebben soms ook de raarste ideeën waarmee ze vergoelijken wat feitelijk diefstal van de werkgever is. Veel komt voort uit afgunst. Mensen kijken van nature naar waar ze mee weg kunnen komen zonder gepakt te worden. Ten slotte zie ik ook veel seksuele intimidatie op de werkvloer. Zeker bij bedrijven waar werknemers over het algemeen jong zijn en de hormonen door het lijf gieren.”

## Welke maatregelen kunnen bedrijven nemen?

“Tussen zwart en wit zit een grijs gebied, waarvan niet helemaal duidelijk is of iets geoorloofd of diefstal is. Een sprekend voorbeeld zijn de suiker- en melkzakjes die zo rond de

## Over...

Cees van Ingen RO is directeur van Bedrijfsrecherche Nederland Groep.

# Veelal hebben onethische gedragingen te maken met een graaicultuur in een bedrijf

Cees van Ingen



zomermaanden ineens heel hard gaan. Het is belangrijk om als bedrijf duidelijk te zijn over wat wel en niet kan. Werknemers hebben ook behoefte aan openheid en transparantie. Vaak blijkt zelfs veel te kunnen als werknemers maar open zijn in hun behoeften. Maar op het moment dat stiekem iets wordt meegenomen, wordt het foute boel. Daarnaast is het essentieel om als werkgever het goede voorbeeld te geven. Als er iemand onkreukbaar moet zijn dan is het wel de leiding!

Verder is het van belang op papier te zetten wat de belangrijkste eisen zijn die je stelt aan integer werknemerschap, een security manual. Voor kleinere bedrijven kun je dit beperken tot huisregels of slechts een zin die je opneemt in het arbeidscontract. Grotere bedrijven kunnen hele boekwerken opstellen. Uiteraard zijn zaken als verduistering in dienstbetrekking van geld en grote goederen klip en klaar fout, maar juist voor dat grijze gebied (de hele kleine goederen van de zaak) helpt het als je duidelijk maakt dat dit niet, of wellicht wel, mag. Zonder deze duidelijkheid kun je ook geen overtredingen vaststellen en sanctioneren. Uiteraard moet je daarna ook in de praktijk die normen periodiek laten toetsen.”

## Wat is de rol van Bedrijfsrecherche Nederland daarin?

“We beginnen bij een nieuw bedrijf altijd met het vaststellen van de risico-omgeving. Afhankelijk daarvan stellen we vast hoe de organisatie en de bouwkundige en elektronische voorzieningen eruit moeten zien. De factor organisatie is daarbij het belangrijkste. Je kunt nog zo'n mooi raambeslag, stevige raamklinken, dik glas hebben, maar als iemand het raam open laat staan heb je daar allemaal niets aan. En het meest vernuftige hightech-alarmsysteem is zinloos als niemand het alarm activeert. Dus de mens is essentieel. We beginnen daarom altijd met het creëren van draagvlak. Het bedrijf moet veiligheid dragen en uitstralen. Het dievengilde weet snel genoeg dat bedrijven risicominded zijn en ze pakken uiteraard de bedrijven die dat niet zijn. Alle bouwkundige en elektronische maatregelen zijn duur, die moet je implementeren bij een bedrijf met een hoge risico-omgeving.

We helpen verder met het opstellen van een security manual waarin duidelijk is wat de kaders zijn van het 'mijn en dijn'. Op basis van deze manual voeren we jaarlijks een risk survey of een quick scan uit, waarbij we vaststellen of het manual

wordt nageleefd. We doen dit door gesprekken met personeel te voeren en door de praktijk van naleving vast te stellen, maar ook door onaangekondigd werknemers door te lichten. Aan de hand van een scoringstabel weet de opdrachtgever exact hoe het binnen zijn bedrijf is gesteld met onder andere integriteit. Een goede score loont. Onze survey kan gebruikt worden om aan de verzekeraar te tonen dat het risico laag is op fraudes, inbraak, et cetera. De premie voor inbraak, fraude, aansprakelijkheidsverzekeringen gaat omlaag en een slimme werkgever belooft zijn werknemers hiervoor zodat ook zij voelen dat goed gedrag loont.”

#### Hoe gaan jullie te werk bij incidenten?

“Als er een integriteitsissue is en er wordt een beroep op ons gedaan voor een onderzoek, is het eerste wat ik vaak hoor: ‘hij

hier nu eindelijk eens wat aan doet’. Dan vraag je je toch af waarom mensen dan niet eerder aan de bel hebben getrokken. Meestal heeft dat te maken met loyaliteit aan collegae. Als bedrijf is het ook belangrijk om een vertrouwenspersoon te benoemen of een anoniem mailadres te openen voor meldingen. Maak de drempel om issues aan de kaak te stellen zo laag mogelijk. Als zaken blijven sluimeren loop je als bedrijf het risico dat er een olievlek kan ontstaan omdat anderen ook vervallen in ongewenst gedrag. Daarnaast geldt dat bedrijven

## Veelal hebben onethische gedragingen te maken met een graaicultuur in een bedrijf

moet eruit’. De rol van de onderzoeker wordt dan gezien als verlengstuk van de werkgever met een arbeidsgeschil. Dit is echter niet de bedoeling. Wij doen objectieve waarheidsvinding en doen geheel neutraal onderzoek. We passen hoor en wederhoor toe en koppelen een feitenrelaas terug zonder enig advies wat hiermee te doen.”

#### Mag je als bedrijf richting werknemers uitgaan van goed vertrouwen of is gezond wantrouwen het uitgangspunt?

“Ik geef de voorkeur aan gezond wantrouwen. Mensen hebben behoefte aan duidelijkheid en duidelijkheid krijg je vaak door middel van controle. Het is fijn als je merkt dat de werkgever ziet dat je integer handelt. Als je niets te verbergen hebt is controle geen bedreiging maar een kans op een compliment. Tegelijkertijd denk ik dat de mens van nature jaloers is en gevoelig voor malversaties. Vanaf de kinderjaren zijn mensen op zoek naar de grenzen van wat kan en waar je nog net mee wekomt. Dit zie je ook terug in de graaicultuur die bleek te heersen bij woningbouwcorporaties, banken en multinationals. Zoiets vindt dan ook naar rato plaats bij het midden- en kleinbedrijf. Dus gezond verstand neigt ook naar gezond wantrouwen.”

#### Ziet u een rol voor internal auditors om zich bezig te houden met onderzoek naar integriteit?

“Ik denk dat wat wij doen echt een vak apart is. Ik geloof in het gezegde ‘schoenmaker blijf bij je leest’. Je moet weten en aanvoelen waar risico's zitten, daarvoor is veel ervaring nodig. Als dit niet iets is waar je je dagelijks mee bezighoudt, mis je die voelsprietten.”

#### Tips om integriteitsissues tegen te gaan of te herkennen?

“Geef je ogen en oren goed de kost. Een gezonde bedrijfscultuur is een cultuur waar werknemers loyaal zijn aan de werkgever en niet aan elkaar. Vaak zie ik dat wanneer een werkgever paal en perk gaat stellen aan een bepaalde ongewenste tendens, verzucht wordt dat ‘men zo blij is dat de werkgever

grenzen dienen te stellen aan het ontvangen van relatiegeschenken, waarbij een zero-tolerancebeleid de voorkeur verdient. Een nauwgezet voorraadstelsysteem, controletechnische functiescheiding op kwetsbare punten van de bedrijfsvoering zijn ook essentieel. En laat medewerkers regelmatig van functie wisselen zodat geen belangenverstrengeling of chantabele posities kunnen ontstaan.”

#### Hoe herken je de fraudeur/dief?

“Je herkent ze niet aan een nummer op de borst en een masker voor hun ogen, maar toch zendt een fraudeur vaak verbaal en non-verbaal dadersignalen uit. Het is de kunst om die signalen op te vangen en, bovenal, er wat mee te doen. Let bijvoorbeeld op het uitgavenpatroon in relatie tot de inkomstenbron. Zijn er verder loonbeslagen, bezoeken van incassobureaus? Het behoort ook tot dadergedrag om zich meteen na ontdekking ziek te melden.

Er zijn grofweg twee soorten daders. Enerzijds de dader die puur uit afgunst en hebberigheid zichzelf rücksichtslos verrijkt. En er zijn de schrijnende gevallen, huisvaders die bijvoorbeeld als gevolg van een tophypotheek in financiële problemen komen en eenmalig of vaker stelen van de baas. Dan gaat het vaak om kleine waarden. Als deze mensen tegen de lamp lopen, schamen ze zich verschrikkelijk en is de baas echt verrast. Ik hoor nogal eens dat de werkgever zo graag de werknemer had willen helpen als hij maar eerlijk en transparant was geweest. Maar dat diefstal niet te tolereren is, dus einde dienstverband en een ongeveer onmogelijk uitgangspunt om weer aan het werk te komen. Helaas komen dit soort fraudes een stuk vaker voor door de economische crisis.”

#### Is fraude te voorkomen door beter te screenen?

“Screenen is zeker belangrijk. Vraag goed door tijdens gesprekken. En ga niet alleen af op opgegeven referenties maar ga ook eens bij de poort van een vorige werkgever staan om te horen wat ex-collega's over hem/haar te zeggen hebben. Daar hoor je vaak het echte verhaal, en dat hoeft niet altijd negatief te zijn.” <<