

'Er is geen controle'

Onderzoek naar interne fraude in de detailhandel¹

M.R. Kasimbeg MSc. en dr. M.P. Peeters*

Trefwoorden: werknemersfraude, interne fraude, data triangulatie, interne controle

Van alle Nederlandse bedrijven geeft vijf procent aan slachtoffer te worden van criminaliteit door werknemers, vaak interne criminaliteit of interne fraude genoemd. Het is voor bedrijven niet eenvoudig zicht te krijgen op interne fraude, terwijl de kosten die ermee gemoeid zijn hoog oplopen. Dit artikel richt zich op interne fraude in de detailhandel en beoogt inzicht te krijgen in de kennis over interne fraude. Hiervoor wordt gekeken naar wat interne fraude inhoudt en hoe werknemers deze vorm van criminaliteit verklaren bij een Nederlands bedrijf met verschillende filialen. De data is verzameld door middel van 16 diepte-interviews, dossieronderzoek op 154 dossiers en participerende observatie in 8 filialen. De resultaten laten zien dat er verschillende percepties zijn van interne fraude vanuit de werknemers en dat verschillende vormen kunnen worden onderscheiden. Uit dossiers blijkt dat fraude met kassahandelingen de meest ontdekte vorm van fraude is, terwijl in interviews fraude met goederen het meest wordt genoemd. Als gepercipieerde oorzaken van interne fraude worden gelegenheid en ervaren druk van buitenaf en in de privésfeer het meest genoemd, terwijl frauduleus handelen door de fraudeurs wordt gerationaliseerd. Hoewel alle werknemers de gelegenheid hebben om fraude te plegen, blijft een deel van de werknemers zich niet bewust van de mogelijkheden om met hun kennis fraude te plegen.

* Melissa Rowan Kasimbeg is alumnus Forensische Criminologie van de Universiteit Leiden. Marlijn Petronella Peeters is Universitair Docent Criminologie aan de Universiteit Leiden, Instituut voor Strafrecht en Criminologie.

¹ Dit artikel is gebaseerd op de masterscriptie van eerste auteur.

² B. Hoogenboom, 'White collar crime', in: E. Karssing, M. Pheijffer, & B. Hoogenboom (Eds.), *De robuuste professional* (pp. 62-73), Assen: Van Gorcum 2012.

³ A. Eggen & W. Van der Heide, *Criminaliteit en rechtshandhaving 2004. Ontwikkelingen en samenhangen*, Den Haag: WODC 2004.

⁴ WODC (2011). *Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven 2010. Feiten en trends inzake aard en omvang van criminaliteit in het bedrijfsleven*. Den Haag: WODC.

⁵ A. Denkers & S. Goslinga, 'Fraude in Beeld', *Tijdschrift voor Criminologie* 2008, 50(2), p. 148-153.

⁶ G.L. Isenring, G. Mugellini & M. Killias, 'The willingness to report employee offences to the police in the business sector', *European Journal of Criminology* 2016, 13(3), p. 372-392.

⁷ A. Elzinga & P. Klerks, *Interne criminaliteit; Kenmerken en mogelijkheden voor een aanpak*, Den Haag: Ministerie van Justitie, directie PJS 1998.

⁸ G.B. Rovers & E. De Vries Robbé, *Interne criminaliteit in de logistieke sector*. Retrieved from Den Haag: WODC 2005.

⁹ Denkers & Goslinga 2008.

¹⁰ Rovers & De Vries Robbé 2005.

¹¹ G.B. Rovers & M. Jans, *Criminaliteit tegen bedrijven; fenomeen- en beleidsanalyse*. Den Haag: Boom Lemma 2013.

1. Interne fraude

Neemt u ook weleens iets mee van uw werk dat niet aan u toebehoort? Veel mensen die in welvarende omstandigheden worden geboren en een goede opvoeding en opleiding genieten zijn verantwoordelijk voor de hoogste schade door regelovertreding.² Van alle Nederlandse bedrijven geeft vijf procent aan slachtoffer te worden van criminaliteit door werknemers, vaak interne criminaliteit of interne fraude genoemd. Dit percentage is al jaren stabiel. Hierbij wordt de detailhandel gemiddeld genomen vaker slachtoffer dan andere sectoren.^{3,4} Het heimelijk karakter van interne fraude maakt het echter moeilijk een duidelijk beeld van de daadwerkelijke omvang te vormen.⁵ Exacte cijfers ontbreken omdat interne fraude grotendeels onzichtbaar blijft.

Daarnaast wordt uit angst voor imagoschade naar verwachting slechts 34 procent van de diefstallen en 13 procent van de fraude door werknemers gemeld bij de politie.⁶ Hierbij speelt mogelijk ook mee dat vaak onduidelijk is of er sprake is van opzet.⁷ Doordat in politieke en justitiële registraties interne fraude niet als een aparte categorie van criminaliteit wordt behandeld,⁸ is er nog minder zicht op de werkelijke aantallen. De schade die aan het licht komt, is slechts het topje van de ijsberg.^{9, 10, 11}

Een belangrijke vraag is hoe het komt dat werknemers stelen in plaats van zich aan de regels te houden. Veel onderzoek naar compliance richt zich op grote – vaak financiële – vormen van fraude. In het huidige onderzoek wordt echter gekeken naar kleinere vormen van fraude en compliance door werknemers in de detailhandel. Voor het begrip interne fraude is aangesloten bij de definitieomschrijving van interne criminaliteit van Rovers en De Vries Robbé. In tegenstelling tot andere definities omvat

deze definitie ook het aspect schade. Zij verstaan hieronder: 'Opzettelijk normovertredend gedrag van werknemers (eventueel in samenwerking met anderen) dat is gericht tegen het bedrijf waar of waarvoor men werkzaamheden verricht (of verrichtte) en waarbij voor het bedrijf een schade optreedt of kan optreden die als problematisch wordt ervaren'.¹² Normovertredend gedrag slaat op wat strafbaar is gesteld in het Wetboek van Strafrecht, in arbeidswetgeving en gedrag dat ingaat tegen de regelgeving, procedures en gedragscodes van het bedrijf.¹³ In onderliggende casestudie wordt onderzocht wat de perceptie is van werknemers op interne fraude. Enerzijds wordt gekeken naar wat de aard en modus operandi is van interne fraude, anderzijds hoe werknemers tegen interne fraude aankijken.

Empirische studies naar interne fraude zijn voornamelijk gericht op een bepaalde sector of een specifieke verschijningsvorm van interne fraude, en zijn moeilijk te generaliseren tot een algemeen beeld van interne fraude. Studies die oorzaken van interne fraude onderzoeken, laten zien dat deze zeer uiteenlopend zijn. Sommige respondenten noemen individuele kenmerken, zoals het hebben van andere normen en waarden,¹⁴ of ervaren financiële druk.¹⁵ Aan de andere kant zijn ook situationele kenmerken van invloed op interne fraude. Zo zijn er verschillende opvattingen over het begrip eigendom en ontkenden havenwerkers bijvoorbeeld dat de goederen op de haven eigendom waren van het bedrijf. Rechtvaardiging voor het 'meenemen' van goederen werd bijvoorbeeld gevonden in het feit dat een goed was afgeschreven als zijnde beschadigd.¹⁶ Ook ongelijkheid en groepsnormen,¹⁷ de kwaliteit van controleprocedures, de opleiding en bedrijfsmatige kenmerken zijn gerelateerd aan interne fraude.¹⁸ Maar algemeen wordt ook de aanwezigheid van gelegenheid om fraude te plegen als belangrijke oorzaak genoemd.¹⁹ Iedere werknemer is een potentiële dader en de gelegenheid om interne criminaliteit te plegen lijkt van groot belang.²⁰ Het is echter niet duidelijk hoe deze oorzaken van fraude aangepakt kunnen worden om compliance te bewerkstelligen.

Hoewel onderzoek laat zien dat interne fraude in verschillende sectoren voorkomt, blijkt dat er slechts weinig aangifte wordt gedaan. Zo wordt bij ontdekking van diefstal geen aangifte gedaan uit angst voor een slechte reputatie van het bedrijf.²¹ Wanneer er wel gerapporteerd wordt, is dit vaak bij ernstigere delicten, om een signaal te stellen naar overige werknemers^{22, 23} en als er de verwachting is dat aangifte toekomstige fraude kan voorkomen of kan helpen bij het beoordelen van zwaktepunten in de organisatie.²⁴ Hoewel werknemerscriminaliteit weinig wordt gerapporteerd, lijken bedrijven het wel te willen voorkomen en worden compliance-afdelingen opgezet. Echter, onderzoek naar de preventie en beleidsimplicaties om de gelegenheid tot het plegen van interne fraude te minimaliseren is beperkt.²⁵ Het beperkte inzicht in het vóórkomen van interne fraude wordt echter vooraf gegaan door een beperkte kennis in hoe interne fraude binnen verschillende bedrijven tot uiting komt. De grote verscheidenheid in vormen van interne fraude²⁶ en de grote verschillen in regelovertreding tussen sectoren spelen hierbij een rol.²⁷ Zonder kennis toegespitst op een bepaalde sector, is het moeilijk om preventie goed op te zetten en duurzame compliance op te bouwen.

Meer recent onderzochten Rovers en De Vries Robbé interne criminaliteit bij bedrijven in de logistieke sector. Zij concluderen op basis van zelfrapportages inzake slachtofferschap dat externe criminaliteit door bedrijven als een groter probleem wordt gezien dan interne criminaliteit en dat er bij diefstal van handelsgoederen, vaker dan bedrijven denken, sprake is van interne betrokkenheid.²⁸ Hoewel er weinig aandacht is voor

¹² Rovers & De Vries Robbé 2005, p. 18.

¹³ Hoewel deze vorm van fraude door werknemers interne criminaliteit wordt genoemd, valt hier niet enkel criminaliteit onder, maar ook normovertredingen. Wellicht zou hierdoor de term 'interne normovertredingen' beter passend zijn. In het kader van vergelijkbaarheid is echter gekozen om aan te sluiten bij de vaker gebruikte term 'interne criminaliteit'.

¹⁴ S.L. Robinson & J. Bennett, 'A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study', *The Academy of Management Journal* 1995, 38(2), p. 555-572.

¹⁵ M. Omar, A. Nawawi & A.S.A.P. Salin, 'The causes, impact and prevention of employee fraud: A case study of an automotive company', *Journal of Financial Crime* 2016, 23(4), p. 1012-1027.

¹⁶ A. Hoekema, *Rechtsnormen en sociale feiten. Theorie en empirie rond de kleine havendiefstal*, Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam 1972.

¹⁷ Robinson & Bennett 1995.

¹⁸ K. Rae & N. Subramaniam, 'Quality of internal procedures: Antecedents and moderating effects on organisational justice and employee fraud', *Managerial Auditing Journal* 2008, 23(2), p. 104-124.

¹⁹ Omar e.a. 2016.

²⁰ Rovers en De Vries Robbé 2005.

²¹ Hoekema 1972.

²² Omar e.a. 2016.

²³ J.P. Kennedy, 'Functional redundancy as a response to employee theft within small businesses', *Security Journal* 2017, 30(1), 162-183.

²⁴ Kennedy 2017.

²⁵ T.A. Buckhoff, 'Preventing employee fraud by minimizing opportunity', *The CPA Journal* 2002, 72(5), p. 64-65.

²⁶ Eggen & Van der Heijden 2004.

²⁷ G. Mugellini, G.L. Isenring M. & Killias, 'Employee offences: What strategy of prevention for what business?', *Security Journal* 2017, 30(3), 825-843.

²⁸ Rovers & De Vries Robbé 2005.

interne criminaliteit, lijkt het alsof dit vaker voorkomt dan bedrijven denken. Cijfers laten zien dat interne fraude in de detailhandel een veel voorkomend probleem is. Echter, de officiële statistieken zullen slechts een zeer beperkt en vaak ernstig deel van deze regelover-treding zichtbaar maken. Voor een diepgaander begrip van interne fraude in de detailhandel is het noodzakelijk om vanuit een andere hoek gegevens te verzamelen, waarbij niet enkel aandacht is voor officiële cijfers, maar waarbij ook percepties van werknemers worden meegenomen. In het onderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord: Welke mogelijkheden voor en vormen van interne fraude zijn aanwezig binnen de detailhandel? Door het werknemersperspectief centraal te stellen, kan diepgaand inzicht verkregen worden in de geconstateerde en ervaren fraude. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor het opzetten van preventiebeleid om compliance te bevorderen. Voor de beantwoording van deze vraag is een casestudie opgezet. Bij een grote internationale speler in de detailhandel is een grootscha-lig onderzoek opgezet, waarbij door middel van een *mixed methods* onderzoek op verschillende afdelingen van het bedrijf onderzoek is verricht.

2. Methoden

Om meer inzicht te krijgen in het fenomeen interne fraude is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign, waarbij gebruikgemaakt wordt van een combinatie van onderzoeksmetho-den. Er zijn zestien respondenten geïnterviewd om inzicht te verwerven in de mogelijkheden die werknemers zien om fraude te plegen. Daarnaast is dossieronderzoek verricht op 154 dossiers van interne fraudezaken van de periode 2012-2017. Wanneer sprake is van een vermoeden van fraude worden werknemers in de gaten gehouden en wordt eventueel foto- en beeldmateriaal opgenomen in een dossier. Wanneer met zekerheid sprake is van interne fraude, volgt een fraudegesprek met de betreffende werknemer en in de meeste gevallen ontslag. Tijdens het fraudegesprek wordt de werknemer verzocht schriftelijk een verklaring af te leggen met betrekking tot de vermoedelijke fraude.

De dossiers laten zien dat er meer vrouwelijke plegers zijn dan mannelijke (respectievelijk 85 en 69). Dit komt overeen met de verdeling van werknemers in de detailhandel.²⁹ De meeste werknemers zijn verkoopmedewerker (80 procent), tussen de zeventien en twintig jaar (50 procent), wonen nog thuis bij familie, studeren en werken parttime bij het bedrijf of als onderdeel van hun opleiding. Bij ruim twee derde van de fraudezaken zijn werknemers korter dan een jaar in dienst. In geval van registratie wordt in 2/3 van de gevallen melding gemaakt bij de stichting Fraude Aanpak Detailhandel (FAD) en/of aangifte gedaan bij de politie. In het waarschuwingsregister van de FAD kan een winkelbedrijf nagaan of een sollicitant bij een eerdere werkgever een frauduleus verleden heeft.³⁰

Tot slot is gebruikgemaakt van participerende observatie. Enerzijds is er *covert* geobserveerd in 6 filialen, drie in Zuid-Holland en drie in Noord-Holland, en op het hoofdkantoor van het bedrijf. Hierbij is onder meer gekeken naar beveiliging van de winkel en artikelen, de plaats en opstelling van dure artikelen, de personeelsbezetting, dode hoeken in het filiaal en de ligging van de kassa's. Anderzijds is er twee dagen van openingstijd tot sluitingstijd *covert* geobserveerd als verkoopmedewerker. Enkel de filiaalmanager was op de hoogte van de aanwezigheid van de onderzoeker. Tijdens de participerende observatie is meegedaan aan de dagelijkse werkzaamheden van de verkoopmedewerkers en de filiaalmanager. Zowel op de kassa's in de filialen als op de testkassa's op het hoofdkantoor zijn kassahandelingen uitgevoerd om na te gaan wat de mogelijkheden zijn om interne fraude te plegen en zijn collega's geobserveerd terwijl ze deze hun werkzaamheden uitvoeren.

3. Resultaten

3.1 Perceptie interne fraude

In de interviews geven respondenten enerzijds aan dat er mogelijkheden tot interne fraude zijn ongeacht de functie, terwijl anderzijds aangegeven wordt dat deze juist verschillen per functie. Een enkeling ziet zelfs geen interne fraude en stelt dat het niet voorkomt. *'Gebaseerd op dit filiaal gebeurt het niet. Ik snap wel dat de kans bestaat dat het gebeurt. Maar ik heb er geen ervaring mee in de*

²⁹ UWV (2016). Detailhandel Arbeidsmarktup-date. Retrieved from <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo217773>.

³⁰ Stichting Fraude Aanpak Detailhandel (g.d.). Het Waarschuwingsregister. Retrieved from <http://www.stichtingfad.nl/waarschuwingsregister/>.

twee filialen waar ik heb gestaan' (r15³¹). Eén werknemer geeft een ruime uitleg aan het begrip interne fraude. Waar anderen spreken over interne fraude als er sprake is van diefstal van spullen, interpreteert deze respondent het als alles om je heen. *'Alles wat het daglicht niet kan verdragen. Alles wat niet van jou is als je op bezoek bent, blijft bij je bezoekplek. Interne fraude is heel breed. Een pen, vertrouwelijke informatie, bestanden, alles in bruikleen'* (r4).

In de interviews wordt weinig informatie gegeven over de intentie tot fraude, terwijl in de meeste dossiers te zien is dat frauderende werknemers weten dat sprake is van normovertreding en dat hun handelen niet is toegestaan, of kwamen ze tot het besef dat ze grenzen overschreden. Ondanks deze wetenschap kozen ze ervoor om toch fraude te plegen. Wanneer werknemers zich bewust waren van de normovertreding, kozen ze er doelbewust voor om de regels te overtreden. *'Ik wist dat het niet mocht. Ik heb financiële problemen thuis en daarom deed ik het'* (d67³²). Enkele werknemers zagen niet in dat hun handelen fout was, en werden zich pas achteraf bewust van de normovertreding. *'Ik stond erop dat moment niet zo bij stil hoe fout het eigenlijk was'* (d93). Echter, in sommige gevallen geven werknemers aan dat zij niet met opzet fraudeerden, of dat zij niet de intentie hadden om de regels te overtreden, maar dat er bijvoorbeeld sprake was van onnauwkeurige registratie van werkuren.

3.2 Fraude met geld

Interne fraude kan worden onderverdeeld in drie hoofdcategorieën: fraude met geld, goederen en met uren. In de dossiers komt fraude met geld (geldverduistering) het meest voor, waaronder zowel diefstal van het bedrijf als van collega's wordt geschaard. In 119 van de 154 fraudedossiers is sprake van fraude met geld. Daarbij ging het 104 keer om fraude aan de kassa. Het omvat verschillende handelingen, zoals het maken van foutbonnen, het afbreken van transacties en het verwijderen van regels op de kassabon. Een grootschalige fraude die uit de dossiers naar voren kwam, is dat van een filiaalmanager die anderhalf jaar lang zelf retourbonnen aanmaakte. Dit deed zij door retouren aan te maken met bonnen van klanten en het geld uit de kassa in eigen zak te steken. Dat er in werkelijkheid geen artikelen terug gebracht waren, bleef lang onopgemerkt. Het gefraudeerde geldbedrag liep op tot 20.000 euro (d15).

Zowel de simulaties als de participerende observaties bevestigen dat frauderen met kassahandelingen gemakkelijk is. Voor het corrigeren van een bon of retouren van artikelen is geen tweede werknemer nodig om deze kassahandelingen te bevestigen. Vanuit het oogpunt van klantvriendelijkheid en efficiëntie is dit logisch, maar het creëert gelegenheid voor fraude. Uit het aantal dossiers waaruit fraude met geld blijkt, wordt deze gelegenheid ook benut. Dit gebeurt niet enkel door manipulatie van de bonnen, maar ook door bijvoorbeeld de inname van valse briefjes. Hoewel de fraude die naar voren komt over het algemeen toegeschreven kan worden aan werknemers, is de gelegenheid tot het plegen van fraude door filiaalmanagers ook heel groot. Zij komen elke dag in aanraking met grote contante geldbedragen bij de kasopmaak en bankafdracht, maar hier is geen controle op. De bedrijfsleider wordt blind vertrouwd. Filiaalmanagers hebben bovendien ook buiten openingstijden toegang tot de winkels en kluizen. De gelegenheid voor fraude met geld én goederen is alom aanwezig in de filialen.

3.3.1 Fraude met goederen

Fraude met goederen komt in dossiers minder vaak voor dan fraude met geld. Het gaat hierbij om diefstal en verduistering van goederen van het bedrijf, collega's en klanten. Hoewel fraude met goederen minder voorkomt in de dossiers, is hierin ook te vinden dat dit moeilijker te detecteren is dan andere vormen van fraude. Enerzijds omdat men hiervoor afhankelijk is van meldingen van oplettende medewerkers en detectiewerk van de fraudeafdeling. Anderzijds worden missende goederen weggeschreven onder derving of breuk, zonder verder uit te zoeken waar de goederen zijn gebleven. Enkel grotere situaties worden onderzocht. In een opvallende fraudezaak had een werknemer een tv uit het magazijn gepakt en buiten verstopt door hem af te schermen met lege dozen (d53). In interviews worden nog andere mogelijkheden om te frauderen met goederen genoemd dan uit de dossiers naar voren komen. Het meenemen van goederen en verbruiksartikelen, het verwijderen van beveiligingsmiddelen en goederen beschadigen om zelf te houden of te consumeren (in plaats van vernietigen of opsturen naar het distributiecentrum, zoals voorgeschreven in procedures). *'Bewust niet voorzichtig zijn met spullen. Bijvoorbeeld tijdens het vullen een zak snoep opensnijden. Die is dan niet meer verkoopbaar'* (r12). Echter, fraude lijkt niet

³¹ r staat voor respondent.

³² d staat voor dossier.

altijd vooraf gepland te zijn, maar kan ook voortkomen uit de situatie. In haar verklaring zegt een werknemer dat ze een treinkaartje uit de kluis pakte, nadat zij erachter kwam dat de verkoop al was gestopt. *Het was de bedoeling er één te kopen, maar toen bleek dat verkoop was gestopt heb ik gewoon één uit de kluis gepakt [sic]' (d110).*

Ook de participerende observaties laten zien dat frauderen met goederen gemakkelijk is. Goederen zijn diefstalgevoelig en gedurende een werkdag doen zich voldoende momenten voor waarop men zonder toezicht van camera's of collega's in aanwezigheid is van goederen. Het is tevens niet haalbaar om werknemers, die de winkel verlaten tijdens pauzes of na sluitingstijd, te controleren. Ook zijn werknemers vaak alleen in ruimtes waar bedrijfsgoederen en eigendommen van collega's aanwezig zijn. Door de vaak lage bezetting in de winkels wordt het toezicht minder, wat de kans op fraude vergroot. *'Als je met twee werknemers op de werkvloer bent, moet je erop vertrouwen dat de ander niks gaat doen. Werknemers kunnen doorspelen aan derden dat ze kunnen komen stelen' (r15).*

Meerdere respondenten geven aan dat de mogelijkheden om interne en externe fraude te plegen nooit helemaal weg te nemen zijn. Het is ook noodzaak om werknemers te vertrouwen en niet per definitie uit te gaan van de mogelijkheden om fraude te plegen, maar uit te gaan van de goede intenties van werknemers. Echter, door het vertrouwen dat aan leidinggevenden wordt gegeven en de beperkte controle van bovenaf hebben leidinggevenden meer gelegenheid tot fraude met goederen.

3.3.2 Sweethearting

Een uitingsvorm van een combinatie van fraude met goederen en geld die naar voren komt, is het ongeoorloofd gratis of tegen een lagere prijs weggeven van goederen aan bekenden, zoals familie en vrienden. Deze fraudevorm staat bekend als *sweethearting* en wordt voornamelijk gepleegd door werknemers die direct in contact staan met klanten. Zo kan een caissière een product gratis over de toonbank meegegeven aan een bekende of minder artikelen afrekenen dan aangekocht. In deze gevallen wordt er minder geregistreerd in de kassa dan werkelijk verkocht is. In andere situaties worden aanpassingen gedaan om goedkopere verkoop te verantwoorden. Zo kan in het kassasysteem vermeld worden dat een artikel licht beschadigd is of dat het een showmodel betreft. Ook het uitlenen van de personeelskortingspas aan derden wordt onder deze vorm van fraude geschaard. Een filiaalmanager herinnert zich een fraudegeval waarbij een medewerker structureel aan *sweethearting* deed. *'Een medewerker liet familie wat kopen en met hoge kortingen afrekenen. Dit kwam vaak voor en altijd in de pauze. Dit werd een keer gemeld en daarna gevolgd. De zaterdag erop hebben we de medewerker in de val laten lopen' (r13).*

3.4 Fraude met uren

De laatste fraudevorm die naar voren komt uit de interviews en dossiers, is fraude met uren. Deze fraudevorm is niet door iedereen gemakkelijk uit te voeren, maar biedt vooral mogelijkheden voor werknemers met een leidinggevende functie. Bij fraude met uren wordt de registratie van gewerkte uren aangepast om er voordeel mee te krijgen bij de uitbetaling. Deze fraudevorm wordt in de interviews door de helft van de werknemers genoemd, waarbij meer uren geregistreerd worden dan er zijn gewerkt, minder vakantieuuren worden geregistreerd dan is opgenomen of tijdens werktijd privéactiviteiten ondernomen worden. Zo gaf een operationeel manager aan: *'Ik kan thuis zitten en niks doen. Ik zie mijn leidinggevende niet. Ik heb een eigen invulling van mijn dagen en werkzaamheden' (r7).*

In de dossiers komt fraude met uren slechts één keer voor. In deze zaak ging het om een werknemer met een leidinggevende functie die meerdere malen gedurende een periode van vijf maanden fraudeerde met de urenregistratie door meer uren in te voeren in het registratiesysteem dan hij had gewerkt (d113). In dit concrete geval werd de werknemer op staande voet ontslagen. Het is echter onduidelijk hoe vaak fraude met uren werkelijk voorkomt. Enerzijds omdat er weinig controle is op deze fraudevorm. *'De bedrijfsleider wordt blind vertrouwd.'* (r8). Anderzijds omdat fraude met uren vaak wordt afgedaan door terugbetaling en een waarschuwing. De fraude wordt in deze gevallen wel intern geregistreerd, maar er wordt geen dossier opgemaakt. Voor dit onderzoek is geen toegang tot deze interne registratie verkregen, waardoor hier geen verdere uitspraken over gedaan kunnen worden.

Hoewel de (participerende) observaties niet veel inzicht gaven in fraude met uren, is gezien dat, hoewel niet vereist, sommige filiaalmanagers ook hun eigen uren in het urenoverzicht ophangen. Op deze manier kunnen de winkelmedewerkers de uren van hun leidinggevende controleren op juistheid. In hoeverre dit in de praktijk fraude aan het licht brengt is onduidelijk, aangezien frauderende leidinggevendenden deze lijsten waarschijnlijk niet op zullen hangen.

3.5 Perceptie oorzaken interne fraude

In de interviews is gevraagd wat de perceptie van medewerkers is voor de oorzaken van interne fraude. De meest genoemde oorzaken zijn geldproblemen, verleiding en te weinig of slechte controle. *'Collega's die al jaren bij het bedrijf werkten en ineens schulden kregen en gingen frauderen. Als het makkelijk wordt, steel je steeds meer en dan pas valt het op. Genoeg vrijheid of een gaatje kunnen vinden om ermee weg te komen'* (r10). Maar ook een gebrek aan kennis en training over frauduleus handelen wordt als oorzaak gegeven. Bij weinig of slechte controle gaat het niet alleen om het ontbreken van fysiek toezicht, maar ook dat het niet uitvoeren en niet controleren op naleving van regelgeving en procedures interne fraude in de hand werkt. Vooral als leidinggevendenden zelf ook niet op de hoogte zijn van de regels en procedures. Volgens werknemers hebben leidinggevendenden een te blind vertrouwen in hun werknemers. Ze geven te veel vrijheid en laten dingen toe. Hun onoplettendheid wordt onbewust routine. *'Als het de bedrijfsleider niet uitmaakt, als hij dingen niet controleert of niet bespreekbaar maakt, procedures niet handhaaft in de winkels, dan gebeurt dit ook. Gelegenheid maakt de dief en dat is met interne fraude ook'* (r1). Ook geven werknemers aan dat interne fraude kan zorgen voor een geschaad vertrouwen en een onprettige werksfeer, zeker wanneer de leidinggevende betrokken is en de consequenties beperkt zijn. *'Ik heb diefstal door een bedrijfsleider meegemaakt. Ik was toen 18 jaar. Je moet iedereen vertrouwen. Zodra dat vertrouwen geschaad wordt, is het moeilijk om normaal te blijven doen. Terwijl je weet wat hij heeft gedaan'* (r16).

De verklaringen in de fraudedossiers richten zich over het algemeen enkel op het persoonlijke leven van de werknemer, zoals het privéleven, geldproblemen, druk van buitenaf en geleerd op de werkvloer door collega's. Iets minder dan een derde van de plegers geeft geen verklaring voor de gepleegde fraude³³, maar heeft er wel een mening over. *'Vind daden totaal niet kunnen. Absurd dat ik zoiets gedaan heb, weet niet wat me bezielde'* (d77).

4. Discussie

Interne fraude binnen bedrijven is een veelvoorkomend probleem, met grote schade voor betrokken bedrijven. Hoewel de aanpak van 'reguliere' fraude wordt opgepakt door fraudeafdelingen van bedrijven, blijft interne fraude vaak een onderbelicht onderwerp. Dit onderzoek heeft een eerste inzicht gegeven in de ervaren mogelijkheden en oorzaken voor interne fraude binnen de detailhandel, waarbij gebruik is gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Hierdoor is het mogelijk geweest om vanuit verschillende invalshoeken inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor en vormen van interne fraude binnen deze casus van de detailhandel en wat de perceptie is van werknemers. Hoewel de bestudering van een enkele casus beperkte mogelijkheden biedt tot generaliseren, biedt deze studie een eerste inzicht in de aard van interne fraude in de detailhandel en daarmee mogelijkheden om interne fraude aan te pakken en compliance te stimuleren.

De verschijningsvorm van interne fraude is breed, maar grofweg te verdelen in drie categorieën: fraude met geld, goederen en uren. Dit komt in grote lijnen overeen met eerdere gevonden vormen van interne fraude in andere sectoren. Interne fraude per bedrijf en per sector kan echter zeer verschillend zijn. In de logistieke sector bleek fraude met geld minder prominent,³⁴ terwijl dit in de detailhandel vaker lijkt voor te komen. De verwachting dat in verschillende sectoren andere vormen van fraude wordt gepleegd lijkt hiermee bevestigd. Dit komt ook tot uiting wanneer gekeken wordt naar wie fraude pleegt. In het huidige onderzoek komt fraude voor in alle lagen van het bedrijf, maar de mogelijkheden zijn niet voor iedereen hetzelfde. Omar e.a. vonden echter dat frauderende werknemers vooral een operationele of uitvoerende functie hadden.³⁵

Dit onderzoek laat zien dat interne fraude door werknemers als een probleem wordt ervaren. Eén werknemer vormt hierop een

³³ Zes medewerkers ontkennen, ondanks overtuigend bewijs, dat ze fraude hebben gepleegd.

³⁴ Rovers & De Vries Robbé 2005.

³⁵ Omar e.a. 2016.

uitzondering. Hij vindt dat de externe diefstal een veel groter probleem is dan interne fraude. In zijn ogen is interne fraude slechts een detail. Zijn visie komt overeen met de bevinding uit eerder onderzoek dat externe criminaliteit door bedrijven als een groter probleem wordt ervaren dan interne criminaliteit.³⁶ Tevens wordt dit bevestigd door de focus van compliance-afdelingen op de bekendere vormen van (externe) fraude en criminaliteit. Onderzoek laat zien dat ook bij externe diefstal vaak sprake is van interne betrokkenheid³⁷, waardoor resultaten op meerdere vlakken zichtbaar kunnen worden.

De oorzaken voor interne fraude zijn verschillend van aard. De perceptie van werknemers laat zien dat te weinig of slechte controle, geldproblemen en verleiding oorzaken zijn van interne fraude. Echter, in de dossiers geven fraudeurs omstandigheden in hun privéleven, druk van buitenaf en geleerd op de werkvloer van collega's aan als oorzaken. Oorzaken die in dit onderzoek worden gegeven voor interne fraude zijn verschillend van aard en hebben in dat opzicht overeenkomsten met de verscheidenheid aan oorzaken uit eerder onderzoek.³⁸ Echter, de bevindingen uit het onderzoek van Omar e.a. komen hier slechts op één punt mee overeen, namelijk financiële druk.³⁹ Interne fraude in de detailhandel lijkt vanuit andere overwegingen te worden gepleegd dan in andere sectoren. Wat vooral vaak terugkomt, is het gebrek aan controle. Werknemers hebben het gevoel dat leidinggevendenden niet controleren en leidinggevendenden worden niet gecontroleerd. Daarmee wordt gelegenheid gecreëerd om interne fraude te plegen. In het licht van compliance biedt dit mogelijkheden om interne fraude aan te pakken, door meer te controleren en medewerkers te ondersteunen in geval van privéomstandigheden.

Verder blijkt dat twee derde van de ontdekte interne fraude, gemeld wordt bij de FAD of de politie. Dit is een groot contrast met eerder onderzoek in Zwitserland waarbij slechts 33 procent van de diefstal en 13 procent van de fraude werd gemeld bij de politie.⁴⁰ Hoeveel van de meldingen echter bij de politie terecht komen, is in dit onderzoek niet duidelijk geworden. Het is mogelijk dat een groot deel van de fraude enkel bij de FAD wordt gemeld. Vergelijking van deze cijfers is daardoor moeilijk.

Concluderend kan worden gesteld dat vanuit het perspectief van werknemers slechte controle en persoonlijke kenmerken van werknemers kunnen leiden tot interne fraude. Het eerstgenoemde omdat het gelegenheid biedt en het tweede omdat dit invloed kan hebben op frauduleus gedrag. Optimalisatie van toezicht en controle, zowel formeel als informeel, zou de mogelijkheden voor interne fraude kunnen beperken en compliance kunnen bevorderen. Het is niet alleen van belang dat er regels, procedures en gedragscodes worden opgesteld en gecontroleerd op naleving. Werknemers dienen ook kennis en bewustzijn te hebben van de geldende regels, procedures en gedragscodes. Communicatie hierover voor indiensttreding en tijdens het dienstverband zijn hierbij cruciaal. Daarnaast is het raadzaam werknemers bewust te maken dat interne fraude bestaat, de signalen ervan meegeven en hen wijzen op de gevolgen van signalering. Wanneer bedrijven integraal eigenaarschap creëren, kan dit bijdragen tot verbondenheid en een gedeelde verantwoordelijkheid onder werknemers met en voor het bedrijf. **Daarnaast wijzen werknemers erop dat het raadzaam is om niet enkel bewust te zijn van de gelegenheid om fraude te plegen, maar om ook persoonlijke omstandigheden van de medewerkers in het oog te houden. In combinatie met gelegenheid kunnen problemen in de privésfeer betrouwbare medewerkers doen besluiten om te frauderen. ■**

³⁶ Rovers & De Vries Robbé 2005.

³⁷ Rovers & De Vries Robbé 2005.

³⁸ Robinson & Bennett 1995.

³⁹ Omar e.a. 2016.

⁴⁰ Isenring e.a. 2016.