

# Die effek van die beheeromgewing op werknemersbedrog

P Grobler

L du Plessis

## Abstract

Fraud, especially employee fraud, is a reality facing all businesses and it is increasing dramatically. In any organisation the control environment forms the basis for control. It has a pervasive influence on the manner in which business activities are structured, objectives established and risks assessed. The control environment is the manner in which management sets the "tone at the top". This article attempts to establish a link between the control environment and employee fraud. The results of this study, indicate that a weak control environment creates a situation that is conducive to employee fraud. Management can therefore prevent or limit employee fraud by establishing a sound control environment.

## Key words

*Control environment*  
*Fraud*  
*Employee fraud*

## Trefwoorde

*Beheeromgewing*  
*Bedrog*  
*Werknemersbedrog*

## 1 Inleiding

Bedrog en verbandhoudende vorms van misdaad word toenemend 'n sosiale probleem. Dit is veral ekonomiese misdaad wat daaglik toeneem en sakeondernemings verloor jaarliks miljoene rand as gevolg van bedrog. Albrecht (1994) beraam dat die meeste ondernemings tussen 0,5% en 2% van hulle totale inkomste as gevolg van bedrog verloor. Volgens Wells (1998) se navorsing, getiteld *1996 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, uitgevoer onder die vaandel van die *Association of Certified Fraud Examiners*, verloor 'n gemiddelde onderneming in die VSA ongeveer 6% van sy bruto inkomste as gevolg van beroepsmisbruik (*occupational abuse*).

Die *South African Fraud Survey 1996* (KPMG 1996) dui aan dat die uitvoerende amptenare van groot korporasies bedrog as 'n ernstige probleem vir

besighede beskou. Geen besigheid is daarvan gevrywaar nie. In dié opname het 66% van die respondente aangedui dat hulle onlangs voorvalle van bedrog ondervind het. Sowaat 88% beskou bedrog as 'n toenemende probleem en 62% dui aan dat hulle dit as 'n ernstige probleem vir besighede beskou.

## **2 Die doel met die navorsing**

Die doel met die navorsing waarop hierdie artikel gebaseer is, was om vas te stel of die beheeromgewing in die organisasie wel 'n invloed op die voorkoms van werknemersbedrog het. 'n Ondergeskikte doel was om te bepaal of 'n swak beheeromgewing 'n oorsaak van werknemersbedrog is.

Bedrog is 'n daaglikse probleem vir organisasies en neem steeds toe. Dit kos hulle reeds miljoene rand. Volgens die *South African Fraud Survey 1996* (KPMG 1996), word bedrog in die meerderheid van gevalle, in waarde en in frekwensie, deur werknemers (*insiders*) gepleeg.

'n Verderliggende doel met die navorsing was dat, indien dit aantoon dat daar 'n verband is tussen werknemersbedrog en die beheeromgewing, riglyne afgelei kan word waarmee bestuur die beheeromgewing kan verbeter of versterk om bedrog te voorkom of beperk.

Werklike voorvalle van werknemersbedrog is ondersoek. Dit is ontleed om vas te stel of daar 'n verband tussen die beheeromgewing en werknemersbedrog bestaan.

## **3 Werknemersbedrog**

Die moontlike oorsake van werknemersbedrog word vervolgens kortliks gestel. 'n Oorsig van die maatreëls vir die voorkoming en beperking daarvan word ook aangebied.

### **3.1 Definisie van werknemersbedrog**

Bedrog kan gedefinieer word as die onwettige en opsetlike maak van 'n wanvoorstelling wat werklike of potensiele skade vir 'n ander veroorsaak (KPMG 1996). Volgens Galpin en Van Peurse (1994) is bedrog enige opsetlike daad wat die oogmerk het om te mislei of bedrieg of om 'n

onregverdige voordeel bo 'n ander party te verkry.

In *Management Today* (1996) word **werknemersbedrog** gedefinieer as enige bedrog wat daarop gemik is om waarde van die onderneming weg te neem. Werknemers-bedrog neem drasties toe en word as 'n groeiende sosiale probleem beskou. Wells (1998) definieer die term **beroepsmisbruik** (*occupational abuse*) as volg: *the use of one's occupation for personal enrichment through the deliberate misuse or misapplication of the employing organisation's resources or assets*. Dit kan derhalwe as 'n alternatiewe term vir werknemersbedrog beskou word.

Volgens Bullard en Resnik (1993) is werknemersbedrog moontlik die ernstigste misdaad wat teen besighede gepleeg word. Dit is direk verantwoordelik vir meer as 30% van mislukte besigheidsondernemings. Alhoewel werknemersbedrog 'n veel hoër risiko as eksterne bedrog vir ondernemings inhou, word die meeste besighede se hulpbronne hoofsaaklik vir eksterne sekuriteit aangewend.

### 3.2 Oorsake van werknemersbedrog

Verskeie navorsingprojekte is reeds uitgevoer oor die bepaling van die oorsake van werknemersbedrog en die profiel van die persoon wat sodanige misdaad pleeg (Albrecht 1996, Bullard en Resnik 1983, Sutherland 1993, ensovoorts). Die konsensus in die respondente van die *South African Fraud Survey* (KPMG 1996) was dat die volgende aangeleenthede die hoofoorsake van die huidige bedrogprobleem in Suid-Afrika is: verlaging van die vlak van morele waardes in die samelewing; ekonomiese druk deur individue beleef en die oneffektiewe werking van die regstelsel.

In *Management Today* (1996) word beweer dat die meeste werknemersbedrog nie die resultaat van die skema's van professionele misdadigers is nie. Dit vind eerder plaas wanneer gewone werknemers 'n gebrek in die onderneming se interne beheerstelsels raaksien. Die gebrek skep derhalwe die geleentheid om bedrog te pleeg.

Wylie (1995) beweer dat dit kenmerkend van die mens is dat dit wat nie ondersoek word nie, toegelaat word om te verswak. Wanneer beheermaatreëls verslap, neem die geleentheid vir foute en bedrog toe. Indien 'n werknemer glo dat daar slegs 'n baie beperkte moontlikheid is dat sy oneerlike dade ontdek sal

word, sal selfs die persoon wat normaalweg eerlik is in die versoeking kom om oneerlik op te tree.

Bullard en Resnik (1983) beweer dat werknemersbedrog deur vier hoof-faktore beïnvloed word:

- geleentheid, byvoorbeeld toegang tot die onderneming se bates;
- integriteit, dit wil sê die werknemer se waardestelsel en veral sy of haar sin vir eerlikheid;
- persoonlike druk, byvoorbeeld persoonlike probleme wat die geneigdheid om te steel kan verhoog; en
- organisatoriese klimaat, dit wil sê die eienskappe van die organisasie wat diefstal aanmoedig of ontmoedig.

Volgens Russell (1995) is die profiel van 'n bedrieër nie beduidend verskillend van die profiel van die gemiddelde persoon nie. Bedrog is egter, volgens hom, 'n sielkundige proses wat uit drie elemente bestaan:

- 1 die gevoel dat 'n persoonlike finansiële probleem nie met ander gedeel kan word nie;
- 2 die besef dat die probleem in die geheim opgelos kan word deur 'n vertrouensposisie te misbruik; en
- 3 die verwoording en beplanning van die daad.

Sutherland (1993) beweer dat werknemers wat bedrog pleeg die volgende eienskappe vertoon:

- 'n motief, byvoorbeeld 'n behoefte, hebsug of wraak;
- 'n geleentheid, naamlik 'n verantwoordelike posisie of toegang tot bates en hulpbronne;
- die kundigheid en tyd om die bedrog deur te voer; en
- 'n sterk oortuiging dat die bedrog nie opgespoor sal word nie.

Sommige individue kan wel as "eerlik" of "oneerlik" geklassifiseer word, maar die houding van die meeste persone is afhanklik van die bestaan of ontstaan van 'n gegewe situasie (Galpin 1994). Hoe makliker dit is om te bedrieg of te steel, hoe meer mense sal dit doen. Op grond van sielkundige toetse wat uitgevoer is op werknemers wat bedrog gepleeg het, is bevind dat bepaalde persoonlikheidseienskappe tot bedrieglike gedrag aanleiding kan gee, moontlik:

- materialisme - sosiale status en besittings is belangrik vir die bedrieër;
- persoonlike etiek - bedrieërs het 'n swak persoonlike etiese gedragskode;

- die verontregte sindroom - bedrieërs is gerig op hulle eie behoeftes en is oorbewus daarvan wanneer hulle onregverdig behandel word; en
- ongeduld - bedrieërs is gewoonlik ongeduldige persone wat hulle finansiële probleme onmiddellik wil oplos.

Albrecht (1996b) is van mening dat bedrog plaasvind wanneer die volgende elemente saamgevoeg word:

- druk, as gevolg van, byvoorbeeld, finansiële probleme;
- 'n geleentheid om bedrog te pleeg; en
- rasionalisasie.

Hy stel verder dat die meeste mense druk ondervind en dat almal rasionaliseer, maar as interne beheermaatreëls swak is, ontbreek of omseil kan word, het almal die geleentheid om bedrog te pleeg. Wat egter kommerwekkend is, is dat die druk, geleenthede en die vermoë om te rasionaliseer besig is om in ons samelewing toe te neem (Albrecht 1996a).

Uit die bogenoemde standpunte kan 'n aantal gemeenskaplike faktore afgelei word wat daarop dui dat die klimaat wat in die organisasie heers wel 'n invloed op bedrog het. Die belangrikste hiervan is dat daar in die organisasie 'n **geleentheid** vir die individu moet bestaan om bedrog te pleeg. Hierdie geleentheid kan die vorm aanneem van 'n gesagsposisie wat beklee word of dat die interne beheermaatreëls ontbreek, swak is of omseil kan word.

Persoonlike omstandighede speel ook 'n groot rol en verskaf gewoonlik 'n motief vir die daad. Die werknemer moet egter ook oor die nodige kundigheid beskik om bedrog te kan pleeg.

### 3.3 Voorkoming en beperking van werknemersbedrog

Bestuur dra die verantwoordelikheid vir die voorkoming en opsporing van bedrog deur middel van die implementering en voortgesette werking van toereikende rekening-kundige en interne beheerstelsels (SAOS 240.07,1997). Volgens SAOS 400.05 (1996) bestaan 'n interne beheerstelsel uit al die beleidmaatreëls en prosedures (interne beheermaatreëls) wat deur die bestuur van 'n entiteit aanvaar word om die bereiking van sy doelwitte te rugsteun. Die beheermaatreëls behels egter meer as daardie aangeleenthede wat regstreeks met die funksies van die rekeningkundige stelsels verband hou en omvat:

- Die beheeromgewing. Dit bestaan uit die algehele houding, bewustheid

en handeling van die direkteur en bestuur ten opsigte van die interne beheer-stelsel en die belangrikheid wat hulle daaraan binne die entiteit toeken.

- Beheerprosedures. Dit is daardie beleidmaatreëls en prosedures wat, benewens die beheeromgewing, deur bestuur ingestel is ten einde die entiteit se spesifieke behoeftes te bereik.

Bedrog sal nooit geheel uitgeskakel kan word nie. Ondernemings wat 'n proaktiewe benadering volg en derhalwe die voorkoming van bedrog beklemtoon, kan egter hulle kwesbaarheid vir bedrog beduidend laat afneem.

Die werksomgewing sluit 'n wye spektrum van mense in, insluitend 'n kriminele element wat saam met eerlike mense werk. Eerlike mense is egter ook potensiële oortreders en kan misdaad pleeg indien die omstandighede daarvoor bevorderlik is. Volgens Boyle (1995) val 90% van werknemers in die kategorie "andersins eerlik" voordat hulle oortree. Die uitdaging wat aan bestuur gestel word, is om te verseker dat werknemers in die eerlike kategorie bly voortleef.

Beheermaatreëls vervul 'n deurslaggewende rol in die voorkoming van bedrog. Dit blyk noodsaaklik te wees dat daar in 'n organisasie nie 'n geleentheid vir werknemers moet bestaan om bedrog te kan pleeg nie en dat 'n sterk beheeromgewing sodanige geleenthede kan beperk.

## **4 Die beheeromgewing**

Die beheeromgewing behels die ingesteldheid, bewustheid, toegewydheid en optrede wat bestuur ten opsigte van beheer in die organisasie daarstel (*tone-at-the-top*). Dit het weer 'n direkte invloed op werknemers se bewustheid van en gesindheid jeens beheer.

*The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA 1995: AU319.09)* omskryf die beheeromgewing soos volg: *The control environment represents the collective effect of various factors on establishing, enhancing or mitigating the effectiveness of specific policies and procedures.* Ander beheerfaktore is derhalwe afhanklik van die beheeromgewing. Die sukses van effektiewe beheer in 'n organisasie is direk gekoppel aan die mate waartoe die beheeromgewing daarin slaag om 'n positiewe beeld, intern en ekstern, uit te dra.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 1992) verdeel die beheeromgewing in sewe onderafdelings. Vervolgens word elk van hierdie afdelings breedvoerig omskryf.

#### 4.1 Integriteit en etiese waardes

Integriteit en etiese waardes is 'n baie belangrike element van die beheeromgewing, aangesien beheer beperk word tot die waardes van die persoon(e) wat beheer inisieer, implementeer, en monitor.

Aangeleenthede soos bestuur se ingesteldheid, houding en optrede aangaande etiese aangeleenthede; die daarstel van morele riglyne en prosedures asook die kommunikasie daarvan aan personelede; die instel van 'n etiese kode; en die toepassing van dissiplinêre aksies wanneer 'n oortreding begaan is, is van die areas wat bepaal of die organisasie wel gesonde etiese beginsels handhaaf al dan nie (COSO1992).

'n Fundamentele funksie van sterk etiese waardes in 'n onderneming is om samewerking te fasiliteer (Cragg 1997). Dit kan bewerkstellig word deur drie fokusareas, naamlik:

- reëls en regulasies (insluitend 'n etiese kode);
- wat en hoe 'n persoon objekte en situasies waarneem en beleef; en
- wie 'n persoon is (karakter).

Die eerste twee fokusareas is die direkte verantwoordelikheid van bestuur, naamlik die daarstel van formele (geskrewe) reëls en regulasies en die voorbeeld wat bestuurslui vir die ander werknemers stel (informeel). Die derde faktor is 'n indirekte verantwoordelikheid van bestuur, deur die daarstel van 'n effektiewe keuringsproses vir die aanstelling van personeel.

Volgens Shaw & Barry (1992) vorm betroubare, eerlike en voldoende kommunikasie aan alle vlakke die basis van goeie morele en etiese waardes in 'n organisasie. Indien belangrike en noodsaaklike inligting weerhou word, kan dit 'n nadelige effek op etiese waardes hê. Kommunikasie en die effek daarvan op etiese waardes kan ook deur die gebruik van visuele kommunikasie beïnvloed word, byvoorbeeld voorleggings en verslae. Volgens Kienzler (1997:171-187) kan visuele kommunikasie deur middel van tegnologie ingespan word om die werklike boodskap te verdoesel of te verdraai.

Bestuur se ingesteldheid oor etiese waardes behoort in die vorm van 'n etiese gedragskode aan personeel deurgegee te word (Bezuidenhout 1997). Dit is belangrik dat hierdie etiese kode behoorlik aan personeel gekommunikeer sal word, byvoorbeeld in 'n taal/tale wat verstaanbaar is. Die mate waartoe dit uitgevoer en afgedwing word moet ook duidelik aan personeel deurgegee word, byvoorbeeld deur die toepassing van dissiplinêre prosedures indien die kode oortree word.

Die optredes van senior en junior werknemers word direk aan bestuurslui se voorbeeld en hantering van etiese en morele aangeleenthede gekoppel (Holman 1996). Bestuurders wat eties korrek optree beïnvloed werknemers op ander bestuursvlakke deur die navolging van sekere gedragsreëls, byvoorbeeld deur altyd die waarheid te praat; beloftes na te kom; verantwoordelikheid en blaam te aanvaar; reëls en regulasies te gehoorsaam; selfdissipline te handhaaf; en vertroulikheid van inligting te respekteer (Ramsey 1996).

## **4.2 Verbintenis tot bevoegdheid**

Werknemers word verwag om oor die nodige kennis en bevoegdheid te beskik om 'n spesifieke taak so effektief moontlik te verrig. Indien 'n persoon wat nie oor die nodige kundigheid beskik nie aangestel word, bestaan die moontlikheid dat beheer kan verswak.

Bestuur is verantwoordelik vir die verkryging en beskikbaarheid van die nodige kennis en bevoegdheid wat vir die uitvoering van 'n taak benodig word. Dit omsluit die vlak van intelligensie, opleiding en ondervinding wat die werknemer benodig om die taak uit te voer (Boynton & Kell, 1995). Indien 'n werker in een van hierdie areas tekortskiet, is dit bestuur se plig om voorsiening vir die nodige opleiding, onderrig of ondervinding te maak. Bestuurslui behoort hulle dus daartoe te verbind om personeellede se kennis te verbreed of ten minste op peil te hou.

## **4.3 Die direksie en die ouditkomitee**

Die direksie en die ouditkomitee het 'n direkte invloed op die beheeromgewing, omdat hulle verantwoordelik is vir die daarstel van prosedures, gesindhede en ander faktore wat die beheeromgewing beïnvloed. Die blote bestaan van 'n direksie of ouditkomitee is nie voldoende nie, maar hierdie liggame behoort ook effektief te funksioneer. Die ouditkomitee moet in voeling bly met die



onderneming se funksies en doelwitte. Die neiging in die VSA is dat direkteure in 'n toenemende mate rekenpligtig is teenoor die onderneming. Onkunde word nie as 'n verweer aanvaar nie (Inkster 1995).

Die sukses van die direksie en die ouditkomitee word bepaal deur aangeleenthede soos die onafhanklikheid van hierdie liggame; die ondervinding en status van die lede; die mate van hulle betrokkenheid by aktiwiteite; toepaslikheid van die aktiwiteite; en die mate waartoe bestuur se optrede deur die ouditkomitee ondersoek, en indien nodig, bevraagteken word (COSO1992).

Die direksie word gewoonlik sodanig saamgestel dat dit die beste moontlike gevolge vir die onderneming kan inhou. Volgens Buckley (1979) word die instelling van 'n ouditkomitee nie altyd behoorlik beplan en geïmplementeer nie. Die volgende kriteria kan gebruik word om die effektiwiteit van 'n ouditkomitee te evalueer:

- onafhanklikheid van die lede van die ouditkomitee;
- ondersteuning verleen deur die direksie;
- sterk leiereienskappe van die voorsitter;
- diversiteit van lede se ondervinding en bekwaamheid;
- kontinuïteit van lidmaatskap;
- duidelike omskrywing van verantwoordelikhede;
- geen inbreukmaking op bestuur se verantwoordelikhede;
- goeie kommunikasie met finansiële bestuur en die ouditeure;
- behoorlike beplanning van vergaderings;
- voldoende voorbereiding vir vergaderings deur lede, ouditeure en bestuur; en
- gereelde selfondersoek of ondersoek deur ander partye.

Die organisasiestruktuur behoort van 'n sodanige aard te wees dat bestuur die inligting verkry wat nodig is om die onderneming effektief te bestuur. Aangeleenthede soos die mate van sentralisering of desentralisering, direkte rapporteringsverhoudings en matriksamestelling sal derhalwe van onderneming tot onderneming verskil.

#### 4.4 Bestuurstyl en -filosofie

Die gesindheid en wyse waarop bestuur die onderneming bestuur, byvoorbeeld of dit aggressief of konserwatief, formeel of informeel, ensovoorts is demonstreer sy bestuurstyl en -filosofie (COSO1992).

Faktore wat die bestuurstyl en -filosofie verbeeld, is bestuur se houding en gesindheid teenoor finansiële verslagdoening; nastrewe van die begrotingsdoelwitte; bereiking van die winsmarge en ander finansiële doelwitte; en aanvaarding van risiko's.

Indien die heersende bestuurstyl te laks is, ongeag die wyse waarop die onderneming bestuur word, kan dit 'n leemte in die beheerstelsel laat, wat tot bedrog aanleiding kan gee.

#### **4.5 Organisasiestruktuur**

Dit is die raamwerk waarbinne aktiwiteite van die onderneming beplan, uitgevoer, beheer en gemoniteer word (COSO 1992) en omsluit ook die delegering van magte en verantwoordelikhede (sien 3.4.6). Die organisasiestruktuur bestaan uit twee dele, naamlik die lynfunksies en die personeelfunksies (Smit 1997).

Bestuur organiseer hulpbronne in verskeie komponente, byvoorbeeld finansiële bestuur, produksie en navorsing en ontwikkeling. Hierdie eenhede het 'n gesamentlike doelstelling, naamlik die bereiking van die organisasie se doelwitte. Die organisasiestruktuur dui hierdie eenhede aan, toon die interaksie tussen hulle aan en verbeeld die delegerde magte en verantwoordelikhede. Die mees algemene metode om hierdie struktuur uit te beeld, is deur die samestelling van 'n organogram (Ratliff & andere, 1996).

Bestuur behoort bewus te wees van die verhouding tussen die organisasiestruktuur en die beheerstelsel om sodoende te verseker dat koördinering tussen die interne beheermaatreëls en die ontwerp van die organogram plaasvind (Dikloff 1986).

#### **4.6 Delegering van magte en verantwoordelikhede**

Delegering is die mate waartoe magte en verantwoordelikhede, asook inisiatief aan ander persone afgewentel word. Die metodes wat in delegering gebruik word sluit die volgende in:

- delegering van magte en verantwoordelikhede aan senior, middel- en junior bestuur ten opsigte van die bereiking van doelwitte, uitvoering van aktiwiteite en voldoening aan regulatiewe vereistes;
- posbeskrywings van personelede waarin spesifieke opdragte,

- rapporteringsvereistes en beperkinge duidelik uitgestippel word; en
- prosedurehandleidings waarin magte en verantwoordelikhede uiteengesit word.

Indien te veel mag en verantwoordelikheid aan een persoon gegee word, verhoog die moontlikheid van bedrog (Dunn 1996). Alhoewel bestuur die skeiding van pligte gebruik om hierdie probleem te oorbrug, is dit nie altyd prakties uitvoerbaar nie, byvoorbeeld by samespanning deur twee of meer personeellede; desentralisasie van aktiwiteite na takke as gevolg waarvan een persoon meer as een taak verrig; en die misbruik van mag en verantwoordelikhede deur middelbestuur.

#### **4.7 Menslike hulpbronbeleid en -prosedures**

Dit verwys na die pogings van 'n organisasie om voldoende en geskikte personeel, wat die bereiking van doelwitte moet help nastreef, in diens te hê. Die aangeleenthede wat betrokke is, is aanstellings, opleiding, evaluering, bevordering, vergoeding en regstellende aksies wanneer 'n probleem ontstaan (COSO 1992).

Skrywers soos Arens & Loebbecke (1991) en Watne & Turney (1990) is van mening dat die personeel die belangrikste element van die beheeromgewing is. 'n Swak beheerstelsel met betroubare personeellede is van groter waarde as 'n puik beheerstelsel wat deur korrupte personeellede omseil word. Dit is bestuur se verantwoordelikheid om te verseker dat die huidige en toekomstige werknemers betroubaar, bevoeg en geskik vir hul onderskeie take is.

In hierdie verband moet bestuur verseker dat die volgende funksies onderneem en behoorlik uitgevoer word:

- deeglike indiensnemingsbeleid en -prosedures;
- ontwikkeling van personeel;
- mededingende vergoedingspakette;
- afdankings- en bevorderingskriteria; en
- dissiplinêre aksies.

## **5 Metode**

Die volgende metode is gebruik om werklike voorvalle van werknemersbedrog

te selekteer: Die *Internal Auditor*, amptelike tydskrif van die IIA (Institute of Internal Auditors) en 'n gesaghebbende publikasie van die Interne Ouditprofessie, publiseer in elke uitgawe 'n rubriek, *Fraud Findings*. In hierdie rubriek word werklike voorvalle van bedrog, wat vanuit die hele VSA ontvang word, geïllustreer. Die doel met die rubriek is om die lesers, en spesifiek interne ouditeure, bewus te maak van die besonderhede van bedrog sodat hierdie kennis in hulle werksomgewing toegepas kan word om bedrog te voorkom en op te spoor.

Die tekortkoming van die steekproef is dat dit beperk is tot voorvalle wat in die tydskrif gepubliseer is en nie noodwendig verteenwoordigend is van alle tipes bedrog nie. Verder word algemeen aanvaar dat alle voorvalle van bedrog nie gerapporteer word nie, vanweë die slegte publisiteit wat daaruit kan spruit. Hierdie feite sal in ag geneem word by die interpretering van die gevolgtrekkings wat aangaande die invloed van die beheeromgewing op die voorkoms van werknemersbedrog gemaak word.

Die steekproef bestaan uit al die gevalle wat vanaf Februarie 1996 tot en met April 1998 in *Fraud Findings* gepubliseer is. Dit behels twintig gevalle. Hierdie gevalle is eerstens bestudeer om voorvalle van werknemersbedrog te selekteer. Die geselekteerde voorvalle is ontleed om vas te stel of die afwesigheid van elemente van die beheeromgewing 'n invloed op die voorkoms van die bedrog gehad het. Dié voorvalle is daarna gekategoriseer in terme van die spesifieke elemente van die beheer-omgewing wat tot die bedrog aanleiding kon gegee het. Daar is ook bepaal of die gebrek in die beheeromgewing direk of indirek tot die bedrog aanleiding gegee het.

## **6 Ontleding**

Hieronder volg 'n ontleding van die werklike bedrogsake. Die besonderhede in die bronkolom verwys na die maand en jaar waarin die betrokke uitgawe van die *Internal Auditor* verskyn het. Die oorsaakkolom omskryf kortliks die rede vir die bedrog. Die invloedkolom dui aan of die bedrog direk of indirek aan die elemente van die beheeromgewing gekoppel kan word.

## 6.1 Integriteit en etiese waardes

Bron	Oorsaak	Invloed
Apr 1995	Middelbestuur het eie finansiële gewin bo die belange van die onderneming geplaas. Topbestuur het presteerders beskerm deur sekere onetiese praktyke oor die hoof te sien, veral wanneer kompetisie die onderneming onder druk geplaas het.	Direk
Febr 1996	Bestuur is in die versoeking gestel om onetiese optrede deur toppresteerder(s) toe te laat.	Direk
Jun 1996	Bestuur is gelei deur standaardpraktyke in die industrie en nie deur etiese en morele korrektheid nie.	Indirek
Okt 1996	Die etiese gedragskode was nie voldoende gevestig nie en relevante dissiplinêre maatreëls is nie behoorlik aan personeel gekommunikeer nie.	Indirek
Des 1996	Daar is nie streng teen oortreders opgetree nie en bedrog is daardeur aangemoedig.	Indirek

## 6.2 Verbintenis tot bevoegdheid

Bron	Oorsaak	Invloed
Jun 1995	Die finansiële afdeling was nie behoorlik opgelei ten opsigte van 'n nuwe stelsel wat geïmplementeer is nie.	Direk
Apr 1997	Personeellede sonder enige ondervinding is aangestel en opleiding is nie verskaf nie.	Direk
Okt 1997	Werknemers is aangestel wat nie oor die nodige bevoegdheid en kwalifikasies beskik het nie.	Direk

### 6.3 Direksie en ouditkomitee

Bron	Oorsaak	Invloed
	Geen	

### 6.4 Bestuurstyl en -filosofie

Bron	Oorsaak	Invloed
Aug 1995	Daar was geen formele riglyne en prosedures nie vir die hantering van bedrog wat ontdek is.	Indirek
Jun 1996	Bestuur was nie bereid om 'n aangeleentheid in detail te ondersoek om die neerslag daarvan op die onderneming as geheel te bepaal nie.	Indirek
Des 1996	Bestuur het te veel vertroue in "gunsteling" gestel en nie die voorgeskrewe prosedures gevolg nie.	Direk
Febr 1997	Goeie bestuurspraktyke was in werking, maar vriendskap en vertroue is belangriker geag.	Indirek
Apr 1997	Bestuur het 'n kultuur geskep waarin werknemers onredelike eise kon stel, deurdat vorige voorvalle nie ooreenkomstig beleid hanteer is nie.	Direk
Jun 1997	Bestuur het die voorkoming, opsporing en hantering van bedrog nie onomwonde ondersteun nie.	Direk
Febr 1998	Die interne ouditafdeling is nie deur bestuur ondersteun nie. Bestuur wou nie bewus gemaak word van die moontlikheid van bedrog nie.	Indirek
Apr 1998	Bestuur het 'n laks houding gehad ten opsigte van die speelruimte wat aan werknemers gegee is.	Direk

## 6.5 Organisasiestruktuur

<b>Bron</b>	<b>Oorsaak</b>	<b>Invloed</b>
Jun 1995	Beheerprosedures is deur bestuur ingestel en aan belanghebbendes gekommunikeer, maar nie opgevolg of gemoniteer nie.	Direk
Apr 1996	Alhoewel formele beheerprosedures in werking was, is hulle nie behoorlik gemoniteer nie.	Direk
Febr 1997	Takke het min personeel gehad en te veel belangrike funksies is aan hulle toevertrou. Personeellede was nie slegs kollegas nie, maar ook persoonlike vriende.	Direk
Apr 1998	Middelbestuur het die struktuur van die organisasie vir privaatdoeleindes misbruik.	Direk

## **6.6 Delegering van magte en verantwoordelikhede**

<b>Bron</b>	<b>Oorsaak</b>	<b>Invloed</b>
Okt 1995	Administratiewe personeel het te veel mag en verantwoordelikhede gehad, met die gevolg dat daar 'n gebrek aan die skeiding van pligte was.	Direk
Apr 1996	Een persoon is toegelaat om te veel mag uit te oefen.	Indirek
Aug 1996	'n Persoon het toenemend verantwoordelikhede op homself geneem. Dit is deur bestuur toegelaat, omdat dit 'n gespesialiseerde gebied was en dië reëling vir bestuur gerieflik was.	Direk
Okt 1996	Middelbestuur het die mag gehad om verskaffers te selekteer en aan te stel. Middelbestuur het die situasie misbruik en verskaffers is vir eie finansiële gewin aangestel.	Direk
Des 1996	Bestuur was onkundig oor risiko's in nuutontwikkelde areas.	Indirek
Febr 1997	Tradisionele skeiding van pligte het nie bestaan nie, omdat daat te min personeellede was. Bestuur het nie aktiwiteite behoorlik opgevolg en gemoniteer nie.	Direk
Des 1997	Bestuur het nie opvolgprosedures ten opsigte van gedelegeerde magte en verantwoordelikhede tydig in werking gestel nie.	Direk
Apr 1998	Middelbestuur het die maatskappy se struktuur vir privaattransaksies misbruik. Bestuur het hierdie optrede goedgekeur.	Indirek



## 6.7 Menslike hulpbronbeleid en -prosedures

Bron	Oorsaak	Invloed
Apr 1995	Die vergoedingsbeleid is bo die belange van die onderneming as geheel gestel.	Indirek
Okt 1995	Die keuring van voornemende personeellede is swak hanteer. Slegs kandidate vir professionele poste is aan keuring onderwerp en nie kandidate vir administratiewe poste nie.	Indirek
Aug 1996	Daar was geen formele beleid met betrekking tot die botsing van belange en transaksies wat werknemers vir eie gewin gedoen het nie.	Indirek
Apr 1997	Probleemareas en prosedures is nie aan nuwe werknemers gekommunikeer nie.	Direk
Jun 1997	Daar was geen prosedures om bestuurslui met operasionele, finansiële en administratiewe verantwoordelikhede van bedrogmoontlikhede bewus te maak nie.	Indirek
Okt 1997	Geen voorsiening is gemaak vir deeglike prosedures ten opsigte van keuring; agtergrondondersoeke; en verifiëring van kwalifikasies, bevoegdheid en ondervinding voordat aanstellings gemaak is nie.	Direk

In die uitgawes wat gedurende die volgende maande verskyn het en wat in die steekproef ingesluit is, kon geen direkte of indirekte verband tussen die bedrog en die beheeromgewing gevind word nie:

- Februarie 1995 - opsomming van bedrogoorsake in 1994.
- Desember 1995 - oorsig van bedrogoorsake in 1995.
- Augustus 1997 - bedrog deur kontrakteur of verskaffer.

## 7 Gevolgtrekking en implikasies

Die resultate van die ontleding kan soos volg opgesom word:

<b>Element van beheeromgewing</b>	<b>Direk</b>	<b>Indirek</b>
Integriteit en etiese waardes	2	3
Verbintenis tot bevoegdheid	0	3
Direksie en ouditkomitee	0	0
Bestuurstyl en -filosofie	4	4
Organisasiestruktuur	4	0
Delegering van magte en verantwoordelikhede	5	3
Menslike hulpbronbeleid en -prosedures	2	4

Uit die steekproef van twintig gevalle, kan sewentien gevalle van werknemersbedrog direk of indirek aan tekortkominge of swakhede in die beheeromgewing gekoppel word. Die feit dat 85% van die gevalle wat bestudeer is, dui het op swakhede in die beheeromgewing, behoort vir bestuur 'n aanduiding te wees van die belangrikheid van 'n gesonde beheeromgewing. Bestuur behoort derhalwe die beheeromgewing te verbeter, om sodoende die klimaat wat tot werknemersbedrog aanleiding gee, te verander.

Bogenoemde ontleding toon duidelik dat die meeste gevalle van werknemersbedrog aan swakhede in die volgende elemente van die beheeromgewing toegeskryf kan word:

- bestuurstyl en -filosofie;
- delegering van magte en verantwoordelikhede;
- integriteit en etiese waardes; en
- menslike hulpbronbeleid en -prosedures.

Met die bestudering van die werklike bedrogsake het bepaalde aangeleenthede duidelik na vore gekom. Bestuur behoort aan hierdie aangeleenthede aandag te skenk om sodoende die beheeromgewing te verbeter:

### *Bestuurstyl en -filosofie:*

Bestuur se ingesteldheid teenoor die bestuur van die organisasie was laks. Funksies soos die toepassing van formele prosedures; bewustheid en voorkoming van bedrog; en vermindering van risiko's was gebrekkig. Bestuur het te veel vertrouwe in middelbestuur en ander werknemers geplaas,

byvoorbeeld deur persone met 'n aangename persoonlikheid te veel te vertrou.

*Delegering van magte en verantwoordelikhede:*

Bestuur het te veel mag en verantwoordelikheid aan spesifieke ondergeskiktes gedelegeer. Dit het veroorsaak dat skeiding van pligte agterweë gelaat is en dat die situasie uitgebuit is. Alhoewel 'n sodanige situasie soms onvermydelik was, moes bestuur voldoende opvolg- en moniteringsprosedures in plek gestel het.

*Menslike hulpbronbeleid en -prosedures:*

Verskeie probleme is geïdentifiseer, waarvan die meeste terugherlei kon word na die feit dat bestuur nie effektiewe prosedures in werking gehad het vir die keuring en aanstelling van geskikte personelede nie. 'n Verdere probleem was dat daar swak vertikale kommunikasie tussen bestuur en ondergeskiktes was.

*Integriteit en etiese waardes:*

Alhoewel daar aangeneem kan word dat 'n etiese gedragskode wel in die meeste gevalle bestaan het, is dit nie behoorlik aan werknemers gekommunikeer nie. Die voorbeeld wat bestuur gestel het was dat etiese kodes en waardes aangepas kan word indien die situasie dit regverdig, byvoorbeeld wanneer die onderneming onder druk was. Werknemers het ook die ingesteldheid ontwikkel om waardes aan te pas indien hul situasie dit verlang.

Alhoewel die steekproef van 'n beperkte omvang was, blyk dit duidelik dat daar wel 'n verband tussen 'n swak beheeromgewing en werknemersbedrog bestaan. Bestuur behoort derhalwe hieraan aandag te skenk as deel van 'n strategie om bedrog te voorkom.

## Bibliografie

Albrecht, W.S. 1996(a). *Financial institution managements' responsibility to prevent and detect fraud*, The Banker's Magazine, Januarie/Februarie 1996, Vol. 179, No. 1, pp.35-42.

Albrecht, W.S. 1996(b). *Employee fraud*, Internal Auditor, Oktober 1996, Vol. 53, No. 5, pp.26-37.

Albrecht, W.S., Mc Dermott E.A., Williams, T.L. 1994. *Reducing the cost of fraud*, Internal Auditor, Februarie 1994, Vol. 51, No. 1, pp.28-34.

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 1995. *Codifications of statements on auditing standards*, New York, NY: AICPA.
- Arens, A.A. & Loebbecke, J.K. 1991. *Auditing: an integrated approach*, Vyfde uitgawe, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bezuidenhout, B. 1997. *The personnel code of conduct*, Entrepreneur, Mei 1997, Vol. 16, No. 4, pp.10-11.
- Boyle, K. 1995. *Workplace fraud*, Chartered Accountants Journal of New Zealand, October 1995, Vol. 74, No. 9, p.51.
- Boynton, W.C. & Kell, W.G. 1995. *Modern auditing*, Sesde uitgawe, Kanada: John Wiley & Son, Inc.
- Buckley, R. 1979. *Audit committees - their role in UK companies*, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Bullard, P.D. & Resnik, A.J. 1983. *SMR Forum: too many hands in the corporate cookie jar*, Sloan Management Review, Fall 1983, pp.51-56.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-Report). 1992. *Internal control - integrated framework: Framework*.
- Cragg, W. 1997. *Teaching business ethics: the role of ethics in business and in business education*, Journal of Business Ethics, Februarie 1997, Vol. 16, No. 3, pp. 231-245.
- Dikloff, O.L. 1986. *The relationship between organisational structure and internal control systems*, Johannesburg: University of the Witwatersrand.
- Dunn, J. 1996. *Auditing - theory and practice*, Tweede uitgawe, London: Prentice-Hall Europe.
- Galpin, S. & Van Peurseem, K. 1994. *Management fraud - inherent risk sign posts*, Chartered Accountants Journal of New Zealand, Mei 1994, Vol. 74, No. 4, pp.40-42.
- Holman, L. 1996. *Management style*, Productivity SA, 1996, pp.63-65.

Inkster, N. & Gauthier, Y. 1995. *Forever fraud*, Internal Auditor, Oktober 1995, Vol. 52, No. 5, pp.26-29.

Internal Auditor, 1995. *Fraud findings*, Februarie 1995, Vol. 52, No.1, pp.53-54.

Internal Auditor, 1995. *Fraud findings*, April 1995, Vol. 52, No. 2, pp.63-66.

Internal Auditor, 1995. *Fraud findings*, Junie 1995, Vol. 52, No. 3, pp.60-62.

Internal Auditor, 1995. *Fraud findings*, Augustus 1995, Vol.52, No. 4, pp.68-70.

Internal Auditor, 1995. *Fraud findings*, Oktober 1995, Vol. 52, No. 5, pp.50-52.

Internal Auditor, 1995. *Fraud findings*, Desember 1995, Vol. 52, No.6, pp.58-60.

Internal Auditor, 1996. *Fraud findings*, Februarie 1996, Vol. 53, No.1, pp.65-66.

Internal Auditor, 1996. *Fraud findings*, April 1996, Vol. 53, No. 2, pp.69-72.

Internal Auditor, 1996. *Fraud findings*, Junie 1996, Vol. 53, No. 3, pp.70-73.

Internal Auditor, 1996. *Fraud findings*, Augustus 1996, Vol. 53, No. 4, pp.62-63.

Internal Auditor, 1996. *Fraud findings*, Oktober 1996, Vol. 53, No. 5, pp.68-71.

Internal Auditor, 1996. *Fraud findings*, Desember 1996, Vol.53, No. 6, pp.72-74.

Internal Auditor, 1997. *Fraud findings*, Februarie 1997, Vol.54, No.1, pp.68-70.

Internal Auditor, 1997. *Fraud findings*, April 1997, Vol. 54, No. 2, pp.77-79.

- Internal Auditor, 1997. *Fraud findings*, Junie 1997, Vol. 54, No. 3, pp.74-76.
- Internal Auditor, 1997. *Fraud findings*, Augustus 1997, Vol. 54, No.4, pp.69-71.
- Internal Auditor, 1997. *Fraud findings*, Oktober 1997, Vol. 54, No. 5, pp.67-69.
- Internal Auditor, 1997. *Fraud findings*, Desember 1997, Vol.54, No.6, pp.75-76.
- Internal Auditor, 1998. *Fraud findings*, Februarie 1998, Vol.55, No.1, pp.63-64.
- Internal Auditor, 1998. *Fraud findings*, April 1998, Vol. 55, No. 2, pp.77-78.
- Kienzler, D.S. 1997. *Visual ethifcs*, The Journal of Business Communication, April 1997, Vol. 34, No. 2, pp.147-187.
- KPMG. 1996. *South African fraud survey 1996*.
- Management Today, 1996. *One minute briefs*, Mei 1996, p.12.
- Ramsey, R. D. 1996. *Are ethics obsolete in the 90's?*, Supervision, Februarie 1996, Vol. 57, No. 2, pp.14-16.
- Ratliff, L., Wallace, W.A., Sumners, G.E., McFarland, W.G. & Loebbecke, J.K. 1996. *Internal auditing - Principles and techniques*, Tweede uitgawe, Florida USA: The Institute of Internal Auditors.
- Russell, R.C. 1995. *Understanding fraud and embezzlement*, The Ohio CPA Journal, Februarie 1995, Vol. 54, No. 1, pp.37-39.
- SAIGR. 1996. SAOS 400. *Risikobeoordeling en interne beheer*, Johannesburg: Die Suid-Afrikaanse Instituut van Geoktrooieerde Rekenmeesters.
- SAIGR. 1997. SAOS 240. *Bedrog en foute*, Johannesburg: Die Suid-Afrikaanse Instituut van Geoktrooieerde Rekenmeesters.

Shaw, W.H. & Barry, V. 1992. *Moral issues in business*, Vyfde uitgawe, Belmont, CA: Wadsworth.

Smit, G. 1997. *The functional analysis sytem*, Entrepreneur, Mei 1997.

Sutherland, C. 1993. *Business fraud - some holiday research*, Accountancy SA, Junie 1993, pp.7-9.

Watne, D.A. & Turney, P.B.B. 1990. *Auditing EDP systems*, Tweede uitgawe, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Wells, J.T.1998. *An unholy trinity*, Internal Auditor, April 1998, Vol.55, No. 2, pp.30-33.

Wylie, J. 1995. *Internal audit: workplace fraud*, Chartered Accountants Journal of New Zealand, September 1995, Vol. 74, No. 8, pp.69-70.

---

*P Grobler*  
*Lektor*  
*Departement Rekeningkunde*  
*Universiteit van Pretoria*  
*Pretoria*

*L du Plessis*  
*Senior Lektor*  
*Departement Rekeningkunde*  
*Universiteit van Pretoria*  
*Pretoria*