

Frauderisicobeheersing vanuit een ander perspectief

‘GA HET GESPREK AAN’

Frauderisicobeheersing krijgt al snel het karakter van aanscherping van procedures, maar het draait ook om bedrijfscultuur en menselijk gedrag. Florence en Humanitas hebben de effectiviteit van hun frauderisicobeheersing laten onderzoeken. Het resultaat is een uniek inzicht in de fraudegevoeligheid van een zorgorganisatie.

De samenwerking van twee bureaus op het gebied van frauderisicomanagement begon twee jaar geleden met een offerte bij Florence. Tjerk Overduin, financieel directeur van Florence, gaf Verstegen accountants en adviseurs en organisatieadviesbureau Turner de opdracht om dit op te pakken: ‘Wij wilden onderzoek doen naar frauderisico’s, maar wisten niet waar we moesten beginnen. Natuurlijk zijn de belangrijkste procedures binnen je bedrijf waterdicht, maar wij wilden graag vooruitlopen op de regelgeving die vraagt om daar stappen in te nemen. Daarnaast zijn we een grote organisatie, dus ik vind het ook belangrijk dat er meer bewustzijn is over dit onderwerp. We hebben toen twee partijen gevraagd om een offerte. De aanpak van die beide partijen, die een combinatie bood tussen cijfers en cultuur, was erg interessant. We besloten toen met alle twee het proces in te gaan, met een uitgebreid rapport als resultaat.’

Unieke aanpak

Anouk Scholte was vanuit Turner intensief betrokken bij de uitvoering van de opdracht en legt uit wat er zo uniek is aan de gezamenlijke aanpak: ‘Frauderisico’s en de be-

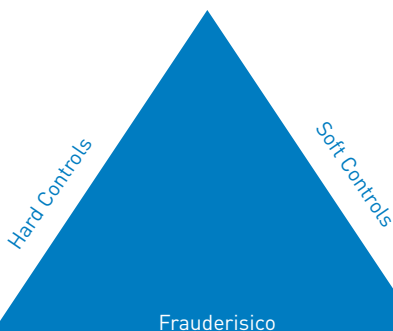
heersing ervan worden vaak alleen onderzocht door accountants. Dat zorgt ervoor dat er veel aandacht is voor de cijfers, processen en procedures, de zogenaamde harde kant, maar minder voor de gedragsmatige kant. Daarom is het bijzonder dat we bij onze analyses juist veel ruimte hebben gegeven aan die zachte kant.’

Scholte vervolgt: ‘Zo organiseren we bijvoorbeeld werksessies met medewerkers. Daarbij richten we ons op het ophalen van informatie en op bewustwording rondom het thema. Daardoor zijn we in dit geval meer te weten gekomen over de bedrijfscultuur en intrinsieke motivatie van medewerkers bij Florence en Humanitas. Deze aspecten staan genoeg beschreven in de literatuur, maar worden vaak niet meegenomen in de frauderisicoanalyse. Bij onze analyse en aanbevelingen besteden we hier juist meer dan de helft van de tijd aan. Dankzij deze aanpak werken we, door bewustwording te creëren, tijdens het onderzoek al aan de oplossing. Het is daarbij niet zo dat we het wiel opnieuw hebben uitgevonden. We hebben onze krachten gebundeld: Verstegen richt zich als accountant nog steeds op het beperken van de gelegenheid, maar door de combinatie met Turner is er ook aandacht voor houding en gedrag.’

Hard Controls

De Hard Controls betreffen de elementen die gedrag en vaardigheden beïnvloeden. Deze zijn relatief het meest te beïnvloeden, denk aan AO/IB (administratieve organisatie & interne beheersing) en formele voorschriften en regelingen.

Druk / Stimulans



Gelegenheid

Soft Controls

De Soft Controls betreffen elementen in de organisatiecultuur en de heersende mores die van de invloed zijn op waarden en overtuigingen, en daarmee mogelijk-kerwijs op het frauderisico. Denk hierbij aan hoe eerlijkheid en integriteit worden gewaardeerd, of de mate waarin er een veilig klimaat is om bijvoorbeeld fouten te maken of preciaire zaken te bespreken.

Rechtvaardiging

Verstegen en Turner maakten bij het onderzoek gebruik van deze ‘fraudedriehoek’. Dit model behandelt de drie elementen die invloed hebben op frauderisico. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen hard controls en soft controls, ofwel de harde en zachte kant.

Schaamrood

Overduin raadt een dergelijk gecombineerd onderzoek aan bij Peter van Houwelingen, directeur bedrijfsvoering bij Humanitas. 'Vanuit mijn achtergrond als accountant zag ik al aankomen dat we op termijn iets moesten gaan rapporteren over de manier waarop we frauderisico's managen', vertelt Van Houwelingen. 'Gedurende het traject met Verstegen en Turner merkte ik dat het gesprek over fraude veel belangrijker is dan alleen het voorkómen ervan. Wat ik fraude vind, vindt de ander misschien geen fraude. Het is een grijs gebied. Als een bewoner een lunch klaarmaakt en het personeel eet mee, is dat dan fraude? We willen het liever niet, maar is het fraude? Hetzelfde geldt voor een telefoon van de zaak. De een vindt het heel gewoon om daar privé mee te bellen, de ander vindt dat echt niet kunnen. Ik heb het als heel waardevol ervaren om het daar met elkaar over te hebben, zonder gelijk te oordelen. Je kan heel veel regels bedenken, maar het gaat erom dat je samen een open sfeer creëert. Je hoeft niet meteen iemand te veroordelen die een andere afweging maakt dan ik misschien zou maken. Diegene zit waarschijnlijk in een heel andere situatie. Dat vond ik het mooie aan dit onderzoek. Daarbij hebben we soms ook wel met schaamrood op de kaken het rapport gelezen. Van sommige quotes van onze medewerkers zijn we toch wel geschrokken. Daar willen we echt mee aan de slag.'

Resultaten

Het eindrapport leverde verrassende inzichten op over fraudebeheersing. Overduin: 'Het rapport heeft mij laten zien dat gesprekken heel belangrijk zijn. Daaruit kwam namelijk naar voren dat medewerkers op sommige onderdelen graag vastgestelde gedragsregels zouden zien. Van oorsprong hebben we eigen regie hoog in het vaandel staan, maar er blijkt toch behoefte aan meer duidelijkheid. Kaders bieden dat, en daardoor creëer je ook weer vrijheid. Bij het vaststellen ervan is de dialoog cruciaal. Het lastigste is om dat gesprek te blijven voeren, tussen alle drukte door. Het rapport bevestigt veel dingen die we al verwacht hadden. Het helpt ons om goede oplossingen te bedenken voor de frauderisico's die we hebben. Die moeten namelijk wel aansluiten op de cultuur van de organisatie.' Van Houwelingen vult aan: 'Soms is sprake van een gevoelsmatige kloof tussen de ondersteunende diensten en de medewerkers aan het bed. In de gesprekken kwam dat bij elkaar. We zijn samen gaan zitten, waardoor deze groepen dichter bij elkaar werden gebracht.'

Reacties

Niet alleen Overduin en Van Houwelingen waren enthousiast. Gedurende het onderzoek is er met veel mensen uit het bedrijf gesproken en zijn de resultaten ervan zo concreet mogelijk uitgewerkt. Dat heeft ons geholpen in het proces om fraude meer op de kaart te zetten', vertelt Overduin. Hij merkt dat er binnen



Florence nu meer over fraude gesproken wordt. 'De mensen die hebben meegedaan met het onderzoek zijn echt getriggerd. Als ik ze nu tegenkom, gaat het gesprek er vaak over. Ik weet dat ze ook andere collega's aan het denken zetten. Het is niet zo dat we grote dingen hebben ontdekt, maar we hebben wel stappen gezet in de bewustwording.'

Bij Humanitas waren de raad van bestuur, de raad van toezicht en de auditcommissie heel enthousiast, vult Van Houwelingen aan: 'De uitspraken van de medewerkers waren open en eerlijk. Daar konden we echt mee verder. We hebben laatst een themamiddag gehad over leiderschap en ook uitgebreid aandacht besteed aan de uitkomsten van dit rapport, en wat het betekent voor ons leiderschap.'

Aanbeveling

Is deze vorm van frauderisicoanalyse een aanrader voor iedere zorgorganisatie? Overduin en Van Houwelingen denken van wel, mits er een afgeslankte versie komt. Overduin: 'Wij werken allebei bij een grote zorgorganisatie. Die kunnen zich een dergelijke onderzoek veroorloven. Maar ik gun de kleinere zorgorganisaties ook zo'n scan.' Van Houwelingen vult aan: 'Het vraagt wel commitment. Er moet veel geregeld worden en je gaat een relatief lang traject in. Daarom moeten de raad van toezicht en de raad van bestuur gedurende het traject erachter blijven staan. Ook moeten ze na afloop onbevooroordeeld naar de resultaten kunnen kijken. Niet op het negatieve focussen en zeggen: "Wat zijn er veel risico's!", maar juist de kansen aangrijpen die zo'n rapport biedt. Een organisatie moet vooruit kunnen denken en aan de slag willen gaan met de resultaten. Want die bieden je de kans op verbetering en helpen je om het bewustzijn rond fraude te vergroten. Dit is ook geen verantwoordingsrapport. Als je dieper in je organisatie wil duiken en handvatten wil hebben om het gesprek aan te gaan, biedt deze brede aanpak grote kansen.' ◆

*Frans van der Plaats
RA, partner Verstegen
accountants en
adviseurs*