



Bijlage 3 Beleid tegen fraude en corruptie

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
2.	Toepassingsgebied.....	3
3.	Definitie van fraude en corruptie.....	3
4.	Hoe staat Red een Kind tegenover fraude en corruptie?.....	4
5.	Preventie van fraude en corruptie.....	4
6.	Detectie van fraude en corruptie.....	6
7.	Onderzoek, rapportage en sancties.....	8
	7.1 Melding van vermoedens van fraude of corruptie.....	8
	7.2 Analyse van de situatie.....	8
	7.3 Onderzoek.....	9
	7.4 Follow-up.....	9
	7.5 Sancties.....	10
8.	Monitoring en evaluatie.....	10
9.	Richtlijnen voor de reactie op een vermoeden van fraude of corruptie.....	11
10.	Advies voor onderzoeksteam.....	12
11.	Waarschuwingssignalen voor fraude.....	18
12.	Frauderegister.....	19

1. Inleiding

Dit Beleid tegen fraude en corruptie van Red een Kind is bijlage 3 bij het Integriteitsbeleid van Red een Kind. Fraude en corruptie vormen een bedreiging voor goed bestuur, duurzame ontwikkeling, het democratische proces en eerlijke handelspraktijken en staan haaks op de kernwaarden van Red een Kind. Corruptiebestrijding betekent bouwen aan de burgermaatschappij en maatschappelijk onrecht uitbannen en dat komt overeen met de visie van Red een Kind: *Als christelijke organisatie zonder winstoogmerk willen wij ervoor zorgen dat alle kinderen, ongeacht hun sociale, politieke, religieuze, etnische of economische achtergrond, een liefdevol en waardig bestaan en een kansrijke toekomst hebben.*

Red een Kind ontvangt geld van een groot aantal verschillende donateurs en spant zich in om ervoor te zorgen dat dit geld op de juiste manier en transparant wordt besteed. Red een Kind heeft een grote verantwoordelijkheid tegenover donateurs, partners en begunstigen om fraude en corruptie te voorkomen en ervoor te zorgen dat het geld goed wordt besteed.

Medewerkers van Red een Kind dragen verantwoordelijkheid om de hoogste normen voor ethisch en professioneel gedrag na te leven en te bevorderen. Het werk in verschillende landen, soms in ingewikkelde en moeilijke situaties, met verschillende talen, culturen en religies, vraagt veel van de medewerkers. Kennis, respect en gezond verstand zijn enkele van de sleutelwoorden die leidend horen te zijn voor het werk van Red een Kind.

2. Toepassingsgebied

Dit beleid tegen fraude en corruptie is bedoeld ter ondersteuning van gedrag dat wordt gekenmerkt door hoge normen voor persoonlijke en organisatorische integriteit, zowel intern als tegenover andere externe betrokkenen (partnerorganisaties en leveranciers). Dit beleid is van toepassing op alle lokale en buitenlandse rechtspersonen en medewerkers die onder de bestuursstructuur en verantwoordelijkheid van 'Red een Kind Nederland' vallen. Wij eisen van onze partnerorganisaties dat zij een beleid hanteren dat vergelijkbaar is met dat van ons en we eisen soortgelijke maatregelen in gevallen waarbij leveranciers verantwoordelijk zijn binnen onze programma's.

3. Definitie van fraude en corruptie

Fraude wordt in dit beleid gedefinieerd als een handeling die wordt uitgevoerd door een interne bron (medewerker, vrijwilliger, enz.) of externe bron (iemand die geen medewerker of vrijwilliger is) met de bewuste bedoeling om de organisatie, haar donateurs of begunstigen of het algemene publiek te misleiden teneinde daarmee een persoonlijk voordeel te behalen of iemand anders te benadelen. Hieronder vallen handelingen die variëren van diefstal tot valsheid in geschrifte, van de aannemer die bewust onnodige reparaties uitvoert tot de sollicitant die onterecht beweert bepaalde kwalificaties te

hebben. Het kan betekenen dat iemand niet de waarheid spreekt, niets zegt als hij of zij wel iets zou moeten zeggen of misbruik maakt van zijn of haar positie.

Corruptie betekent op oneerlijke wijze een voordeel verkrijgen van derden door misbruik te maken van de macht die is toevertrouwd.

Fraude en corruptie zijn niet beperkt tot financieel of materieel gewin, maar kunnen ook immateriële voordelen omvatten, zoals status of informatie.

4. Hoe staat Red een Kind tegenover fraude en corruptie?

Red een Kind spant zich in om elke vorm van fraude en corruptie te bestrijden in alle omstandigheden, of die nu wordt gepleegd door medewerkers, vrijwilligers, aannemers, partners of klanten. Red een Kind is vastbesloten dergelijke handelingen te voorkomen of, als dat niet mogelijk is, op te sporen en te onderzoeken. Fraude zorgt ervoor dat we mensen in nood minder goed kunnen helpen.

Proberen met fraude een liefdadigheidsorganisatie te benadelen is onvergeeflijk, want dat betekent in feite stelen van de meest kwetsbare en hulpbehoevende mensen in de maatschappij. Het geld is immers bestemd om die mensen te helpen. We moeten er ook voor zorgen dat we niet betrokken raken bij corruptiepraktijken. Indien gepast zal Red een Kind gevallen van fraude en corruptie melden aan de politie. Red een Kind verwacht dat alle bestuurders, managers, medewerkers, trainees, stagiairs, vrijwilligers, partners en anderen die Red een Kind vertegenwoordigen te allen tijde de hoogst mogelijke normen op het gebied van eerlijkheid naleven.

Red een Kind spant zich in om fraude en corruptie tegen te gaan en brengt dat in de praktijk door middel van vier pijlers: (1) preventie, (2) detectie, (3) onderzoek, aangifte en sancties, en (4) toezicht, evaluatie en follow-up. In de volgende paragrafen wordt elk van deze pijlers besproken.

5. Preventie van fraude en corruptie

Fraudepreventie (en -detectie) is de verantwoordelijkheid van iedereen binnen Red een Kind. Het management ontwikkelt processen om fraude te voorkomen en detecteren, maar de inspanningen en toewijding van de medewerkers en anderen die namens Red een Kind werken zijn heel belangrijk om de bescherming op dit gebied te verbeteren.

Naast de maatregelen en instrumenten ter voorkoming van fraude en corruptie die zijn genoemd in hoofdstuk 3 van het Integriteitsbeleid (bijv. maatregelen op het gebied van werving) worden de volgende maatregelen genomen:

- Red een Kind streeft ernaar een heldere en transparante organisatie te zijn. In ons systeem voor bestuur en kwaliteitsmanagement identificeert Red een Kind risico's, waaronder die op fraude en corruptie, op activiteitsniveau en stelt het specifieke

maatregelen vast die moeten worden genomen om specifieke geïdentificeerde risico's te beperken.

- Belangrijke beginselen zoals scheiding van functies en financiële toezichtprocedures met betrekking tot belangrijke besluitvormingsprocedures en beschikking over activa (waaronder geld/bankrekeningen) zijn verplicht. Effectieve procedures helpen zowel bij het voorkomen als bij het signaleren van misstanden. Dezelfde basisbeginselen en procedures zijn ook vereist voor partnerorganisaties van Red een Kind.
- Algemeen onderzoek naar fraude wijst uit dat aanbestedingsprocedures een verhoogd risico op fraude en corruptie opleveren. Red een Kind heeft een uitgebreid aanbestedingsbeleid opgesteld om deze risico's zoveel mogelijk te beperken. Een soortgelijk aanbestedingsbeleid is ook vereist voor onze partnerorganisaties.
- In onze overeenkomsten met partnerorganisaties is vastgelegd dat partnerorganisaties zich dienen te houden aan de wetten en regels en dat ze beleid en procedures hebben ingesteld om fraude en corruptie te voorkomen en op te treden als dit toch wordt gesignaleerd.
- Red een Kind eist dat alle partnerorganisaties en landenkantoren hun eigen externe auditor hebben. Financiële jaarverslagen inclusief accountantsverklaring (zonder voorbehoud) moeten worden ingediend bij Red een Kind. De auditors moeten zich bij het uitvoeren van de controles houden aan de meest recente internationale normen voor accountantscontrole. Red een Kind verzoekt partnerorganisaties en landenkantoren hun externe auditors door middel van een taakomschrijving te instrueren om tijdens de jaarlijkse accountantscontrole ook te controleren op de aanwezigheid en naleving van een beleid tegen fraude en corruptie en eventuele afwijkingen te melden in de managementbrief. We verzoeken onze partnerorganisaties en landenkantoren van accountant te veranderen als Red een Kind denkt dat de kwaliteit van de accountant en/of de ingediende stukken ontoereikend is.
- Naast externe controles streeft Red een Kind er ook naar de systemen en procedures van partnerorganisaties eens in de drie jaar te beoordelen door middel van een interne controle. De interne controle wordt uitgevoerd door een intern controleteam dat bestaat uit een aantal medewerkers van Red een Kind die hun taak onafhankelijk kunnen uitvoeren. De interne controle richt zich op een brede categorie systemen en procedures, waaronder die met betrekking tot risicovolle procedures zoals aanbestedingen en de maatregelen die de partnerorganisatie neemt om fraude en corruptie tegen te gaan.

6. Detectie van fraude en corruptie

De strategie van Red een Kind is een langdurige samenwerking met (partner)organisaties. Het is erg belangrijk dat Red een Kind voldoende interactie en communicatie onderhoudt met alle lagen (management en uitvoerend) van de organisaties, zodat we weten hoe de projecten worden beheerd en ontwikkeld.

Het management, de landenkantoren en de partnerorganisaties van Red een Kind zijn verantwoordelijk voor het beperken van de mogelijkheden voor fraude en corruptie en het vergroten van de detectiekansen. De meeste mensen die fraude plegen op het werk zijn personen die vertrouwen genieten en nog niet eerder schuldig zijn bevonden aan een strafbaar feit. Vaak zijn er drie factoren die tegelijkertijd aanwezig moeten zijn om gewone mensen te bewegen tot fraude. Dat zijn 'druk', 'rationalisering' en 'gelegenheid'. Samen worden deze factoren de 'fraudedriehoek' genoemd en vormen ze een kader voor het signaleren van frauduleuze activiteiten.

- **Druk** is de initiële motivatie om fraude te plegen. De persoon in kwestie heeft misschien financiële problemen, verslavingen zoals gokken, winkelen of drugs, of staat onder druk om goede prestaties of resultaten te laten zien.
- **Rationalisering** vindt plaats wanneer iemand denkt in zijn recht te staan omdat hij onderbetaald wordt, omdat hij het voor zijn gezin doet, of omdat hij het geld nu nodig heeft, maar het zal terugbetalen voordat iemand het doorheeft. Diegene rechtvaardigt het misdrijf op zo'n manier dat het een aanvaardbare of verdedigbare daad wordt.
- **Gelegenheid** ontstaat als er zwakke plekken in de controle zitten. Mensen denken dat ze niet betrappt zullen worden, omdat niemand hun werk controleert.

In paragraaf 11 worden voorbeelden gegeven van signalen die op fraude kunnen duiden.

De detectie van fraude en corruptie kan worden verbeterd door:

1. de risico's waaraan activiteiten, locaties en activa zijn blootgesteld te identificeren (rekening houdend met de fraudedriehoek)
2. adequate controlemaatregelen te ontwikkelen
3. effectieve naleving van de controlemaatregelen te garanderen.

Voorbeelden van goed ontworpen en kosteneffectieve controlemaatregelen zijn:

- grondige wervingsprocedures
- fysieke beveiliging van activa
- duidelijke organisatie van verantwoordelijkheden en rapportagelijnen
- adequate personeelsbezetting
- supervisie en controle van geleverd werk
- scheiding van functies om ervoor te zorgen dat essentiële taken en controles niet door dezelfde medewerker worden uitgevoerd
- roulatie van medewerkers

- steekproefsgewijze controles door managers
- volledige en veilige audittrails
- prestatie monitoring door management
- begrotingsverslagen en andere financiële verslagen
- evaluaties door onafhankelijke instanties, zoals een accountantscontrole.

De financiële afdeling van Red een Kind zal, vaak door middel van verslagen van interne of externe controles, de controlemaatregelen voor bestaande en voorgestelde activiteiten evalueren en hierover advies uitbrengen.

Belangrijke afschrikkende factoren voor het plegen van fraude en corruptie zijn de pakkans en de ernst van de gevolgen. Red een Kind zal altijd ferm optreden, waaronder zo nodig gerechtelijke vervolging, tegen personen die fraude plegen.

De meeste gevallen van fraude (meer dan 50%) komen aan het licht tijdens de normale controles. Informatie van derden is verantwoordelijk voor ongeveer 30% van de gevallen. Medewerkers moeten vermoedens van fraude rapporteren in de wetenschap dat ze worden beschermd door het Integriteitsbeleid. Aannemers, partners, leveranciers, klanten en het algemene publiek worden ook aangemoedigd hun verdenkingen kenbaar te maken.

Naast de normale interne controlemaatregelen neemt Red een Kind de volgende specifieke detectie maatregelen:

- Onze landenkantoren en partnerorganisaties worden regelmatig bezocht door medewerkers en/of vertegenwoordigers van Red een Kind. Eventuele significante bevindingen van zulke bezoeken (waaronder indicaties van fraude of corruptie) moeten worden gemeld door de Country Director die verslag uitbrengt aan de Integrity Coordinator of, als dat niet mogelijk is, door de CEO/Finance Manager. Dit is ook verplicht voor ons kantoor in Nederland. Alle constatering of indicaties binnen het Nederlandse kantoor moeten worden gemeld.
- Red een Kind neemt externe auditors in de arm die financiële controles uitvoeren bij onze partnerorganisaties en kantoren. Ten minste eens in de vier jaar voert Red een Kind een uitgebreide interne controle uit bij elke partnerorganisatie. Bestrijding van fraude en corruptie is een vast aandachtspunt van ons controleprogramma.
- Als we aanwijzingen hebben dat er mogelijk fraude of corruptie heeft plaatsgevonden binnen onze eigen organisatie of een partnerorganisatie, gaat Red een Kind na of in deze gevallen een 'ad-hoc audit' moet worden uitgevoerd en of de aanwijzingen kunnen worden onderbouwd met bewijs dat overeenstemt met de betreffende werkstroom. Zo nodig worden er externe deskundigen ingehuurd om onderzoeken uit te voeren.
- Tot de interne en externe procedures behoort begrotingstoezicht. Afwijkingen moeten worden geanalyseerd en verklaard. Financiële controllers controleren

samen met beoordelaars van beschrijvende rapporten de consistentie tussen de beschrijvende en financiële verslaglegging.

- Red een Kind past benchmarkprocedures toe op onze programmaontwikkeling, waarbij financiële resultaten (begroot en daadwerkelijk) worden gekoppeld aan de uitkomsten en de verschillen tussen projecten moeten worden geanalyseerd.

7. Onderzoek, rapportage en sancties

7.1 Melding van vermoedens van fraude of corruptie

Eventuele vermoedens van fraude of corruptie dienen rechtstreeks te worden gemeld aan de Integrity Coordinator via het Integrity Focal Point. De Integrity Coordinator informeert dan direct de Finance Manager en de CEO.

De Finance Manager maakt een beschrijving van de casus en registreert het geval in het frauderegister. (zie paragraaf 12.) De Integrity Coordinator belegt een vergadering met de Country Director, de CEO en de Finance Manager. Samen besluiten zij aan de hand van het stroomdiagram wat er moet gebeuren. Zij vormen samen het onderzoeksteam, dat zo snel mogelijk moet worden gevormd. De samenstelling van het team kan variëren afhankelijk van de eerste indruk van de ernst van de vermoede fraude.

Voor kleinere (<500 euro), minder complexe fraudezaken is het wellicht niet passend om een volledig onderzoeksteam in te stellen, maar de Finance Manager moet er altijd deel van uitmaken en moet altijd op de hoogte worden gehouden van de voortgang in alle stadia van het onderzoek. Afhankelijk van de situatie worden de (vermoede) fraude en de follow-up ook gemeld binnen het MT.

Fraude moet standaard worden gemeld tijdens de eerstvolgende vergadering van de Financial Committee. In het geval dat een Country Director van Red een Kind erbij betrokken is, dient de CEO onmiddellijk te worden geïnformeerd. In het geval dat een MT-lid van Red een Kind erbij betrokken is, dient de voorzitter van de raad van toezicht onmiddellijk te worden geïnformeerd.

De Finance Manager informeert ook de externe auditor van Red een Kind over de gevallen.

Elk jaar ontvangt de Financial Committee een actueel auditregister.

In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de stappen die moeten worden genomen, waaronder de beschrijving van de casus, een impactanalyse, onderzoek, follow-up en sancties.

7.2 Analyse van de situatie

- a. De voornoemde beschrijving van de casus wordt gemaakt binnen een week nadat de zorg/klacht is gemeld en moet voor zover mogelijk alle gerelateerde en relevante feiten en cijfers bevatten. Hiertoe behoort ook een situatieanalyse met betrekking tot hoe en door wie de informatie over het geval is verkregen en gedeeld (zie ook paragraaf 3.2 van het Integriteitsbeleid).

- b. Deze details worden ook besproken met de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het project (indien van toepassing) om na te gaan of de beschrijving strookt met de feiten.
- c. Naast de beschrijving van de casus moet een impactanalyse worden gemaakt, waarvoor het volgende moet worden beoordeeld:
 - Om welke projecten het gaat;
 - In hoeverre deze kwestie van invloed kan zijn op de continuïteit van het project;
 - Hoe mogelijke schade als gevolg van de maatregelen voor het oplossen van de kwestie zoveel mogelijk kan worden beperkt voor de begunstigden van het project;
 - Alle mogelijke effecten.
- d. Als het gaat om een partnerorganisatie en duidelijk is dat het management van Red een Kind of dat van de partnerorganisatie niet betrokken is bij fraude of corruptie, zal Red een Kind de partnerorganisatie verzoeken een plan van corrigerende en preventieve maatregelen te delen met Red een Kind. Op basis van dit plan moet Red een Kind besluiten of dit voldoende is om het voorval recht te zetten en toekomstige schade te voorkomen.
- e. Als het management van de partnerorganisatie mogelijk ook betrokken is bij fraude of corruptie, moet worden besloten hoe er een onderzoek zal worden voorbereid en gecommuniceerd.

7.3 Onderzoek

- a. Indien Red een Kind besluit een onderzoek te verrichten, moet dit worden gestart binnen twee weken nadat de zorg/klacht is gemeld.
- b. De noodzakelijke externe (lokale) ondersteuning moet worden ingeschakeld.
- c. In het onderzoek moet een analyse van de diepere oorzaak worden opgenomen om eventuele interne of externe drijfveren te identificeren.
- d. Er wordt binnen twee weken na de afronding van het onderzoek verslag uitgebracht.

7.4 Follow-up

Zoals besproken in paragraaf 3.4 van het Integriteitsbeleid, legt het onderzoeksteam het onderzoeksrapport ter beoordeling en goedkeuring voor aan het Management Team van Red een Kind. In het rapport moet worden aangetoond en gedocumenteerd dat de klacht goed is onderzocht, dat de relevante autoriteiten geïnformeerd zijn en dat de belangen en rechten van het slachtoffer, de klager en de vermeende daders gedurende het gehele onderzoeksproces gerespecteerd zijn. Op basis van het onderzoeksrapport zal het Managementteam een besluit nemen over passende maatregelen. De klager wordt over het resultaat van het onderzoek geïnformeerd.

In het geval van een zorg/klacht met betrekking tot een partnerorganisatie dient de Country Director de volgende maatregelen te nemen:

- a. Nadat Red een Kind het verslag heeft overhandigd aan de partnerorganisatie, heeft het management van de partnerorganisatie één week de tijd om hierop te reageren. Het

management van de partnerorganisatie moet een plan met corrigerende en preventieve maatregelen opstellen;

- b. Als de partnerorganisatie ook een raad (van toezicht) heeft, moet deze om een aanvullende reactie worden gevraagd;
- c. Afhankelijk van de reactie van de partnerorganisatie brengen twee personen, onder wie bijv. de Country Director, een lid van het Managementteam en/of de Integrity Coordinator, een bezoek aan het management van de partnerorganisatie om te praten over de relatie, eventuele organisatorische maatregelen en het plan voor de tenuitvoerlegging van deze maatregelen, waaronder ijkpunten.

7.5. Sancties

- a. In het geval van fraude binnen Red een Kind is paragraaf 10 over 'Verdenkingen tegen medewerkers' van toepassing.
- b. Als een geval van fraude of corruptie bij een partnerorganisatie van Red een Kind wordt bevestigd door de resultaten van het onderzoek, maar het management van de partnerorganisatie de beschuldigingen ontkent, moet de voortzetting van de betrekkingen tussen Red een Kind en de partnerorganisatie door de twee partijen worden besproken. Hierbij moet het volgende worden overwogen: 1) of een second opinion door een externe partij van waarde zou kunnen zijn, 2) of een onafhankelijke bemiddelaar zou kunnen helpen bij het vinden van een oplossing.
- c. Als de partnerorganisatie na de bespreking niet bereid is enige verantwoordelijkheid te accepteren in het geval van fraude/corruptie, beslist de Country Director samen met het managementteam van Red een Kind over de voortzetting van de betrekkingen en een exitstrategie, afhankelijk van de effecten voor de betrokken kinderen/gemeenschappen.
- d. Red een Kind houdt in beginsel de partnerorganisatie verantwoordelijk voor volledige vergoeding van de toegebrachte schade, maar dit moet op grond van het geval en de context worden bepaald.
- e. Als de partnerorganisatie bereidwillig meewerkt en een plan met corrigerende en preventieve maatregelen heeft verstrekt, vindt binnen een halfjaar na de start van het plan een vervolgcontrole plaats.
- f. Zoals is vermeld in zowel de partnerovereenkomst als de financiële overeenkomst, kan de overeenkomst worden beëindigd als er geen andere mogelijkheden zijn.

8. Monitoring en evaluatie

De effectiviteit van de tenuitvoerlegging van het beleid tegen fraude en corruptie, waaronder de effectiviteit van maatregelen ter voorkoming en signalering van fraude en corruptie, moet worden gemonitord en na elk geval van fraude of corruptie worden geëvalueerd, zodat het beleid tegen fraude en corruptie verder kan worden verbeterd en de (controle)maatregelen kunnen worden aangepast of aangevuld om nieuwe gevallen van fraude of corruptie te voorkomen.

Het is belangrijk dat bij de evaluatie de uitkomsten van de analyse van de diepere oorzaken wordt meegenomen (genoemd onder 'onderzoek'), want deze kan leiden tot veranderingen in de organisatie, het beleid of de procedures.

Naast de tweejaarlijkse evaluaties van het Integriteitsbeleid zal jaarlijks, samen met de presentatie van de financiële jaarverslagen, het frauderegister worden besproken en zal worden teruggekeken op het handelen van het managementteam van Red een Kind om te zien of hieruit lering kan worden getrokken.

Gevallen van fraude kunnen (geanonimiseerd) worden gebruikt als leermaterialen voor de organisatie, zodat de betrokken medewerkers zich bewust blijven van de risico's.

9. Richtlijnen voor de reactie op een vermoeden van fraude of corruptie

Eerste richtlijnen als je een geval van fraude/corruptie vermoedt

Fraude/corruptie kan op verschillende manieren worden ontdekt: op basis van je eigen waarnemingen, iemand binnen of buiten de organisatie die een melding doet, een routinecontrole waarbij een discrepantie aan het licht komt, een interne of externe audit waarbij een probleem wordt geconstateerd of externe toezichthouders of inspecteurs die iets vinden.

Het is belangrijk om te weten hoe je met verdenkingen moet omgaan.

Wat je wel moet doen:

1. Rustig blijven – onthoud dat je een getuige bent en geen aanklager.
2. Schrijf je zorgen onmiddellijk op – noteer alle relevante details, zoals wat er is gezegd aan de telefoon of in andere gesprekken, de datum, de tijd en de namen van alle betrokkenen.
3. Denk na over de mogelijke risico's en gevolgen van alle stappen die je neemt.
4. Zorg ervoor dat je verdenking ondersteund wordt door feiten, niet alleen vermoedens.

Wat je NIET moet doen:

- Word geen privédetective en ga niet op eigen houtje een onderzoek of ondervraging uitvoeren.
- Benader de betrokken persoon niet (want dat kan ertoe leiden dat diegene bewijsmateriaal vernietigt).
- Bespreek je vermoedens of feiten van de casus niet met iemand anders dan de hieronder genoemde personen, tenzij zij je uitdrukkelijk hebben verzocht dat te doen.
- Gebruik de procedure niet om persoonlijke grieven te beslechten.

Een aantal dingen om te onthouden:

Het is mogelijk dat je je vergist of dat er een onschuldige of goede verklaring is. Het onderzoek zal dit uitwijzen. Het proces kan ingewikkeld zijn, je wordt misschien niet direct

bedankt en de situatie kan leiden tot een periode van onrust of wantrouwen binnen de organisatie, ondanks het feit dat je te goeder trouw hebt gehandeld.

Melding maken van je vermoedens

De volgende rapportagelijnen moeten worden gebruikt ongeacht de potentiële omvang van de fraude, die in een vroeg stadium moeilijk te bepalen is. (Lees meer over meldingsprocedures in bijlage 4 van het Integriteitsbeleid.) Meld je vermoedens als volgt:

- Je leidinggevende. Die is in het algemeen je eerste aanspreekpunt. Diegene is in het bijzonder verantwoordelijk voor fraudepreventie en kent de systemen, de mensen en de risico's. De leidinggevende dient onmiddellijk contact op te nemen met het Integrity Focal Point of de Integrity Coordinator voor verdere ondersteuning.
- Als je denkt dat je manager misschien betrokken is bij de fraude of als je van mening bent dat diegene je zorgen onterecht heeft weggewuifd, moet je je rechtstreeks tot het Integrity Focal Point (landniveau) of de Integrity Coordinator (internationaal niveau) wenden.

Advies voor leidinggevendenden die een melding van fraude ontvangen:

- Luister naar de zorgen van je medewerkers en behandel elke melding die je ontvangt serieus en vertrouwelijk. Zorg ervoor dat alle betrokken medewerkers een eerlijke kans krijgen om hun verhaal te doen.
- Verzeker je medewerker ervan dat diegene niet in de problemen zal komen door het melden van de verdenkingen.
- Probeer zoveel mogelijk informatie te verkrijgen van de medewerker. Knoei niet met eventuele bewijsmaterialen en zorg ervoor dat alles op een veilige plek wordt opgeborgen.
- Verzoek de medewerker de kwestie volledig vertrouwelijk te houden om het hogere management de tijd te geven om de zaak te onderzoeken zonder dat de verdachte/beschuldigde persoon wordt gealarmeerd.
- Als je vermoedt dat een andere afdeling bij de fraude betrokken is, dien je de Integrity Coordinator op de hoogte te stellen voor verdere actie, in overeenstemming met dit beleid.
- Voer niet zelf een onderzoek uit – dat kan het daadwerkelijke onderzoek en een eventueel strafrechtelijk onderzoek hinderen. Meld de zaak onmiddellijk aan de Integrity Coordinator, Finance Manager of CEO. Die beslist over het instellen van een onderzoeksteam.

10. Advies voor onderzoeksteam

Het is belangrijk dat managers en anderen weten wat ze moeten doen in het geval van fraude, zodat ze onverwijd kunnen optreden. Het Beleid tegen fraude en corruptie beschrijft welke stappen moeten worden genomen als er een vermoeden van fraude is en aan wie de fraude/corruptie of het vermoeden moet worden gemeld. Het Frauderresponsplan is een

richtsnoer dat beschrijft hoe en door wie het vermoeden van fraude vervolgens moet worden onderzocht, gerapporteerd en afgesloten. Het Frauderresponsplan geeft een overzicht van veel van de gebieden waarmee rekening moet worden gehouden bij het onderzoeken van een grote en complexe fraudezaak. Voor kleinere, minder complexe fraudezaken zullen delen van het plan niet van toepassing zijn. Het is echter belangrijk om een open blik te houden en te bedenken dat achter een kleine fraude ook een veel grotere fraude schuil kan gaan.

De leden van het onderzoeksteam moeten worden aangewezen als onderdeel van het overeenkomen en ondertekenen van een Frauderresponsplan.

Het onderzoeksteam bepaalt snel het volgende:

- of een onderzoek noodzakelijk is
- wie het onderzoek gaat leiden (degene die wordt gekozen om het onderzoek te leiden moet voldoende ervaring hebben en niet betrokken zijn bij de activiteit waarop de vermoede fraude van invloed is.)
- eventuele noodzakelijke extra middelen ter ondersteuning van het onderzoek
- eventuele onmiddellijke noodzaak tot het inschakelen van de politie
- eventuele aanvullende ondersteuningsvereisten (bijv. IT-faciliteiten, een beveiligde ruimte, beveiligde fax- en telefoonvoorzieningen, administratieve ondersteuning, enz.)
- eventuele onmiddellijke noodzaak van juridisch advies
- eventuele onmiddellijke noodzaak van externe, technische adviezen of ondersteuning (bijv. forensisch onderzoek)
- eventuele onmiddellijke noodzaak tot het opstellen van een PR-/mediastrategie om met de zaak om te gaan (zowel intern als extern)
- eventuele onmiddellijke noodzaak tot het schorsen van medewerkers, het uitvoeren van zoekacties en het opschorten van toegang van personeel (bijv. tot bestanden, gebouwen, computers/systemen, enz.)
- eventuele onmiddellijke noodzaak om de potentiële fraude extern te melden (bijv. Charity Commission, externe auditors, financiers/donateurs, belastingdienst enz.)
- of de fraude naar verwachting de verzekeringsdrempel overschrijdt (op dit moment 50.000 Britse pond) en de verzekeringsmaatschappij dus moet worden ingelicht
- of de voorzitter van de auditcommissie moet worden ingelicht
- een tijdschema voor de hoofdonderzoeker om verslag uit te brengen over de voortgang van het onderzoek.

De doelstellingen van het onderzoek moeten direct aan het begin worden gedocumenteerd en goedgekeurd door het Frauderresponsteam. Voor de hand liggende doelstellingen zijn:

- identificeren van de dader(s)
- de feiten rondom de fraude en de totale verliezen vaststellen
- het risico op verdere verliezen wegnemen (Opmerking: in sommige uitzonderlijke gevallen kan het noodzakelijk zijn om verdere verliezen te accepteren teneinde extra

bewijs te verzamelen en de slagingskans van strafrechtelijke, civielrechtelijke of tuchtrechtelijke procedures te vergroten. Dit mag normaliter alleen worden toegestaan onder politiebegeleiding.)

- voldoende bewijs verzamelen voor een succesvolle tuchtrechtelijke, strafrechtelijke of civielrechtelijke procedure.

Bepaalde maatregelen moeten mogelijk onmiddellijk worden uitgevoerd om verdere verliezen te voorkomen. Het onderzoeksteam beslist en treedt op als het gaat om schorsing van personeel en het ontzeggen van de toegang tot bestanden, systemen en kantoren.

De datum van de volgende vergadering en evaluatie van het eerste voorgangsverslag van het onderzoek moet onderling worden afgestemd. Het onderzoeksteam moet regelmatig bijeenkomen om de voortgang van het onderzoek te volgen en belangrijke beslissingen met betrekking tot de zaak te nemen.

Het plan kan enkele of alle van de volgende aspecten omvatten:

- identificatie en registratie van de betrokken personen en de feiten van de zaak
- afhandeling van interne en externe communicatie
- maatregelen om verdere verliezen te voorkomen
- maatregelen om bewijs veilig te stellen Normaliter moet bewijs worden veiliggesteld op een manier die zo min mogelijk argwaan wekt bij de verdachte(n) of anderen(n).
- overleg met de Raad over personeelskwesaties en omgang met verdachte medewerkers
- te voeren vraaggesprekken
- tijdschema's voor het inschakelen van de politie of andere externe deskundigen
- analyse van bewijsmateriaal
- interne verslaglegging (bijv. aan managementteam, auditcommissie, enz.)
- melding aan regelgevings-/overheidsinstanties
- streefdata voor verslaglegging aan het onderzoeksteam.

De effectiviteit van het plan is afhankelijk van goede communicatie in alle stadia.

Interne communicatie

- Onderzoekers en managers moeten ervoor zorgen dat iedereen die op de hoogte moet zijn voldoende wordt geïnformeerd gedurende het onderzoek en in de stadia van verslaglegging, alsmede over maatregelen op basis van de bevindingen en afronding. Communicatie met de persoon (of personen) over wie verdenkingen zijn geuit, dient plaats te vinden in overeenstemming met het personeelsbeleid van de organisatie. Degene over wie verdenkingen zijn geuit, moet op de hoogte worden gehouden, waarbij de vertrouwelijkheid in acht moet worden genomen.
- Er moet altijd een evenwicht worden gevonden tussen communicatie en vertrouwelijkheid en daarom moeten de personen of categorieën van personen die op de hoogte moeten zijn in elke fase van het plan duidelijk worden geïdentificeerd, zodat zo nodig garanties over vertrouwelijkheid kunnen worden gegeven.

Externe communicatie

- Derden die mogelijk moeten worden gewaarschuwd of geïnformeerd, zijn de politie, regelgevingsinstanties, verzekeringsmaatschappijen, juridisch adviseurs, externe auditors en het CBF. Het plan moet duidelijk beschrijven wie de verantwoordelijkheid heeft voor de communicatie met deze derden en in welke omstandigheden.
- Red een Kind is voorbereid op het feit dat fraudezaken aandacht van de media kunnen trekken. In het plan moet dan ook vastgelegd worden welke medewerker de taak krijgt om de pers te woord te staan en wat andere medewerkers moeten doen als iemand van de pers contact met hen opneemt. Waar mogelijk moet gebruik worden gemaakt van de bestaande kanalen en procedures voor communicatie met de media.

Ongepaste communicatie

In het plan moet duidelijk worden vastgelegd welke vormen van communicatie als ongepast worden gezien, bijvoorbeeld:

- buiten Red een Kind om over de zaak spreken;
- een confrontatie tussen degene die de fraude heeft gemeld en de verdachte(n). (Merk op dat de feedback-, klachten- en klokkenluidersprocedure garanties biedt voor de veiligheid en vertrouwelijkheid van degene die de melding doet.)

Bewijsmateriaal veiligstellen

Bij het veiligstellen van en omgaan met bewijs moet ervan worden uitgegaan dat al het bewijsmateriaal nodig kan zijn voor een rechtszaak en dienovereenkomstig behandeld moet worden. (Zelfs als er geen plannen zijn voor een strafrechtelijke of civielrechtelijke procedure, is het raadzaam om deze benadering te kiezen.)

- Normaliter moet al het bewijsmateriaal veilig achter slot en grendel worden bewaard en alleen toegankelijk zijn voor personen die aan het onderzoek werken. Zo nodig moeten de sloten van veilige ruimtes worden vervangen. Er moet een overzicht worden bijgehouden van iedereen die bewijsmateriaal in handen heeft gehad.
- Bewijsmateriaal zoals computergegevens, overdraagbare media, videobanden, enz. mag alleen worden gehanteerd door gekwalificeerde medewerkers. Als er enige twijfel bestaat, dient advies van de politie of andere deskundigen te worden ingewonnen.
- Indien bewijsmateriaal of andere relevante informatie wordt gedeeld met een andere instantie, moet zorgvuldig rekening worden gehouden met eventuele vereisten op het gebied van gegevensbescherming (vertrouwelijkheid). Als er enige twijfel bestaat, dient advies van een deskundige te worden ingewonnen.
- Bewijsmateriaal kan verschillende vormen hebben die op verschillende manieren moeten worden behandeld.

Oorspronkelijke documenten

- Zo weinig mogelijk aanraken.
- In een beschermmap stoppen met een etiket erop.
- Op geen enkele manier markeren.
- Verantwoordelijkheid voor het bewaren van de documenten toekennen aan één persoon.
- Duidelijk bijhouden hoe en waar de documenten zijn verkregen.
- Een overzicht bijhouden van iedereen die de documenten daarna in handen heeft gehad.

Op een computer opgeslagen gegevens/overdraagbare media

- Beveiligd bewaren in een passende omgeving.
- Gegevens mogen alleen worden opgevraagd van computers door technisch gekwalificeerde personen.

Gefotokopieerde documenten

- In sommige gevallen kan het de voorkeur hebben of noodzakelijk zijn om de originele documenten op hun oorspronkelijke plek te laten en fotokopieën te maken voor analyse en onderzoek.
- Fotokopieën moeten duidelijk als zodanig zijn gemarkeerd.
- Fotokopieën moeten voorzien zijn van een handtekening en datum en gewaarmerkt zijn als een getrouwe kopie van het origineel.

Bewijs op dvd/cd-rom/video

- Beveiligd bewaren in een passende omgeving (bijv. beschermhoes).
- Video's mogen niet worden bekeken voordat er technisch en juridisch advies is ingewonnen (d.w.z. zodat ze kunnen worden behandeld volgens de regels voor bewijs).

Extern bewijsmateriaal

- Mogelijk kan bewijsmateriaal of informatie ter ondersteuning van een onderzoek ook worden verkregen via externe bronnen, zoals de belastingdienst, de administratie van leveranciers, handelsregisters, de administratie van donateurs, enz.

Verdachte medewerkers

We moeten er altijd aan denken dat een verdenking van fraude ongegrond kan blijken en uit respect voor de medewerker en om ervoor te zorgen dat de werkrelaties na een onderzoek goed blijven, moeten ondervragingen en maatregelen, zoals een schorsing, zeer zorgvuldig worden aangepakt.

- Schorsing is een mogelijkheid om zowel de werkgever als de werknemer te beschermen, de noodzakelijke ruimte en gelegenheid te scheppen om het

onderzoek te plannen, de feiten te onderzoeken en met het overige personeel te praten zonder dat de medewerker aanwezig is. Het moet duidelijk worden gecommuniceerd dat een schorsing geen oordeel inhoudt.

- De belangrijkste factoren om te besluiten een medewerker te schorsen zijn normaliter het voorkomen van verdere verliezen en voorkomen dat bewijsmateriaal wordt verwijderd of vernietigd. In sommige gevallen kan het de voorkeur hebben iemand niet te schorsen, zelfs als dat betekent dat er verdere verliezen kunnen ontstaan (bijvoorbeeld om meer bewijs te verzamelen).
- Een verdachte medewerker die mag blijven werken, moet scherp in de gaten worden gehouden. Dat kan onder meer betekenen: fysiek volgen van bewegingen, toezicht op IT-gebruik, toezicht op gebruik van telefoon, e-mail en internet, enz. (Opmerking: het is aan te raden juridisch advies in te winnen over het gebruik van toezichttechnologieën om naleving van de lokale wetten zoals de privacyregels te garanderen.)
- Verder kan het volgende worden overwogen:
 - doornemen van personeelsdossiers (bijv. om referenties, arbeidsverleden, kwalificaties e.d. te controleren, maar voldoende rekening houdend met eventuele vereisten op het gebied van gegevensbescherming en vertrouwelijkheid)
 - doorzoeken van de werkplek van de verdachte: bureau, kasten, dossiers, computer, enz.
 - de toegang van de verdachte tot dossiers, computers enz. beperken.

Ondervragingen/verklaringen

Bij het ondervragen van verdachte medewerkers moet duidelijk worden gemaakt of het een formele ondervraging of een informeel gesprek betreft. Het moet worden duidelijk gemaakt dat er nog geen oordeel is gevormd, de verdenking moet uiteen worden gezet en de werknemer voldoende tijd krijgt om erop te reageren.

- Als wordt besloten dat een formele ondervraging nodig is omdat betrokkenheid bij een strafbaar feit wordt vermoed, moeten professionals worden ingeschakeld.
- Ondervragingen mogen alleen plaatsvinden met goedkeuring van het onderzoeksteam.
- Er moet in een vroeg stadium worden overwogen of de politie ingeschakeld of geraadpleegd moet worden.
- Er gelden strenge regels voor het opnemen van ondervragingen en als hiervan gebruik wordt gemaakt, moeten de onderzoekers voldoende deskundig en ervaren zijn.
- Idealiter moeten getuigen verklaringen afleggen in hun eigen woorden. De getuige moet zonder bezwaren bereid zijn het uiteindelijke document te ondertekenen als een getrouwe weergave van de feiten. Als de getuige dat wil, kan diegene een kopie van de verklaring krijgen.

- Het is erg belangrijk om de gemaakte aantekeningen te bewaren, voor het geval dat deze later nog geraadpleegd moeten worden (bijv. voor een rechtszaak of tuchtprocedure). Dergelijke aantekeningen moeten altijd worden voorzien van de datum en de begin- en eindtijd van de ondervraging en getekend en gedateerd zijn door de ondervrager.

Inschakelen van de politie

Op een bepaald moment (zie het stroomdiagram) moet worden besloten of de zaak bij de politie moet worden aangegeven. Het is aan de Country Director (landniveau) of de Integrity Coordinator (internationaal niveau) om te bepalen wanneer en hoe fraude, diefstal of corruptie aan de politie wordt gemeld en hoeveel betrokkenheid van de politie realistisch is. Voor grootschalige fraude kan het passend zijn de politie te vragen aanwezig te zijn bij de bijeenkomsten van het onderzoeksteam.

De hoofdonderzoeker moet een 'bewijspakket' samenstellen dat aan de politie kan worden overhandigd op het moment dat er aangifte wordt gedaan van de fraude. Het bewijspakket moet een samenvatting van de fraude bevatten, in het bijzonder (voor zover bekend) het bedrag, de modus operandi en de locatie, en fotokopieën van belangrijke ondersteunende documenten en contactgegevens van degene die het onderzoek leidt. Vergeet niet een fotokopie te bewaren van alles wat aan de politie wordt overgedragen.

- Alle contacten met de politie moeten via één persoon verlopen (d.w.z. degene die het onderzoek leidt). Er moet een dossier worden bijgehouden van alle contacten met de politie, de gegevens van de politiefunctionarissen en het nummer van het procesverbaal.
- De politie heeft kennis van soortgelijke gevallen van fraude en kan adviseren over maatregelen om verdere verliezen of toekomstige incidenten te voorkomen.

11. Waarschuwingssignalen voor fraude

Er zijn waarschuwingssignalen die erop kunnen duiden dat er fraude wordt gepleegd, zoals:

- medewerkers die gestrest zijn zonder dat ze een hoge werkbelasting hebben
- geen vakantie willen opnemen
- 's ochtends als eerste binnenkomen en 's avonds als laatste weggaan
- promotie weigeren
- onverklaarbare rijkdom
- plotselinge verandering van levensstijl
- leveranciers/aannemers die maar met één werknemer willen samenwerken
- iemand die risico's neemt of regels overtreedt
- ontevreden over het werk/ondersteunt de missie van de organisatie niet.

Indicatoren voor fraude zijn onder meer:

- werknemers die ongebruikelijk gedrag vertonen (zie lijst hierboven)

- belangrijk documenten (facturen/contracten) die zoek zijn
- onvoldoende of geen scheiding van functies
- documentatie die gekopieerd wordt of belangrijke informatie die ontbreekt
- ontbrekende kwitanties van uitgaven
- buitensporige afwijkingen van begrotingen/contracten
- afstemming van bank en boekhouding gebeurt niet regelmatig of klopt niet
- grote aantallen aanpassingen of uitzonderingen
- late betalingen of voorschotten voor uitgaven
- dubbele betalingen
- spookmedewerkers op de loonlijst
- grote betalingen aan individuen
- crisisbeheer in combinatie met werk onder hoge druk
- laagste inschrijvingen of offertes genegeerd zonder afdoende verklaring afzonderlijke leveranciers
- klimaat van angst/laag moreel onder het personeel
- essentiële controles worden voortdurend niet uitgevoerd
- controlemiddelen worden regelmatig terzijde geschoven.

12. Frauderegister

Zie paragraaf 7.1 over communicatie: alle vermoede gevallen van fraude en corruptie moeten worden geregistreerd in het frauderegister.

Zie paragraaf 8 over monitoring en evaluatie: de Financial Committee van Red een Kind kijkt jaarlijks, tegelijk met de evaluatie van de financiële jaarrekening, terug op alle gevallen van het afgelopen jaar voor evaluatie- en leerdoeleinden.

Het frauderegister bevat de volgende gegevens:

Zaaknummer

1. Datum melding
2. Locatie van incident(en)
3. Aard van het vermoede incident
4. Belangrijkste betrokkenen
5. Periode waarin het incident plaatsvond/de incidenten plaatsvonden
6. Geassocieerde waarde (geschat of daadwerkelijk)
7. Verwijzingen naar documentair en ander bewijs dat is opgevraagd of verkregen
8. Geconstateerde zwakke plekken in de controle
9. Aanbevelingen voor verbetering/verdere actie
10. Verantwoordelijkheden en tijds kader voor actie

Red  een
KiND