

FACULTEIT RECHTSGELEERDHEID
DECANAAT
TIENSESTRAAT 41
3000 LEUVEN
Academiejaar 2014 - 2015



Interne fraude in de retailsector

Een empirisch onderzoek naar de aard van interne fraude en de meldingsbereidheid van de personeelsleden in een modeketen

Promotor: Prof. J. Maesschalck
Begeleider: H. Paesen

Verhandeling, ingediend door TIFFANY PUTZEYS, bij
het eindexamen voor de graad van MASTER IN DE
CRIMINOLOGISCHE WETENSCHAPPEN

FACULTEIT RECHTSGELEERDHEID
DECANAAT
TIENSESTRAAT 41
3000 LEUVEN
Academiejaar 2014 - 2015



Interne fraude in de retailsector

Een empirisch onderzoek naar de aard van interne fraude en de meldingsbereidheid van de personeelsleden in een modeketen

Promotor: Prof. J. Maesschalck
Begeleider: H. Paesen

Verhandeling, ingediend door TIFFANY PUTZEYS, bij
het eindexamen voor de graad van MASTER IN DE
CRIMINOLOGISCHE WETENSCHAPPEN

SAMENVATTING

In deze meesterproef staat de interne fraude in de retailsector centraal. Het doel van dit onderzoek is de aard van de gerapporteerde interne fraude en de meldingsbereidheid van de werknemers in de retailsector in kaart te brengen. De werkelijke omvang van interne fraude nagaan is gezien de grote *dark number* een onhaalbare taak (De Bie & Verhage, 2010: 9). Vandaar dat de gerapporteerde interne fraude onder de loep wordt genomen door middel van een kwantitatieve dossieranalyse. De uitvoering van dit empirisch onderzoek vond plaats bij retailer X, een modeketen actief in verschillende landen met meer dan 100.000 personeelsleden. Uit de analyse van 64 fraudedossiers blijkt dat er geen constante te ontdekken is in de aard van de fraude en het profiel van de dader. De gebruikte fraudetechnieken zijn namelijk onderhevig aan het gevoerde preventiebeleid en aan de technologische vooruitgang. De opportuniteit blijkt hier eveneens een belangrijke rol te spelen. Opmerkelijk is dat er een daling merkbaar is in goederenfraude en een stijging in kassa- en administratiefraude. De meest voorkomende diefstaltechniek is het simpelweg stelen van goederen, terwijl aan de kassa voornamelijk gefraudeerd wordt tijdens personeelsaankopen. Wat betreft het profiel van de interne fraudeur bij retailer X toont de analyse aan dat de dader doorgaans een verkoopmedewerkster werkzaam in Antwerpen is met meer dan drie dienstjaren.

De meldingsbereidheid werd onderzocht aan de hand van interviews bij 16 personeelsleden van retailer X. Over het algemeen lijken zowel de managers als de verkoopmedewerkers bereid fraudezaken te melden wanneer ze deze opmerken. Er zijn echter wel een aantal factoren die een invloed hebben op de manier waarop de respondent het incident zou aanpakken en/of op de uiteindelijke meldingsbeslissing. Voor elke beslissing hebben de respondenten verschillende motieven. Altruïstische motieven gericht op het algemeen belang worden vaker vermeld dan egoïstische motieven vanuit eigen belang. Verder toont de analyse aan dat er een zekere meldingsterughoudendheid merkbaar is bij enkele verkoopmedewerkers onder de geïnterviewden, zeker wanneer de dader een managementfunctie heeft. Dit is alvast een belangrijk aandachtspunt voor het preventiebeleid van retailer X.

DANKWOORD

Achter een meesterproef schuilt een proces van lange adem. Het begint met een enthousiast idee en eindigt met de realisatie van een proefwerk dat een bijdrage levert aan de huidige kennis en wetenschap. Volgend citaat van Sir Francis Drake illustreert dit proces op enigszins triomfantelijke wijze: *“There must be a beginning of any great matter, but the continuing unto the end until it be thoroughly finished yields the true glory.”* (geciteerd in Heinl, 1966: 134). Hoewel dit citaat gekaderd moet worden ten tijde van de ontdekkingsreizen in de 16^{de} eeuw, inspireerde dit mij bij het schrijven van deze meesterproef. Uiteraard was ik hier niet in geslaagd zonder de steun van enkele mensen.

Allereerst wil ik Prof. Maesschalck en mijn begeleidster Heidi Paesen bedanken voor de vele tips die zij mij gaven tijdens de feedbackgesprekken. Daarnaast wil ik ook mijn stagemester, dhr. Van Limbergen bedanken. Tijdens mijn stage in de derde bachelor werd mijn interesse voor interne fraude namelijk gewekt. Vermits hij mij in contact heeft gebracht met retailer X, kon ik dit onderzoek niet verwezenlijkt hebben zonder zijn hulp. Vervolgens verdienen mijn contactpersonen bij retailer X een ereplaats in dit dankwoord. Ik wil hen bedanken voor hun bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek, alsook voor hun feedback die van belangrijke waarde was. Tot slot wil ik nog even mijn ouders, mijn vriend en mijn vriendinnen in de bloemetjes zetten voor hun onvoorwaardelijke steun. Zij hebben mij bijgestaan van begin tot eind met gouden raad en schouderklopjes wanneer ik deze nodig had. Bedankt allemaal!

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	I
DANKWOORD	II
LIJST VAN AFKORTINGEN	VI
LIJST VAN FIGUREN	VII
LIJST VAN TABELLEN	VIII
LIJST VAN GRAFIEKEN	IX
LIJST VAN BIJLAGEN	X
INLEIDING	1
1. Interne fraude	4
1.1. Beschrijving van het fenomeen interne fraude	4
1.1.1. Definitie	4
1.1.2. Soorten interne fraude	6
1.1.2.1. <i>Werknemersdiefstal</i>	8
1.1.2.2. <i>Corruptie</i>	8
1.1.2.3. <i>Perks, pilferage en fiddling</i>	9
1.1.3. Interne fraudemethoden in de retailsector	10
1.1.4. Verklaringen van interne fraude	12
1.1.4.1. <i>Fraudedriehoek</i>	13
1.1.4.2. <i>Equity-theorie</i>	14
1.1.4.3. <i>STEAL Motive</i>	15
1.1.5. Interne fraudepreventie	16
1.2. Beïnvloedende factoren	19
1.2.1. Sociaal-demografische factoren	19
1.2.1.1. <i>Geslacht</i>	19
1.2.1.2. <i>Leeftijd</i>	20
1.2.1.3. <i>Opleidingsniveau</i>	21
1.2.2. Beroepsmatige factoren	21
1.2.2.1. <i>Organisatie</i>	21
1.2.2.2. <i>Dienstjaren</i>	22
1.2.2.3. <i>Functie</i>	22
1.3. Meldingsbereidheid	23
1.3.1. Meldingsbereidheid in het algemeen	24
1.3.2. Meldingsbereidheid bij interne fraude	25
1.3.3. Beschrijvende invalshoek	25

1.3.3.1. <i>Organisationele factoren</i>	26
1.3.3.2. <i>Situationele factoren</i>	27
1.3.3.3. <i>Individuele factoren</i>	29
1.3.4. Prescriptieve invalshoek	30
1.3.4.1. <i>Altruïstische motieven</i>	31
1.3.4.2. <i>Egoïstische motieven</i>	32
1.4. Conclusie literatuuroverzicht en conceptueel kader	32
2. Methodologie	35
2.1. Onderzoekstraditie en aard van het onderzoek	35
2.2. Analyse-eenheden en steekproeftrekking	36
2.3. Dataverzameling	39
2.3.1. Dossieranalyse	39
2.3.2. Interviews	40
2.4. Data-analyse	41
2.4.1. Dossieranalyse	42
2.4.2. Interviews	42
2.5. Kwaliteit van het onderzoek	44
2.5.1. Meerwaarde van de onderzoeksmethoden	44
2.5.2. Beperkingen van de onderzoeksmethoden	45
2.6. Deontologie van het onderzoek	46
3. De aard van de gerapporteerde interne fraude bij retailer X	48
3.1. Een beschrijving van de aard van de gerapporteerde interne fraude	48
3.1.1. Kenmerken van de gerapporteerde interne fraudefeiten	48
3.1.2. Het profiel van de dader	53
3.2. Enkele verbanden	57
3.3. Mogelijke verklaringen	59
3.4. Besluit	61
4. De meldingsbereidheid van interne fraude	63
4.1. Het anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X	63
4.1.1. Het anti-fraudebeleid van retailer X	63
4.1.2. Standpunt van de respondenten ten aanzien van interne fraude	64
4.1.3. Het meldingsbeleid van retailer X	65
4.1.4. Standpunt van de respondenten ten aanzien van het melden van interne fraude	66
4.2. Het meldingsbeslissingsproces	68
4.2.1. Stap 1 en 2: De handeling opmerken en de aanvaardbaarheid ervan beoordelen	68
4.2.1.1. <i>Voorbeeldsituatie 1</i>	69
4.2.1.2. <i>Voorbeeldsituatie 2</i>	71
4.2.1.3. <i>Voorbeeldsituatie 3</i>	71
4.2.2. Stap 3: De meldingsbeslissing	72
4.2.2.1. <i>Voorbeeldsituatie 1</i>	73
4.2.2.2. <i>Voorbeeldsituatie 2</i>	74
4.2.2.3. <i>Voorbeeldsituatie 3</i>	74

4.2.3.	Factoren die een rol spelen in de besluitvorming	75
4.2.3.1.	<i>De ernst van het feit</i>	75
4.2.3.2.	<i>De functie van de dader</i>	77
4.2.3.3.	<i>De vriendschapsrelatie tussen dader en melder</i>	79
4.2.3.4.	<i>De dader is op de hoogte</i>	79
4.2.3.5.	<i>Collega's zijn op de hoogte</i>	80
4.2.4.	De mogelijke rol van enkele achtergrondkenmerken	81
4.3.	(Niet-)meldingsmotieven	82
4.3.1.	Meldingsmotieven	84
4.3.1.1.	<i>Altruïstische meldingsmotieven</i>	84
4.3.1.2.	<i>Egoïstische meldingsmotieven</i>	86
4.3.2.	Niet-meldingsmotieven	88
4.3.2.1.	<i>Altruïstische niet-meldingsmotieven</i>	88
4.3.2.2.	<i>Egoïstische niet-meldingsmotieven</i>	90
4.4.	Besluit	91
5.	Een mogelijke link tussen de meldingsbereidheid en de gerapporteerde interne fraude?	97
5.1.	Hoe hoger de meldingsbereidheid, hoe meer gerapporteerde interne fraude?	97
5.2.	Beleidsimplicaties	98
	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	102
	BIBLIOGRAFIE	106
	BIJLAGEN	116

LIJST VAN AFKORTINGEN

ACFE: Association of Certified Fraud Examiners

FAD: Fraude Aanpak Detailhandel

MCB: Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven

NSZ: Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen

PwC: PriceWaterhouseCoopers

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: <i>Typologie van Robinson en Bennett</i>	7
Figuur 2: <i>De fraudedriehoek</i>	13
Figuur 3: <i>Conceptueel schema</i>	34
Figuur 4: <i>De (niet-)meldingsmotieven</i>	84
Figuur 5: <i>Het meldingsbeslissingsmodel</i>	95
Figuur 6: <i>De link tussen de factoren die een rol spelen in de besluitvorming en de (niet-)meldingsmotieven</i>	96
Figuur 7: <i>Overlap tussen de altruïstische en egoïstische motieven</i>	135

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: <i>Fraudemethoden in de retailsector</i>	11
Tabel 2: <i>STEAL Motive</i>	16
Tabel 3: <i>Steekproefmatrix</i>	38
Tabel 4: <i>Meest voorkomende diefstaltechnieken</i>	50
Tabel 5: <i>Meest voorkomende kassafrasudetechnieken</i>	50
Tabel 6: <i>Meest voorkomende diefstal- en kassafrasudetechnieken</i>	51
Tabel 7: <i>Locaties van winkels met meeste fraude-incidenten per jaartal</i>	56
Tabel 8: <i>Fraudefrequentie naargelang locatie</i>	57
Tabel 9: <i>Samenvattend overzicht van de beoordeling van de aanvaardbaarheid</i>	69
Tabel 10: <i>Samenvattend overzicht van de (niet-)meldingsbeslissing</i>	73
Tabel 11: <i>Samenvattend overzicht van de (niet-)meldingsmotieven</i>	83
Tabel 12: <i>Samenvattend overzicht van de factoren die een rol spelen in de besluitvorming.</i>	134

LIJST VAN GRAFIEKEN

Grafiek 1: <i>Fraudefrequentie naargelang de soort fraude</i>	49
Grafiek 2: <i>Fraudefrequentie naargelang de soort fraude (vervolg)</i>	49
Grafiek 3: <i>Fraudefrequentie per maand</i>	52
Grafiek 4: <i>Fraudefrequentie per maand (vervolg)</i>	52
Grafiek 5: <i>Fraudemelding</i>	52
Grafiek 6: <i>Fraudefrequentie naargelang geslacht</i>	53
Grafiek 7: <i>Fraudefrequentie naargelang geslacht (vervolg)</i>	53
Grafiek 8: <i>Fraudefrequentie naargelang leeftijdsklasse</i>	54
Grafiek 9: <i>Fraudefrequentie naargelang functie</i>	54
Grafiek 10: <i>Fraudefrequentie naargelang functie (vervolg)</i>	55
Grafiek 11: <i>Fraudefrequentie naargelang dienstjaren</i>	55
Grafiek 12: <i>Fraudefrequentie naargelang contract</i>	55
Grafiek 13: <i>Fraudefrequentie per maand in 2014</i>	133
Grafiek 14: <i>Fraudefrequentie per maand in 2013</i>	133
Grafiek 15: <i>Fraudefrequentie per maand in 2012</i>	133

LIJST VAN BIJLAGEN

Bijlage 1: <i>Codeboek</i>	116
Bijlage 2: <i>Uitnodigingsbrief</i>	119
Bijlage 3: <i>Interviewschema personeelsleden</i>	120
Bijlage 4: <i>Interviewschema experts</i>	128
Bijlage 5: <i>Codeerschema interviews personeelsleden</i>	130
Bijlage 6: <i>Codeerschema experteninterviews</i>	132
Bijlage 7: <i>Grafieken, tabellen en figuren</i>	133

INLEIDING

Fraude is een verzamelterm voor verschillende soorten criminaliteit. Het is een fenomeen dat in elke denkbare sector gepleegd kan worden, door eender wie en op verschillende manieren, met telkens één gemeenschappelijk kenmerk, namelijk misleiding en bedrog (Jans, Lybaert, & Vanhoof, 2009: 2). Zo kan een wetenschappelijk onderzoeker frauderen, maar ook een taxichauffeur en zelfs een profwielrenner. In de media krijgen voornamelijk de grootschalige fraudezaken aandacht. Denk maar aan de fraudepraktijken van de Zwitserse HSBC-bank die *Swissleaks* begin dit jaar onthulde (Huyghebaert, 8.02.2015). Een fraudevorm die minder in de belangstelling staat, is interne fraude. Hierbij laten werknemers zich in met deviante praktijken ten voordele van de eigen financiële situatie, maar ten nadele van de werkgever (De Bie & Verhage, 2010: 8, 11). Een voorbeeld hiervan is een voormalige werknemer van *Calgary Transit*, een Canadees openbaar vervoersbedrijf, die gedurende zeven jaar muntjes in zijn zak verborg. Na zeven jaar verzamelen, bedroeg de buit \$375.000 (Bilski, 17.07.2009). Zulke praktijken komen vaker voor dan men zou verwachten. Interne fraude is dan ook een mysterieus misdrijf fenomeen doordat deze problematiek zelden aan het licht komt. Fraudeurs gaan stiekem en doordacht te werk om niet betrapt te worden, en bedrijven regelen fraudesituaties liever binnenshuis om het bedrijfsimago niet te schenden. Dit verklaart waarom interne fraude gekenmerkt is door een groot *dark number* (De Bie & Verhage, 2010: 9). De interne fraudeproblematiek is bijgevolg een uitdagend domein voor onderzoekers uit verschillende disciplines.

Dit empirisch onderzoek richt zich specifiek op interne fraude in de retailsector¹. Dit fenomeen wordt bekeken vanuit twee benaderingswijzen. Het eerste aspect dat kwantitatief onderzocht wordt, is de gerapporteerde interne fraude in de retailsector. De werkelijke omvang van interne fraude nagaan is gezien de grote *dark number* een onhaalbare taak (De Bie & Verhage, 2010: 9). Vandaar dat de gerapporteerde interne fraude onder de loep wordt genomen door middel van een dossieranalyse. Het tweede kwalitatief onderzochte aspect is de meldingsbereidheid van de personeelsleden. Interne fraude is namelijk een misdrijf fenomeen dat het vaakst aan het licht komt dankzij tips van werknemers (ACFE, 2012: 4). Concreet tracht dit onderzoek een antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvragen:

¹ De retailsector is een economische sector waar men goederen en diensten verkoopt aan consumenten. Hieronder vallen verschillende branches zoals de detailhandel (bv. supermarktbranche, boekenhandelaars), maar ook hotels en schoonmaakbedrijven (Bos, 3.09.2014). In deze meesterproef staat de kledingbranche centraal.

1. Wat is de aard van de gerapporteerde interne fraude bij retailer X²?
2. Welke factoren hangen samen met de gerapporteerde interne fraude bij retailer X?
 - 2.1. In welke mate hangt de gerapporteerde interne fraude samen met sociaal-demografische factoren van de dader?
 - 2.2. In welke mate hangt de gerapporteerde interne fraude samen met beroepsmatige factoren van de dader?
3. In welke mate zijn de personeelsleden bij retailer X bereid interne fraude te melden?
4. Omwille van welke motieven gaan de personeelsleden bij retailer X al dan niet over tot het melden van interne fraude?

Volgens Richards (2008: 670) staat het onderzoek naar deviante handelingen in organisaties nog in haar kinderschoenen. Hoewel er al sinds de jaren '50 onderzoek naar verricht werd, is er sprake van incongruentie. Dit is voornamelijk te wijten aan het feit dat onderzoekers uit verschillende disciplines interne fraude steeds vanuit een andere invalshoek onderzocht hebben. Sociologische studies trekken partij voor de werknemer vanuit de veronderstelling dat deviant gedrag gesteld wordt omdat ze onderdrukt worden (Bonnet, 2007: 549; Richards, 2008: 655), terwijl management- en organisatiestudies de werkgevers als slachtoffer beschouwen en de werknemers als boeman (Bonnet, 2007: 555). Criminologisch onderzoek kan hier voor een evenwicht zorgen door aandacht te besteden aan beide kanten van het fraudeverhaal. Aangezien het merendeel van de verrichte (criminologische) onderzoeken naar interne fraude en de meldingsbereidheid afkomstig is uit Angelsaksische landen, biedt een onderzoek in België een bijdrage aan de huidige kennis en wetenschap (Bonnet, 2007: 546).

Onderzoek naar interne fraude is ook maatschappelijk relevant. De interne fraudeproblematiek kost de retailsector handenvol geld. Ongeveer een derde van het inkomstenverlies van bedrijven is te wijten aan frauduleuze werknemers. Dit komt overeen met een verlies van miljoenen euro's (The Smart Cube, 2014: 45; Bamfield, 2004). Tegelijkertijd worden er immense bedragen geïnvesteerd in de veiligheid van bedrijven (Bamfield, 2006). Bedrijven hebben er dus belang bij dat ze over een efficiënt en effectief preventiebeleid beschikken. Een empirisch onderzoek gericht op de interne fraudeproblematiek met bijzondere aandacht voor het profiel van de dader en de meldingsbereidheid van personeelsleden, is bijgevolg relevant voor praktijkmensen

² De uitvoering van dit empirisch onderzoek vond plaats bij retailer X, een modeketen actief in verschillende landen met meer dan 100.000 personeelsleden.

betrokken bij interne fraudepreventie. Bovendien maakt dit onderzoek duidelijk dat interne fraude een probleem is dat ernstig moet worden genomen.

In het eerste deel van deze meesterproef wordt aan de hand van een literatuuroverzicht het fenomeen interne fraude verduidelijkt. Hierbij wordt er bijzondere aandacht besteed aan het fenomeen zelf, de beïnvloedende factoren, en de meldingsbereidheid. Na een bondige conclusie waarin het conceptueel kader wordt gegeven, komt de methodologie van het onderzoek aan bod. Nadien volgen de resultaten van zowel de dossieranalyse als van de kwalitatieve interviews die meer duidelijkheid scheppen over de meldingsbereidheid van de personeelsleden. Daaropvolgend staat de mogelijke link tussen deze twee onderwerpen centraal. Als laatste volgt de conclusie waarin er eveneens enkele aanbevelingen worden vermeld voor toekomstige onderzoekers en praktijkmensen.

1. Interne fraude

Interne fraude is net zoals fraude in het algemeen een misdrijf fenomeen met verschillende gezichten. Het is een wereldwijde problematiek die in meerdere sectoren voorkomt, op diverse manieren gepleegd wordt, door verschillende typen daders en met uiteenlopende motieven. Andere benamingen zoals ‘witteboordencriminaliteit’, ‘werknemerscriminaliteit’, ‘werknemersdeviantie’ en ‘integriteitsschendingen op het werk’ worden vaak vernoemd in de literatuur wanneer het gaat om normovertredende gedragingen van werknemers. Met al deze verschillende benamingen kan men al snel het bos door de bomen niet meer zien. Om mee te zijn met het fraudeverhaal is het bijgevolg belangrijk om te weten wat interne fraude precies is. Daarom wordt in het eerste deel een beschrijving gegeven van het fenomeen interne fraude. Vervolgens wordt stilgestaan bij de samenhang van interne fraude met enkele factoren en bij de mate waarin men bereid is interne fraude-incidenten te melden. Nadien volgt een korte conclusie met het conceptueel kader waarin de literatuur bondig wordt samengevat.

1.1. Beschrijving van het fenomeen interne fraude

Het fenomeen interne fraude wordt aan de hand van vijf delen verduidelijkt. Allereerst wordt een definitie gegeven om nadien de verschillende soorten interne fraude te bespreken. Daaropvolgend wordt aandacht besteed aan de technieken van interne fraude specifiek in de retailsector, de vaakst voorkomende verklaringen voor interne fraude en de preventie ervan.

1.1.1. Definitie

Interne fraude definiëren is geen eenvoudige taak aangezien het een containerbegrip is met een groot aantal uiteenlopende betekenissen (Schoorens, 2010: 11). Over het algemeen kan interne fraude beschouwd worden als een vorm van horizontale fraude gepleegd door daders die men binnenshuis kan terugvinden (bv. een werknemer), en waarbij er sprake is van privaat slachtofferschap (bv. bedrijven) (De Bie & Verhage, 2010: 8, 11). Deze omschrijving geeft echter een restrictieve interpretatie van het fenomeen. Hieronder wordt stilgestaan bij drie andere mogelijke definities die in de literatuur vaak geassocieerd worden met interne fraude, namelijk (1) ‘witteboordencriminaliteit’ met in het bijzonder ‘*occupational crime*’, (2) ‘werknemerscriminaliteit’ en ‘werknemersdeviantie’, en (3) ‘integriteitsschendingen’. Het fenomeen interne fraude wordt in deze definities telkens op een andere manier omschreven. Opmerkelijk is dat deze verschillende benamingen elk uit een ander onderzoekdiscipline afkomstig zijn. Witteboordencriminaliteit, werknemerscriminaliteit en –deviantie zijn

typische criminologische concepten, terwijl kwesties omtrent de integriteit van personen eerder in bestuurskunde en managementstudies worden behandeld (Huberts, Verberk, Berndsen, van den Heuvel, van Montfort, Huisman & Vermeulen, 2005: 14-15). Aan het einde van deze paragraaf wordt toegelicht welke definitie van interne fraude gekozen werd in het kader van dit onderzoek.

In 1939 introduceerde Edwin Sutherland het begrip *'white collar crime'*. Zijn definitie luidt als volgt: *"crime committed by a person of respectability and high social status in the course of his occupation"* (1949: 9). Sutherlands werk kan als een mijlpaal worden beschouwd in de criminologie. Doordat hij de aandacht wegtrok van de conventionele criminaliteit, groeide de interesse voor onderzoek naar de meer verborgen criminaliteit in het bedrijfsleven. Clinard en Quinney (1967) maakten hierin een verder onderscheid tussen *'corporate crime'* en *'occupational crime'*. Bij *'corporate crime'* gaat het om criminaliteit gepleegd door onder andere kaderleden tegen de eigen klanten of werknemers, terwijl het bij *'occupational crime'* gaat om criminaliteit gepleegd door werknemers tegen het bedrijf waarvoor ze werken (Bonnet, 2007: 545). In dit onderzoek ligt de focus op *'occupational crime'* aangezien de interne fraude gepleegd door werknemers centraal staat.

Een andere manier om interne fraude te definiëren is via het begrip *'werknemerscriminaliteit'* dat een strafbare gedraging op de werkplaats veronderstelt (Sieh, 1987: 174). *'Werknemersdeviantie'* heeft een bredere betekenis dan *'werknemerscriminaliteit'*. Robinson en Bennett (1995: 556) omschrijven dit als een gedraging waarbij men bewust de normen van de organisatie overtreedt. Het verschil met *'werknemerscriminaliteit'* zit aldus in het al dan niet strafbaar karakter van de gedraging. Gruys en Sackett (2003) gebruiken de term *'counterproductive work behavior'* als synoniem voor *'werknemersdeviantie'*. Het gaat hierbij om *"any intentional behavior on the part of an organization member viewed by the organization as contrary to its legitimate interest"* (Gruys & Sackett, 2003: 30). Hieronder verstaan zij zowel werknemersdiefstal als sabotage, te laat komen en absenteïsme.

Vervolgens kan men interne fraude omschrijven als een schending van de integriteit. Integer handelen is zich gedragen volgens de gangbare normen en waarden; een integriteitsschending is dus handelen in strijd met de gangbare normen en waarden (Wouters & Maesschalck, 2009: 21). Deze omschrijving toont sterke gelijkenissen met het begrip *'werknemersdeviantie'* en *'counterproductive work behavior'*. In het kader van dit onderzoek lijkt deze definitie niet geschikt om het concept *'interne fraude'* te omschrijven vanwege het feit dat

integriteitsschendingen, net zoals werknemersdeviantie, een bredere waaier van gedragingen omvat dan interne fraude. Integriteit is echter wel een belangrijk aandachtspunt op vlak van preventie. Bijgevolg zal er verder in deze meesterproef nog worden stilgestaan bij de rol die integriteit kan spelen in een preventiebeleid.

In deze meesterproef zal interne fraude gedefinieerd worden volgens de definitie die Rovers en de Vries Robbé (2005: 13) gebruikt hebben in hun onderzoek naar interne criminaliteit in de logistieke sector, namelijk: “*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.*”. Deze omschrijving is voldoende breed om alle voorkomende interne fraudepraktijken in de retailsector te omvatten. Een definitie die enkel gericht is op werknemersdiefstal zou niet volstaan vermits ook gedragingen zoals het onrechtmatig gebruik maken van personeelskorting onder interne fraude gerekend kunnen worden. Doordat men spreekt van opzettelijk gedrag en schade voor het bedrijf is deze definitie voldoende afgebakend om niet alle normovertredingen te omvatten, maar enkel de schendingen die relevant zijn voor dit onderzoek. In de volgende paragraaf wordt verduidelijkt om welke soorten interne fraude dit precies gaat.

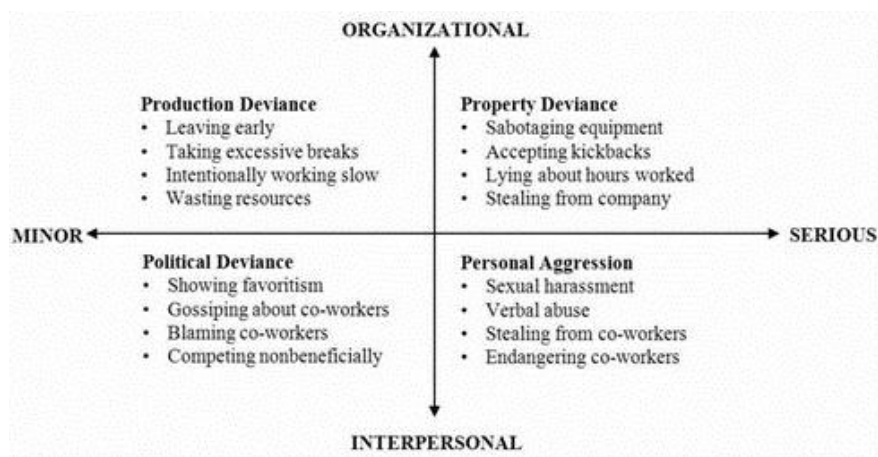
1.1.2. Soorten interne fraude

Er kunnen verschillende gedragingen onder de noemer interne fraude geplaatst worden. In de literatuur werden meerdere typologieën ontwikkeld om hierin een onderscheid te maken. Hieronder worden twee typologieën besproken: de typologie van Punch (1996: 56-57) betreffende deviantie in het werkleven en de typologie van Robinson en Bennett (1995: 565) die specifiek over de deviantie van werknemers handelt. Op basis van deze typologieën van werknemersdeviantie kan men verschillende soorten interne fraude onderscheiden. Enkel de voor dit onderzoek relevante soorten worden verder toegelicht.

Punch (1996: 56-57) onderscheidt zes soorten deviantie binnen het bedrijfsleven: ‘*informal rewards*’, ‘*work avoidance/manipulation of work situation*’, ‘*employee deviance against the organisation*’, ‘*employee deviance for the organisation*’, ‘*organisational deviance for the organisation*’ en ‘*managerial deviance against the organisation*’. De ‘*informal rewards*’ omvatten ‘*perks*’ en ‘*fiddles*’ (cf. *infra*). Een voorbeeld hiervan is het onrechtmatig toekennen van korting. Deze handelingen worden soms door de organisatie getolereerd. De tweede soort deviantie ‘*work avoidance/manipulation of work situation*’ komt zowel in de onderste als

bovenste lagen van de organisatie voor. Het kan bijvoorbeeld gaan om te laat komen op het werk. De werknemersdeviantie tegen de organisatie bestaat onder andere uit diefstal, sabotage, fraude en verduistering. De werknemersdeviantie voor de organisatie bestaat uit handelingen die de organisatie ten goede komen (bv. vrachtwagenchauffeurs die langer rijden dan wettelijk toegestaan is). Deze vier soorten deviantie zijn vormen van ‘*occupational deviance*’, terwijl de laatste twee (‘*organisational deviance for the organisation*’ en ‘*managerial deviance against the organisation*’) voorbeelden van ‘*corporate deviance*’ zijn. In dit onderzoek zijn slechts twee soorten deviantie uit de typologie van Punch relevant, namelijk de ‘*informal rewards*’ en ‘*employee deviance against the organisation*’. Deze twee soorten bestaan namelijk uit handelingen van werknemers ten nadele van de organisatie die volledig onder de noemer van interne fraude vallen. ‘*Work avoidance/manipulation of work situation*’ is eveneens ten nadele van de organisatie, maar deze deviante praktijken zijn eerder norm- en integriteitsschendingen, dan vormen van interne fraude. De laatste drie soorten zijn in dit onderzoek niet van toepassing aangezien enkel interne fraude ten opzichte van de organisatie gepleegd door de werknemers centraal staat.

Robinson en Bennett (1995) hebben een typologie ontwikkeld die deviante handelingen van werknemers indeelt in vier categorieën naargelang de ernst en het feit of de handeling gericht is tegen de organisatie of tegen personen, namelijk: ‘*production deviance*’, ‘*property deviance*’, ‘*political deviance*’ en ‘*personal aggression*’. Figuur 1 stelt deze typologie schematisch voor.



Figuur 1: *Typologie van Robinson en Bennett*

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

Bij *'production deviance'* gaat het om minder ernstige handelingen gericht tegen de organisatie (bv. vroegtijdig het werk verlaten, te lange pauzes nemen enz.). Wanneer men het heeft over *'political deviance'* zijn de handelingen minder ernstig en gericht tegen personen. Het kan gaan om roddelen over collega's of collega's de schuld geven van bepaalde zaken. Ernstigere handelingen tegen personen zijn een vorm van *'personal aggression'*, voorbeelden zijn verbale agressie en seksuele intimidatie. De laatste vorm *'property deviance'* is de voor dit onderzoek relevante categorie. Het gaat namelijk om ernstige handelingen gericht tegen de organisatie zoals diefstal (Robinson & Bennett, 1995: 565).

Zowel de typologie van Punch (1996) als van Robinson en Bennett (1995) maakt duidelijk dat interne fraude slechts een onderdeel is van de brede waaier aan deviante gedragingen op het werk. Op basis van hun typologieën worden in deze meesterproef drie soorten interne fraude verder onderzocht, namelijk werknemersdiefstal, corruptie en een derde soort waarbij de gedragingen vaak niet strafbaar zijn, maar wel als deviant beschouwd worden, meer bepaald de *'perks'*, *'pilferage'* en *'fiddles'*.

1.1.2.1. Werknemersdiefstal

Een eerste soort interne fraude is werknemersdiefstal, ook wel interne diefstal of *'employee theft'* genoemd. Interne diefstal wordt gepleegd door de werknemers zelf en kan onderscheiden worden van externe diefstal waarbij klanten de dader zijn (Bonnet, 2007: 545). Verscheidene auteurs hebben reeds een definitie van werknemersdiefstal gegeven en de kern van de zaak is steeds dezelfde, meer bepaald het wegnemen van zaken (geld of eigendom) van de werkgever door de werknemer (Hollinger & Clark, 1983: 2; Greenberg, 1997). In het kader van deze meesterproef wordt gekozen voor de definitie die gehanteerd wordt door Bamfield (2006: 845), namelijk: *"the dishonest taking of property belong the employer, including making use of financial assets to which the employee has no legitimate title"*. Het is vooral het tweede deel van deze definitie dat interessant en relevant is voor dit onderzoek. Interne fraude in de retailsector is immers niet enkel het stelen van geld, maar ook bijvoorbeeld het onrechtmatig gebruik maken van personeelskorting.

1.1.2.2. Corruptie

Ook corruptie kan een vorm van interne fraude zijn. Werknemers plegen corrupte en frauduleuze handelingen wanneer ze *"de kennis of macht die met hun functie verbonden is misbruiken om van derden financiële of andere gunsten te verwerven"* (Huberts & Lasthuizen, 2005: 12). Corruptie kan op verschillende niveaus plaatsvinden (Bruyninckx &

Van den Brande, 2009: 36). Ten eerste is er op het macroniveau sprake van *'grand corruption'*. Corruptie vindt hier plaats op het beleidsniveau waarbij de daders op een bepaalde manier met de wetgeving omspringen zodanig dat zij er voordeel uithalen, bijvoorbeeld via illegale transacties. Ten tweede spreekt men op het mesoniveau van *'mid-level corruption'*. Deze vormen van corruptie bevinden zich op het bedrijfsniveau en komen frequent voor. Het kan bijvoorbeeld gaan om de illegale toekenning van subsidies of fiscale voordelen. Tot slot is het microniveau het relevante niveau voor deze meesterproef. Het gaat hier om *'petty corruption'* op het niveau van de persoon. Hieronder kunnen verschillende gedragingen vallen, gaande van valsheid in geschriften tot verduistering.

Een duidelijk voorbeeld van een valsheid in geschriften in de retailsector is het omwisselen van prijskaartjes (De Nauw, 2010: 37). In dit geval is er sprake van een valsheid in private geschriften volgens Art.196 SW. Interne fraude kan eveneens bestaan uit valsheid in informatica³ wanneer de waarheid vervalst wordt via datamanipulatie. Een concreet voorbeeld hiervan is dat de kassamedewerker verkeerde gegevens ingeeft in de kassa, met bedrieglijk opzet of met het oogmerk om te schaden (De Nauw, 2010: 35).

Interne fraudeurs kunnen zich ook schuldig maken aan verduistering. Onderzoekers spreken in dit geval over *'embezzlement'*. Dit fenomeen is verwant met werknemersdiefstal en met fraude in het algemeen. Green (1993: 96) definieert het als volgt: *"Embezzlement is a crime of specific intent in which a person fraudulently misappropriates or misapplies something that has been legally entrusted to that person but which he or she does not own..."*. De werknemer maakt dus misbruik van het vertrouwen dat de werkgever in hem heeft. Een mogelijk voorbeeld hiervan is dat een werknemer de weekopbrengst niet naar de bank brengt, maar voor zichzelf houdt (Green, 1993: 96).

1.1.2.3. Perks, pilferage en fiddling

Een laatste vorm van interne fraude zijn *'perks'*, *'pilferage'* en *'fiddling'*. Het gaat hier niet om traditionele strafbare misdrijven, maar om deviante gedragingen die op de werkvloer kunnen voorkomen. Deze gedragingen kunnen soms echter getolereerd worden en worden binnenshuis dus niet altijd als deviant beschouwd (Punch, 1996: 56).

Ditton (1977: 47) omschrijft *'perks'* als een soort bonus dat ofwel deel uitmaakt van het loon van de werknemer, ofwel een extraatje is. Een voorbeeld hiervan in het etnografisch

³ Art.210bis SW.

onderzoek van Ditton (1977) in een bakkerij, was dat de werknemers oud brood mee naar huis namen. In bedrijven kan er zo'n systeem bestaan dat vanuit het management getolereerd en zelfs aangemoedigd wordt. Desalniettemin worden deze praktijken als interne fraude beschouwd doordat er wel degelijk schade aan het bedrijf wordt toegebracht.

'Perks' moeten onderscheiden worden van 'pilferage'. 'Pilferage'-praktijken worden officieel door het management verboden, maar ze knijpen vaak een oogje toe (Ditton, 1977: 48). Een voorbeeld hiervan is dat werknemers goederen met korting kunnen kopen. 'Pilferage' kan echter een vorm van werknemersdiefstal zijn. Martin (1962: 125-126) geeft de volgende definitie: "*Pilfering ... involves one or more of the following features – the items taken are of "small" value, they are taken for the worker's own use, the quantities involved are small, and the act is unpremeditated*". Deze praktijken verschillen van diefstal op vlak van hoeveelheid, waarde en voorbedachtheid. Volgens Martin (1962: 125-126) gaat het bij stelen om grotere hoeveelheden of om kleinere hoeveelheden die herhaaldelijk worden 'meegenomen' met voorbedachte rade. 'Pilferage' is dus een milde vorm van werknemersdiefstal die als legitiem wordt beschouwd.

Bij 'fiddling' gaat de werknemer zich eveneens extraatjes toe-eigenen, ditmaal niet door bijvoorbeeld bedrijfsmateriaal mee naar huis te nemen, maar wel door de klant te misleiden (Ditton, 1977: 54). Dit kan op verschillende wijzen gebeuren: ten eerste door de klant teveel te laten betalen (*over-charge*), ten tweede door de klant te weinig goederen te geven voor dezelfde prijs (*short deliver*), en ten derde door de klant te weinig wisselgeld terug te geven (*short change*).

Dit overzicht maakt duidelijk dat interne fraude verschillende vormen kan aannemen. Daarenboven kunnen deze vormen zich in diverse sectoren op een andere manier voordoen. In het volgende onderdeel wordt gefocust op de voornaamste fraudemethoden in de retailsector.

1.1.3. Interne fraudemethoden in de retailsector

Specifiek in de retailsector kan men diverse interne fraudemethoden onderscheiden. Een verklaring voor de diversiteit aan deviante praktijken in het bedrijfsleven en de opportuniteiten hiervoor, kan gevonden worden in sociale, economische en technologische veranderingen (Punch, 1996: 45; Richards, 2008: 654). Courant gebruikte fraudemethoden waarvan men op de hoogte is, zijn ondertussen misschien al achterhaald. Op basis van een analyse van verschillende onderzoeken wordt in tabel 1 (pag. 11) een overzicht gegeven van interne fraudetechnieken die in de retailsector frequent worden toegepast.

Tabel 1: Fraudemethoden in de retailsector

FRAUDEMETHODEN IN DE RETAILSECTOR	
FRAUDE AAN DE KASSA	FRAUDE IN DE STOCK / OP DE WERKVLOER
Geld uit de kassa stelen	Winkel verlaten met artikelen
Vals geld bewust accepteren en gebruiken	Artikelen verbergen binnen of buiten de winkel
Artikelen verkopen aan een lagere/hogere prijs	Artikelen verstoppen in zak
Artikelen annuleren	Artikelen verstoppen om ze later met korting te kunnen kopen
Cadeaubonnen stelen	Artikelen beschadigen om ze met korting te kunnen kopen
Klanten minder geld teruggeven	Een andere persoon helpen of adviseren om artikelen te stelen
Valse aankoop	
Teruggavefraude	
Extra geld teruggeven aan familie en vrienden	
Artikelen niet scannen voor familie, vrienden, collega's of anderen	
Personeelskorting gebruiken voor familie en vrienden	

Gebaseerd op: Bamfield, J. (2006). *Sed quis custodiet?* Employee theft in UK retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), pp. 845-859.; Beck, A. (2006). *Staff Dishonesty in the Retail Sector: Understanding the Opportunities*. ECR Europe.; Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), pp. 30-42.; Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social forces: a scientific medium of social study and interpretation*, 62(2), pp. 398-418.; Robin, G. D. (1969). Employees as Offenders. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 6(1), pp. 17-33.

Het (simpelweg) stelen van geld wordt het vaakst gepleegd (Beck, 2006: 14; Bamfield, 2006: 848; Albrecht & Schmoldt, 1988: 17). Uit de door Beck (2006: 15) afgenomen daderinterviews blijkt dat zij het geld gewoon in hun kledij verstopten en sommigen gebruikten de kassacode van een collega om hun sporen uit te wissen. Zijn onderzoek toont

verder aan dat de meeste incidenten plaatsvinden aan de kassa, gevolgd door de stock en op de werkvloer zelf.

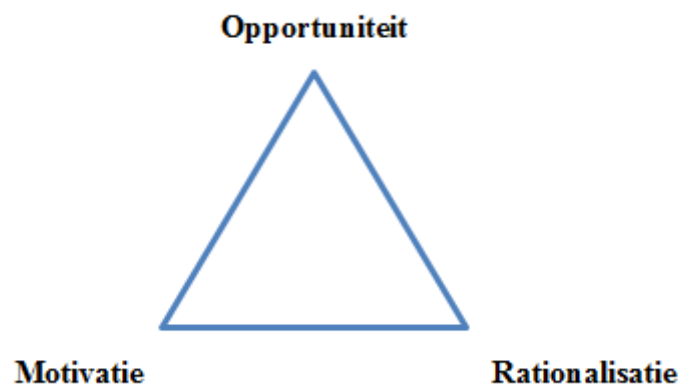
Een andere fraudemethode is *'sweethearting'* dat bestaat uit een geheime verstandhouding tussen medewerker en klant. De klant in kwestie is vaak een kennis, vriend of familielid van de dader. *Sweethearting* kan verschillende handelingen omvatten, bijvoorbeeld: artikelen van kennissen niet inscannen, ongeoorloofd gebruik van de personeelskorting, het bewust laten stelen van producten enz. (NSZ, 2015; Thornthwaite & McGraw, 2012: 44; Bamfield, 2006: 851; Pankanti, Fan, Zhai, Bobbitt, Yanagawa, Miyazawa, Kjeldsen, & Hampapur, 2009: 1562-1563). Uit een onderzoek van het Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen (NSZ) blijkt dat 23% van de winkels in België in de afgelopen vijf jaar geconfronteerd werd met deze fraudemethode (NSZ, 2015). Dit is evenwel geen nieuw fenomeen. Bij de *self report* enquête van Hollinger en Clark (1983: 401) bijvoorbeeld gaf 28.9% van de respondenten toe dat ze al eens misbruik hadden gemaakt van hun personeelskorting. Tegenwoordig worden er echter nieuwe *sweethearting*-technieken gesignaleerd. Fraude met cadeaubonnen blijkt zo'n nieuwe trend te zijn (Thornthwaite & McGraw, 2012: 45-46) door bijvoorbeeld de klant een 'lege' cadeaubon te geven en de cadeaubon met de geldwaarde voor zichzelf te houden. Thornthwaite en McGraw (2012: 46) stellen verontrustend vast dat bij zulke nieuwe fraudetechnieken niet enkel de bedrijven slachtoffer zijn, maar ook de klanten.

1.1.4. Verklaringen van interne fraude

Kennis omtrent de verklaringen van interne fraude is een vereiste om een efficiënt en effectief preventiebeleid te kunnen opstellen. Om een diepgaand inzicht te verwerven in de fraudeproblematiek dient men interne fraude te bekijken vanuit zowel het macro-, meso- als microperspectief. Op deze drie niveaus kan men respectievelijk organisationele, situationele en persoonlijke factoren onderscheiden die interne fraude trachten te verklaren. Deze drie perspectieven en factoren zijn onderling verbonden met elkaar (Vaughan, 2007: 4). De bedrijfscultuur kan bijvoorbeeld opportuniteiten bieden voor de werknemer om te stelen. Aangezien de verklarende literatuur van interne fraude zo uitgebreid is, werden drie theorieën geselecteerd die hieronder worden toegelicht, namelijk: de theorie van de fraudedriehoek, de *equity*-theorie en de *STEAL motive*-theorie. De keuze voor deze theorieën werd genomen op basis van het feit dat ze zowel verklaringen bieden op het macro-, meso- als microperspectief en omdat ze relevant zijn voor de specifieke interne fraudepraktijken die in deze meesterproef verder onderzocht worden.

1.1.4.1. Fraudedriehoek

De fraudedriehoek is een vaak gebruikte theorie om fraude te verklaren. Deze theorie vindt haar oorsprong in het onderzoek van Cressey (1953) naar de schending van bedrijfsvertrouwen door werknemers. Hij veronderstelt dat de kans op fraude vergroot wanneer drie elementen aanwezig zijn: motivatie, opportuniteit en rationalisatie (Cressey, 1953). Deze drie elementen zijn interactief met elkaar verbonden, bijvoorbeeld: hoe groter de motivatie en de opportuniteit, hoe kleiner de drang om het gedrag te rationaliseren. In figuur 2 wordt de fraudedriehoek visueel voorgesteld.



Figuur 2: De fraudedriehoek

De *motivatie* van de fraudeur komt voort vanuit een bepaalde druk die het individu ervaart (Tromp, Snippe, Bieleman & de Bie, 2010: 14). Men kan hierbij vier soorten druk onderscheiden: financiële druk, ontucht (bv. gokverslaving, drugs), werkgerelateerde druk en een ‘rest’-groep. Enkele voorbeelden van werkgerelateerde druk zijn dat het individu zich onrechtvaardig behandeld voelt; hij kan zijn loon te laag vinden enz. Hierdoor voelt hij zich mogelijk minder betrokken bij het bedrijf waardoor de kans op frauduleus gedrag toeneemt. De ‘rest’-groep omvat een motivatie eigen aan het individu zoals een sterk egocentrisch en materialistisch karakter (Dellaportas, 2013: 31).

Naast een zekere motivatie is er ook een *opportuniteit* nodig om fraude te plegen. De werknemer moet de gelegenheid hebben om te frauderen (Tromp et al., 2010: 15). Hier speelt vooral de pakkans een grote rol. Wanneer er weinig controle is en de kans om bestraft te worden klein is, stijgt het aantal fraudegevallen.

Het laatste punt van de fraudedriehoek is de *rationalisatie* en steunt op de neutralisatietechnieken van Sykes en Matza (1957). De fraudeurs praten het eigen gedrag goed zodat ze hun zelfbeeld zuiver kunnen houden. Sykes en Matza (1957: 667-669)

onderscheiden vijf technieken: ontkenning van verantwoordelijkheid, ontkenning van schade, ontkenning van slachtoffer, veroordeling van de veroordelaars, en beroep doen op hogere plichten. Enkele voorbeelden van rationalisaties zijn: ik werd gedwongen; het bedrijf voelt dat toch niet dat ik iets steel; het bedrijf behandelt mij slecht door mij te weinig te betalen, dus ik steel om de balans terug in evenwicht te brengen; jullie frauderen zelf en ik deed het voor mijn gezin.

Dellaportas (2013: 37) ging de mate na waarin de fraudedriehoek fraude kan verklaren door middel van interviews bij gearresteerde fraudeurs. Zij stelde vast dat de opportuniteit de sterkste voorspeller is voor deviant gedrag. In andere studies, waaronder de Global Economic Crime Survey van PriceWaterhouseCoopers (PwC) en de websurvey van de Association of Certified Fraud Examiners⁴ (ACFE), kwam men tot dezelfde conclusie (PwC, 2014: 24; ACFE, 2012). Zij concludeerden dat een hogere positie de mogelijkheid en opportuniteit biedt om de controlemechanismen te omzeilen (Peltier-Rivest & Lanoue, 2012: 63). De bevinding dat opportuniteit de bepalende factor is voor het plegen van interne fraude, is belangrijk voor bedrijven aangezien dit de factor is waar zij de meeste invloed op hebben. Bedrijven kunnen zich dus best richten op het inperken van de opportuniteit om interne fraude te bestrijden (PwC, 2014: 24).

1.1.4.2. Equity-theorie

De *equity*-theorie van Adams (1965), ook wel de billijkheidstheorie genoemd, wordt traditioneel gebruikt om de effecten van over- en onderbetaling na te gaan, maar is ook relevant om deviant en crimineel gedrag in organisaties te verklaren. Deze theorie veronderstelt dat mensen zich gaan vergelijken met '*peers*' en zo hun eigen situatie evalueren. Ze maken in feite een soort kostenbatenanalyse voor zichzelf (Berings, Steen & Grieten, 2011: 188). Het gaat hierbij om een subjectieve inschatting die men met de volgende formule kan voorstellen:

$$\frac{\text{Output}_{ik}}{\text{Input}_{ik}} = ? = \frac{\text{Output}_{ander}}{\text{Input}_{ander}}$$

Voorbeelden van output zijn arbeidsvoorwaarden (loon, premies, verlofregeling...), werkomstandigheden (positief ervaren sociale contacten...), de taakhoud, ontwikkelingskansen en prestige. Voorbeelden van input zijn talent, diploma, ervaring, inzet

⁴ De ACFE survey wordt afgenomen bij professionele onderzoekers naar interne fraude (bv. interne auditor). Zij moeten vragen beantwoorden op basis van fraude-incidenten die ze in hun carrière reeds onderzocht hebben (ACFE, 2012: 65).

en tijdsinvestering (Berings et al., 2011: 189).⁵ Wanneer de input-outputratio van een persoon volgens hem niet in balans is met de ratio van iemand anders, zal hij dit als onrechtvaardig beschouwen (Adams, 1965: 280). Zo kan er sprake zijn van een onevenwicht wanneer de persoon onderbetaald wordt, maar ook wanneer hij overbetaald wordt. Er zijn echter gevolgen gekoppeld aan situaties van dissonantie. De persoon kan namelijk druk ervaren om het onevenwicht terug in balans te brengen door aan de input of output te sleutelen (Adams, 1965: 283). Hoe groter de ongelijkheid, hoe meer hij hiervoor gemotiveerd zal zijn. Er zijn verschillende manieren, zowel deviant als niet-deviant, om met deze dissonantie om te gaan. Men kan de eigen output op legitieme wijze verhogen door om een loonsverhoging te vragen. Indien hier niet aan voldaan wordt, bestaat de kans dat de persoon zijn output op een andere, niet-legitieme wijze tracht te vergroten door bijvoorbeeld te stelen (Berings et al., 2011: 189).

De veronderstellingen van de *equity*-theorie werden in bestaand onderzoek naar werknemersdiefstal bevestigd. Greenberg (1990: 565) stelde op experimentele wijze vast dat werknemersdiefstal significant toenam wanneer er sprake was van een loondaling. Chen en Sandino (2012) ondervonden daarentegen dat werknemersdiefstal daalde bij een loonsverhoging, maar constant bleef bij een loondaling en dus geen stijging zoals in het onderzoek van Greenberg. Beide onderzoeken verklaren hun bevindingen vanuit de *equity*-theorie. De werknemers voelden zich namelijk gefrustreerd en onheus behandeld, wat hen motiveerde om te stelen (Greenberg, 1990; Chen & Sandino, 2012).

1.1.4.3. STEAL Motive

Greenbergs onderzoek (1997) naar de sociale determinanten van werknemersdiefstal resulteerde in een verklarende theorie van dit criminaliteitstype, namelijk de '*STEAL Motive*'. Hij hecht in zijn theorie veel belang aan groepsdynamica en normen, zowel binnen de organisatie als tussen collega's. In tabel 2 (pag. 16) wordt deze theorie schematisch voorgesteld.

⁵ Een belangrijke kanttekening en vraag die men zich moet stellen bij de input en output is: hoe worden ze gepercipieerd? Een input/output voor de ene wordt namelijk niet noodzakelijk als een input/output beschouwd voor de andere (Adams, 1965: 273).

Tabel 2: STEAL Motive

Intentie	Doelwit	
	Organisatie	Collega's
Pro-sociaal	Approval <i>Adherence to supervisory norms condoning theft</i>	Support <i>Adherence to work group norms condoning theft</i>
Antisociaal	Even the score <i>Desire to harm, strike back at employer</i>	Thwart <i>Violating work group norms regulating theft</i>

Bron: Greenberg, J. (1997). The STEAL Motive. Managing the Social Determinants of Employee Theft. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Reds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 85-108). London: Sage Publications.

In deze theorie maakt hij een onderscheid tussen vier componenten: 'Approval', 'Support', 'Even the score' en 'Thwart' op basis van twee dimensies (Greenberg, 1997: 89). De intentiedimensie bestaat uit een prosociale en een antisociale intentie, en de doelwitdimensie kan enerzijds gericht zijn op de organisatie en anderzijds op collega's. De eerste component 'Approval' verwijst naar het feit dat er informele normen binnen de organisatie kunnen zijn die werknemersdiefstal door de vingers zien of aanmoedigen. De tweede component 'Support' houdt in dat de werknemer simpelweg de groepsnormen volgt. De derde component 'Even the score' vertoont gelijkenissen met de *equity*-theorie. De manier waarop werknemers behandeld worden, meer bepaald de rechtvaardigheid van het loon, speelt een rol in het al dan niet plegen van diefstal. Tot slot is de vierde component 'Thwart' gebaseerd op het verlangen van de werknemer om schade toe te brengen aan zijn collega's. Volgens Greenberg is werknemersdiefstal een gedrag "that is carefully regulated by organizational norms and work group norms, and that stealing is an effective way of supporting these norms." (geciteerd in Sauser, 2007: 19). Ook in een preventiebeleid van interne fraude zijn normen van belang. Dit wordt in de volgende paragraaf verduidelijkt.

1.1.5. Interne fraudepreventie

Met de verklaringen van interne fraude in het achterhoofd wordt nu aandacht besteed aan de preventie ervan. Aangezien men interne fraude kan opvatten als een integriteitsschending, is het wenselijk dat het preventiebeleid kadert in een breder integriteitsbeleid (Wouters & Maesschalck, 2009: 21). Een integriteitsbeleid kan als volgt gedefinieerd worden: "alle

activiteiten die een organisatie onderneemt om integriteit te stimuleren en criminele gedragingen en ander wangedrag te voorkomen” (Wouters & Maesschalck, 2009: 22). Werknemers moeten dus zowel gecontroleerd als gestimuleerd worden om integer te handelen. Aangezien er een markt bestaat van diverse preventie-instrumenten, werden enkele relevante preventiestrategieën in het kader van interne fraude geselecteerd die hieronder verder worden besproken.

Ten eerste begint een efficiënt en effectief fraudepreventiebeleid al bij de aanwerving van nieuw personeel. Het belang van *pre-employment checks* mag niet onderschat worden. Door de referenties van sollicitanten na te kijken, kan men heel wat informatie te weten komen (bv. ontslagen bij vorige werkgever omwille van fraude) (Indest, 2012). Bruns, Jackson en Zhang (2012) stellen integriteit voor als criterium bij personeelsaanwerving. Men kan bijvoorbeeld de integriteit van de potentiële werknemer nagaan door tijdens het sollicitatiegesprek te polsen hoe hij/zij zou reageren in een bepaalde dilemmasituatie (Wouters & Maesschalck, 2009: 25). Ook het NSZ (2015) wijst op het belang van goede screenings. Ze verwijzen hierbij naar het waarschuwingsregister van de stichting Fraude Aanpak Detailhandel (FAD) in Nederland. Werkgevers kunnen aan de hand van dit register nagaan of de sollicitant in het verleden reeds gefraudeerd heeft. Omwille van de privacy geeft het NSZ (2015) echter de voorkeur aan informele screenings en technopreventie.

Ten tweede hoort een integriteits- en preventiebeleid te bestaan uit een meldingssysteem. Werknemers moeten namelijk de mogelijkheid hebben om opgemerkte frauduleuze activiteiten te melden. Men kan een onderscheid maken tussen extern en intern melden, en anoniem en niet anoniem melden (Lissenberg, 2008: 3-4). Slovin (2006) heeft een voorkeur voor anonieme tiplijnen vanwege hun afschrikkende effect. Wanneer werknemers op de hoogte zijn van het bestaan van zulke tiplijnen, zullen ze immers twee keer nadenken alvorens ze frauderen (Flesher & Buttross, 1992: 56). Bovendien verlaagt anonimiteit de meldingsdrempel en kan het de melder beschermen tegen represailles. Het grote nadeel is echter het risico op misbruik. Zo is het mogelijk dat personen onterecht beschuldigd worden (Van Dijk, Malsch, Wolters & Huisman, 2012: 66). In deel 1.3 van deze meesterproef wordt verder dieper ingegaan op meldingssystemen.

Een derde instrument van een preventiebeleid is interne controle. Het preventief karakter van deze controles komt voort vanuit het afschrikkende effect dat ze hebben op werknemers. Een preventiebeleid moet dan ook steeds gericht zijn op het wegnemen van de opportuniteit en op

het vergroten van de pakkans (Traub, 1996: 247). Volgens de *rational choice*-theorie maken werknemers namelijk een kostenbatenafweging alvorens ze een feit plegen (Cornish & Clarke, 1986). Wanneer ze merken dat er geregeld interne controles worden uitgevoerd, vergroot de pakkans en zullen de kosten (kans op ontslag) zwaarder doorwegen dan de baten (financiële winst) waardoor ze beslissen niet te frauderen. Hoewel Moorthy, Seetharaman, Jaffar en Foong (2015: 81) het belang van interne controlesystemen in de preventie van werknemersdiefstal benadrukken, betwijfelen ze vanuit de veronderstellingen van de *equity*-theorie de effectiviteit van deze systemen wanneer de werknemers zich onrechtvaardig behandeld voelen. Verder waarschuwt Traub (1996: 254) voor het neveneffect van verhoogde controles, meer bepaald vervreemding met een stijging van interne fraude tot gevolg. Bij de invoering van preventiemaatregelen mag men het belang van een sfeer van vertrouwen (en niet wantrouwen) in de organisatie dus niet uit het oog verliezen.

Gekoppeld aan de vorige twee instrumenten, dient het belang van procedures benadrukt te worden. Een preventiebeleid kan namelijk enkel werken wanneer er procedures zijn die gekend zijn bij de personeelsleden en door hen worden nageleefd. Slovin (2006) en Wouters en Maesschalck (2009) wijzen op de preventieve waarde van een duidelijke deontologische gedragscode. Zo'n code maakt duidelijk aan de werknemers welke gedragingen niet getolereerd worden. Daarnaast is het belangrijk dat de bedrijven proportioneel sanctioneren wanneer een schending plaatsvindt (Wouters & Maesschalck, 2009: 25-26).

Een vijfde en laatste strategie bestaat uit het betrekken van de werknemers zelf bij de preventie van interne fraude. Een voorbeeld om de integriteit te stimuleren is het aanbieden van dilemmatrainingen aan de werknemers (Wouters & Maesschalck, 2009: 25-26). Een andere mogelijke training kan bestaan uit het herkennen van fraudesymptomen (Cottrell & Albrecht, 1994: 25). Interne fraude is een misdrijf dat men zelden rechtstreeks waarneemt. Men kan echter bepaalde signalen of symptomen van fraudepraktijken detecteren. Cottrell en Albrecht (1994: 19) onderscheiden vijf soorten symptomen: “*accounting irregularities, internal control weaknesses, analytical anomalies, lifestyle changes and behavioral changes*”. Bij zowel het eerste symptoom ‘*accounting irregularities*’ als bij het tweede symptoom ‘*internal control weaknesses*’ kan er bijvoorbeeld sprake zijn van verdwenen documenten. Het symptoom ‘*analytical anomalies*’ kan bestaan uit kassaverschillen. Op vlak van ‘*lifestyle changes*’ en ‘*behavioral changes*’ is het mogelijk dat de fraudeur plotseling een dure wagen koopt en/of dat hij van gedrag verandert. Fraudeurs kunnen zowel extreem vriendelijk gedrag vertonen als een defensieve houding aannemen (Cottrell & Albrecht, 1994:

22-25). Vooral bij de laatste twee symptomen spelen de personeelsleden een belangrijke rol. Zij zullen veranderingen bij een frauduleuze collega (bv. meer luxueuze aankopen) eerder opmerken dan een auditor. Naast een training in het herkennen van fraudesymptomen, stelt de ACFE (2012) een *'fraud awareness'* training voor. Deze training heeft als doel om werknemers bewust te maken van welke handelingen frauduleus zijn, wat de schade hiervan is en hoe men zulke praktijken moet melden. Zij ondervinden tevens dat er bij bedrijven die anti-fraudetrainingen organiseren minder fraude-incidenten plaatsvinden (ACFE, 2012: 5).

1.2. Beïnvloedende factoren

Onderzoekers hebben van een aantal factoren aangetoond dat ze een samenhang vertonen met het voorkomen van interne fraude. Deze factoren zijn enerzijds sociaal-demografische factoren, en anderzijds beroepsmatige factoren. Onder de sociaal-demografische factoren worden het geslacht, de leeftijd en het opleidingsniveau besproken. Bij de beroepsmatige factoren wordt stilgestaan bij de invloed van de organisatie zelf, het aantal dienstjaren en de functie.

1.2.1. Sociaal-demografische factoren

De witteboordencrimineel wordt traditioneel voorgesteld als een hoog opgeleide man met een job in de bovenste hiërarchische lagen van het bedrijf (Newburn, 2013: 397-398). Het profiel van de werknemer als interne fraudeur ziet er echter anders uit. De kenmerken van de daders (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau) kunnen immers verschillen naargelang het feit dat ze plegen. Volgens Rickman en Witt (2007: 172) is werknemersdiefstal een aparte categorie waarbij de invloed van sociaal-demografische factoren kan variëren in vergelijking met andere vormen van werknemerscriminaliteit. Zo zal een werknemer die steelt, jonger zijn dan een corrupte medewerker (Holtfreter, 2005: 359). Hieronder wordt dieper ingegaan op de invloed van geslacht, leeftijd en opleidingsniveau op het voorkomen van interne fraude; waar mogelijk wordt een onderscheid gemaakt in het type feit.

1.2.1.1. Geslacht

Piquero en Moffitt (2014: 666) spreken over een *'gender gap'* in witteboordencriminaliteit. Mannen zijn net zoals bij andere criminaliteitsvormen overgerepresenteerd in de statistieken. Dit wordt bevestigd in hun eigen onderzoek naar werknemersdeviantie, maar ze benadrukken wel dat deze bevinding genuanceerd moet worden omdat er verschillen kunnen zijn naargelang het type feit. Confirmatie van de *'gender gap'* kan gevonden worden in de ACFE

survey (2012: 46) waaruit blijkt dat twee derde van de fraudeurs mannen zijn. Ook Baumer en Rosenbaum (1984: 47-48) stelden op basis van een survey bij 1.400 werknemers van negen verschillende retailers vast dat voornamelijk mannen diefstal plegen op de werkplaats. Verschillende onderzoekers kwamen tot dezelfde vaststelling (Peltier-Rivest & Lanoue, 2012: 59; Hollinger & Clark, 1983: 408). De voornaamste verklaring voor de constatering dat vooral mannen frauderen, is dat vrouwen minder in de gelegenheid zijn om zich hier aan te wagen (Dodge, 2007: 379). Mannen hebben namelijk meestal een hogere functie waardoor zij eenvoudiger de controlemechanismen kunnen omzeilen (Peltier-Rivest & Lanoue, 2012: 59). Peltier-Rivest en Lanoue (2012: 63) benadrukken wel dat geslacht geen verklarende factor is, maar dat er enkel sprake is van een samenhang tussen geslacht en interne fraude.

Niet iedereen is het er echter mee eens dat interne fraude voornamelijk gepleegd wordt door mannen. Dodge (2007) constateert dat vrouwen vaker *'embezzlement'* plegen dan mannen; ze stelen wel minder geld en ze gaan hun gedrag op een andere manier rationaliseren dan mannen. Zo gaan mannen geld 'lenen', terwijl vrouwen stelen omdat hun gezin het geld nodig heeft (Dodge, 2007: 393). Ook Rickman en Witt (2007: 171) ondervonden dat vrouwen vaker interne diefstal plegen dan mannen. Holfreter (2005: 360) besluit echter dat er geen verschil is tussen mannen en vrouwen op vlak van intern frauderen.

1.2.1.2. Leeftijd

Volgens verschillende onderzoekers zijn voornamelijk jongere werknemers schuldig aan werknemersdiefstal (Rickman & Witt, 2007: 171; Baumer & Rosenbaum, 1984: 47-48; Hollinger & Clark, 1983: 407). Zowel in het onderzoek van Bamfield (2006: 853) als van Rickman en Witt (2007: 171) was het merendeel van de daders jonger dan 25 jaar. Als verklaring halen Hollinger en Clark (1983) aan dat oudere werknemers meer te verliezen hebben indien ze betrappt zouden worden. Jongere werknemers hebben immers meer kansen om aan een nieuwe job te geraken (Rickman & Witt, 2007: 171; Hollinger & Clark, 1983: 416). De resultaten van de ACFE survey (2012: 48) wijzen echter op een klokcurve waarbij 54% van de fraudeurs tussen 31 en 45 jaar oud waren. Dit verschil kan te wijten zijn aan de fraudezaken die de ACFE analyseert. Hieronder vallen niet alleen zaken van werknemersdiefstal, maar ook *high level* corruptie. Het onderzoek van Holfreter (2005) bevestigt het verschil in leeftijd naargelang het type feit. Jongere daders plegen namelijk vooral interne diefstal, terwijl oudere daders eerder corruptie plegen (Holfreter, 2005: 359).

1.2.1.3. Opleidingsniveau

Rickman en Witt (2007: 171) besluiten dat er geen significant verschil is in werknemersdiefstal naargelang het opleidingsniveau. Een mogelijke verklaring die zij aanhalen is dat de daders van werknemersdiefstal een laag opleidingsniveau hebben waardoor de invloed van de opleiding van weinig belang is. Peltier-Rivest en Lanoue (2012: 61) concluderen eveneens dat het opleidingsniveau geen significant beïnvloedende factor is. In hun onderzoek werd 41% van de fraude gepleegd door werknemers die enkel een middelbaardiploma behaalden, 21,3% door werknemers met een hoge schooldiploma en 37,7% door werknemers met een universitair diploma. Fraude wordt dus gepleegd door zowel personeelsleden met een lager als met een hoger opleidingsniveau. Er blijkt wel een verschil te zijn in de soort gepleegde fraude naargelang het opleidingsniveau. Holfreter (2005: 359) stelde immers vast dat *embezzlement* en diefstal voornamelijk gepleegd worden door personeelsleden met een lager opleidingsniveau, terwijl corruptie meer gepleegd wordt door personeelsleden met een hoger opleidingsniveau.

1.2.2. Beroepsmatige factoren

Naast voorgaande sociaal-demografische factoren vertonen ook enkele beroepsmatige factoren een samenhang met het voorkomen van interne fraude. Er wordt stilgestaan bij de invloed van de kenmerken van de organisatie, het aantal dienstjaren en de functie.

1.2.2.1. Organisatie

Een eerste relevant kenmerk is het organisatietype. De ACFE survey (2012: 25) toont aan dat voornamelijk private bedrijven slachtoffer zijn van fraude (39,3%), gevolgd door publieke bedrijven (28%), overheidsbedrijven (16,8%) en non-profit organisaties (10,4%). De soort gepleegde fraude kan eveneens verschillen naargelang het organisatietype. Uit het onderzoek van Holfreter (2005: 360) blijkt namelijk dat er in publieke organisaties meer corruptie voorkomt, terwijl privébedrijven meer interne diefstal ondervinden.

Een volgend relevant kenmerk is de grootte van de organisatie. Het onderzoek van Rovers en de Vries Robbé (2005: 18) toont aan dat hoe groter het bedrijf, hoe meer criminaliteit er gepleegd wordt. De ACFE survey (2012: 17) wijst echter op het omgekeerde; kleinere organisaties worden vaker slachtoffer van interne fraude. Een mogelijke verklaring die aangehaald wordt is het feit dat kleinere bedrijven vaak minder investeren in preventie waardoor ze makkelijker slachtoffer worden van interne criminaliteit (ACFE, 2012: 17). Daarnaast blijkt dat het type feit kan verschillen naargelang de grootte van het bedrijf. Interne

diefstal wordt namelijk eerder in kleinere organisaties gepleegd, terwijl corruptie meer voorkomt in grotere bedrijven (Holfreter, 2005: 360).

Ook de locatie van het bedrijf, kan het voorkomen van interne fraude mee bepalen. Uit de Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven⁶ (MCB) (X, 2011: 88) blijkt immers dat slachtofferschap bij bedrijven in de detailhandel groter is wanneer deze gelegen zijn in het centrum van de stad. Bovendien gaat het hier niet enkel om interne criminaliteit, maar ook om externe criminaliteit zoals inbraak, diefstal, vernieling en geweld.

Tot slot speelt tevens het beleid van de organisatie een belangrijke rol. Uit het onderzoek van Greenberg (2002: 995) blijkt dat wanneer er een *'corporate ethics program'* bestaat, er significant minder werknemers diefstal plegen. Ook in bedrijven met een anti-diefstalbeleid en *pre-employment* screenings is er significant minder werknemersdiefstal (Baumer & Rosenbaum, 1984: 47-48).

1.2.2.2. Dienstjaren

Robin (1969: 20) stelde vast dat twee derde van de gevatte fraudeurs minder dan twee jaar in dienst was; van deze twee derde was de helft slechts zes maanden in dienst. Bij de ACFE survey (2012: 49) daarentegen waren de meeste daders één tot vijf jaar in dienst (41,5%), terwijl slechts 6,9% van de daders minder dan één jaar in dienst was. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in het feit dat werknemers die al langer in dienst zijn mogelijk minder gecontroleerd worden. Zij hebben ook meer kennis over de interne controles waardoor zij deze makkelijker kunnen omzeilen en hun deviante praktijken verborgen kunnen houden (ACFE, 2012: 49). Peltier-Rivest en Lanoue (2012: 59) vonden echter geen significant verschil naargelang het aantal dienstjaren.

1.2.2.3. Functie

Met betrekking tot de functie van de dader zijn er verschillen in de frequentie van fraudefeiten en in het type feit. De ACFE survey (2012: 39) toont een merkwaardig verschil in de fraudefrequentie. De daders waren voornamelijk werknemers (42,1%), gevolgd door managers (38,6%) en de eigenaar of het bestuur van de organisatie (19,3%). In het onderzoek van Robin (1969: 19) bleken de meeste fraudegevallen gepleegd te worden door verkoopmedewerkers (48,4%) en stockpersoneel (20,6%). Managers en bedienden fraudeerden het minst (6,3% en 4,1%). Bij de interpretatie van dergelijke data moet men het

⁶ De MCB is een slachtofferenquête die bij maar liefst 30.000 Nederlandse bedrijven wordt afgenomen, waaronder de retailsector (X, 2011).

gegeven in het achterhoofd houden dat de hogere functies ondervertegenwoordigd zijn aangezien er in bedrijven gewoonlijk meer personeelsleden met lagere functies werkzaam zijn (Peltier-Rivest & Lanoue, 2012: 58). De conclusie uit beide onderzoeken dat werknemers met een lagere functie meer frauderen, moet dus genuanceerd worden. In de ACFE survey (2012: 40) wordt bovendien gewezen op het feit dat daders met een hogere functie meer de mogelijkheid hebben om preventieve controles te ontwijken en hun frauduleuze praktijken te verbergen. Dit is een andere mogelijke verklaring waarom zij minder in de fraudestatistieken voorkomen.

De functie bepaalt dus de opportuniteiten die de werknemer heeft om te frauderen, en bijgevolg ook de soort gepleegde fraude. Een verkoopmedewerker zal bijvoorbeeld andere fraudepraktijken plegen dan een werknemer op het hoofdkantoor. Holfreter (2005: 361) stelde immers vast dat corruptie voornamelijk gepleegd wordt door werknemers met een hogere functie, terwijl werknemersdiefstal eerder gepleegd wordt door werknemers met een lagere functie.

1.3. Meldingsbereidheid

Fraude binnen bedrijven wordt het vaakst ontdekt door de werknemers (ACFE, 2012: 4), maar niet alle werknemers zullen fraude melden wanneer ze dit opmerken. Deze klokkenluidersproblematiek kan vanuit twee perspectieven bekeken worden, namelijk vanuit een individueel perspectief en op beleidsniveau waar de klokkenluidersregelingen centraal staan (Maesschalck & Ornelis, 2003). Maesschalck en Ornelis (2003) maken op individueel niveau verder een onderscheid tussen een beschrijvende en een prescriptieve invalshoek. Bij de beschrijvende invalshoek gaat men na welke factoren de meldingsbeslissing kunnen beïnvloeden. Hier kunnen zowel individuele kenmerken zoals de persoonlijkheid, leeftijd en geslacht relevant zijn, maar ook situationele kenmerken zoals de soort deviante handeling (Maesschalck & Ornelis, 2003: 537-538). Bij de prescriptieve invalshoek onderzoekt men de klokkenluidersproblematiek vanuit de elementen die de klokkenluider in overweging neemt bij het maken van zijn beslissing om al dan niet te melden (Maesschalck & Ornelis, 2003: 540). In het kader van deze meesterproef wordt de meldingsbereidheid zowel vanuit de beschrijvende als prescriptieve invalshoek onderzocht. Alvorens hier dieper op in te gaan, wordt de meldingsbereidheid eerst in het algemeen en bij interne fraude verder toegelicht.

1.3.1. Meldingsbereidheid in het algemeen

Melden of klokkenluiden wordt in het algemeen als volgt gedefinieerd: *“the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action”* (Near & Miceli, 1985: 4). Als men deze definitie ontleedt, dan ziet men drie elementen terugkomen. Ten eerste verduidelijkt de definitie ‘hoe’ men kan melden. Met de term ‘disclosure’ verwijst men immers naar het intern of extern melden van bepaalde praktijken. Ten tweede legt de definitie uit ‘wat’ men kan melden, namelijk illegale, immorele en/of niet-legitieme handelingen. Het gaat dus om meer dan alleen strafbare activiteiten. Ten derde schuilt in de definitie ook het doel van melden, meer bepaald het stoppen van de deviante handelingen. Zo zal de werknemer melden aan een persoon of instelling die over de bevoegdheden en mogelijkheden beschikt om een einde te maken aan de praktijken.

Men kan een onderscheid maken tussen extern en intern melden, en anoniem en niet anoniem melden. Intern melden veronderstelt het vroegtijdig signaleren van incidenten om schade aan het bedrijf, de melder en anderen te voorkomen of te minimaliseren (Kabel, Sips & Thole, 2010: 180). Hierbij zullen deviante praktijken gemeld worden binnen de organisatie. Dan spreekt men van een melder of informant (Lissenberg, 2008: 3). Bij een externe melding worden de deviante praktijken gemeld buiten de organisatie (bv. bij de politie, het gerecht, de media enz.). In dit geval wordt de term ‘klokkenluider’ gebruikt voor de persoon die de melding doet, soms echter ook ‘verklikker’ (Lissenberg, 2008: 4). Interne meldsystemen mogen dus niet verward worden met klokkenluidersregelingen.

Uit onderzoek blijkt dat werknemers eerder geneigd zijn fraude intern en anoniem te melden dan via een extern kanaal en/of niet anoniem (Kaplan, Richmond Pope & Samuels, 2011: 44; Nayir & Herzig, 2012: 208; Zoon, Stuivenberg, Nauta & Donker van Heel, 2006: 56; Masser & Brown, 1996: 130). Van Dijk et al. (2012: 65) concluderen op basis van hun vignettenonderzoek dat de respondenten pas extern melden wanneer er intern met de melding niets gedaan wordt. Gao, Greenberg en Wong-On-Wing (2015) merken echter een verschil naargelang de functie van de melder. Volgens hen melden werknemers met een lagere functie liever extern omdat zij meer belang hechten aan anonimiteit en minder belang aan de goede naam van het bedrijf. Managers daarentegen zouden eerder intern melden omdat zij de fraudezaak liever binnenshuis regelen zodat de reputatie van het bedrijf niet in het gedrang komt (Gao et al., 2015: 86).

1.3.2. Meldingsbereidheid bij interne fraude

Zoals reeds vermeld wordt interne fraude het vaakst ontdekt door tips van werknemers. Uit de ACFE survey (2012: 14) blijkt dat 43.3% van de fraude-incidenten aan het licht kwam dankzij tips. Deze tips kwamen in 50.9% van de gevallen van werknemers, bij 22.1% van de *cases* van klanten en 12.4% was anoniem, bijvoorbeeld via meldlijnen (ACFE, 2012: 16).

Meldlijnen zijn een goede manier van rapporteren. Zij zorgen namelijk voor meer zichtbaarheid, bekendheid en geloofwaardigheid van het preventiebeleid van organisaties. Voor de organisatie zelf is het natuurlijk wel een kost, maar die wijst wel op inzet op vlak van preventie (Lee & Fargher, 2013: 284). Indien bedrijven de meldingsbereidheid van hun werknemers willen verhogen, moet er aan twee voorwaarden voldaan zijn. Ten eerste moet het personeel weten welke gedragingen niet door de beugel kunnen, en ten tweede moeten ze op de hoogte zijn van de bestaande meldingsprocedure (Nair & Kamalanabhan, 2011: 83). Organisaties kunnen dan best naast reactief optreden, ook proactief en preventief optreden door bijvoorbeeld opleidingen in verband met interne fraude aan te bieden (Jaeger, 2011: 18).

In de praktijk bestaat er ondertussen een markt van *'whistleblowing'*-meldlijnen. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk zijn er callcenters die 24 op 7 beschikbaar zijn (Kabel et al., 2010: 181). In Nederland bestaat er sinds 2005 het *SpeakUp*-systeem dat organisaties de mogelijkheid biedt om met de (anonieme) melder te communiceren over al dan niet vermoedelijke fraude-incidenten in de organisatie van de melder. Een hele reeks ondernemingen maakt reeds gebruik van het *SpeakUp*-systeem waaronder HEMA en Deutsche Post (Kabel et al., 2010: 179).

1.3.3. Beschrijvende invalshoek

In de literatuur bestaan verschillende meldingsbeslissingsmodellen. Hooks, Kaplan en Schultz (1994) onderscheiden vier stappen die de potentiële melder moet doorlopen om te komen tot een beslissing. Allereerst moet de potentiële melder de deviante handeling opgemerkt hebben. Bij de tweede stap moet hij die handeling als onrechtmatig beoordelen. Hierbij zal hij de ernst van de handeling in rekening nemen en zijn verantwoordelijkheid om te melden. Nadat hij deze zaken voor zichzelf uitgemaakt heeft, zal de potentiële melder op basis van een kostenbatenanalyse mogelijke acties tegen elkaar afwegen, en aldus overgaan tot melden of niet (Hooks et al., 1994). Andere onderzoekers zoals Nair en Kamalanabhan (2011) nemen volgens een beschrijvende invalshoek de invloed van organisationele, situationele en

individuele factoren mee in rekening. In het kader van deze meesterproef wordt voor een gelijkaardige indeling gekozen.

Verschillende onderzoekers hebben de invloed van deze factoren op de beslissing om al dan niet te melden onderzocht (King & Hermodson, 2000). Vaak wordt er echter geen onderscheid gemaakt tussen beïnvloedende factoren en meldingsmotieven. Zo kan er een overlap bestaan tussen de beschrijvende en prescriptieve invalshoek. Een concreet voorbeeld hiervan is de ernst van de handeling. Dit kenmerk is een situationele beïnvloedende factor, maar kan eveneens een motief zijn om al dan niet te melden (Masser & Brown, 1996; Roberts, 2014). Hieronder wordt een overzicht gegeven van de verschillende beïnvloedende factoren, nadien worden de meldingsmotieven besproken.

1.3.3.1. Organisationele factoren

Onder de organisationele factoren kan men ten eerste de structuur en cultuur van de organisatie plaatsen. De grootte van het bedrijf blijkt uit het onderzoek van Lee en Fargher (2013: 291) geen rol te spelen op vlak van de meldingsbereidheid. Dit is mogelijk te wijten aan hun respondenten. Het waren namelijk vooral bedrijven met een grote omvang die deelnamen aan hun onderzoek. Op vlak van de cultuur blijkt dat bedrijven met een open cultuur waar het intern melden van incidenten gestimuleerd wordt, vaker interne meldingen zullen ontvangen en de aangehaalde problemen oplossen dan bedrijven met een gesloten cultuur (Zoon et al., 2006: 57). Near, Baucus en Miceli (1993) vonden echter geen verband tussen de waarden van een organisatie, het voorkomen van interne fraude en de meldingsbereidheid. Ook Traub (1996) vond in zijn onderzoek dat de organisatiecultuur weinig effect heeft, zeker wanneer op informeel niveau interne fraude wordt getolereerd of zelfs goedgekeurd.

Een volgende organisationele factor is de vertrouwensband tussen de werknemers en het management. Wanneer de werknemers vertrouwen hebben in het management, zal de meldingsbereidheid vergroten (Keil, Tiwana, Sainsbury & Sneha, 2010: 805; Schultz & Hooks, 1998: 26). Ook het vertrouwen tussen de werknemer en de persoon of instantie aan wie hij moet melden, is belangrijk (BIOS, 2013: 1).

De derde factor is verwant met het belang van vertrouwen, meer bepaald de mogelijkheid van anoniem melden. Wanneer die mogelijkheid bestaat, zullen werknemers meer bereid zijn te melden (Kaplan, Pany, Samuels & Zhang, 2012: 94; Lee & Fargher, 2013: 290; Van Dijk et al., 2012: 65). Uit het vignettenonderzoek van Van Dijk et al. (2012: 62) blijkt dat anonimiteit

significant vaker gewenst wordt bij ernstigere vormen van deviant gedrag. Anonimiteit houdt echter het risico van valse meldingen in.

Ten vierde is het gevolg dat aan fraude-incidenten wordt gegeven van belang. Wanneer werknemers merken dat er geen gevolg wordt gegeven aan een melding van onethisch gedrag en dit gedrag dus getolereerd wordt, dan zullen ze in de toekomst minder geneigd zijn deviant gedrag te melden (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003: 1464; Keil et al., 2010: 805; Somers & Casal, 2011: 156). Het is dan ook belangrijk dat de werknemers het gevoel hebben dat ze serieus worden genomen (BIOS, 2013: 3). Als een melding op een verkeerde manier wordt afgehandeld, dan kan dit toekomstig potentiële melders ontmoedigen (BIOS, 2013: 4). Bovendien bestaat de kans dat deze werknemers het gedrag van de dader zullen imiteren en aldus zelf beginnen te frauderen (Schmidtke, 2007: 562).

De laatste twee elementen, de mogelijkheid tot anonimiteit en het gevolg dat aan een melding wordt gegeven, maken deel uit van het meldingsbeleid van de organisatie. Wanneer een organisatie een meldingsbeleid hanteert waarbij de werknemers geïnformeerd worden over de mogelijkheid van melden en hiertoe aangemoedigd worden, dan zullen ze sneller fraude-incidenten melden dan wanneer dit niet het geval zou zijn. Dit is vooral van belang wanneer het gaat om interne fraude gepleegd door een werknemer met een hogere functie dan de potentiële melder (Keenan, 2000: 213).

1.3.3.2. Situationele factoren

Bij de situationele factoren zijn er twee aspecten van belang, meer bepaald het feit zelf en de dader. Allereerst speelt het type feit een belangrijke rol. Somers en Casal (2011) concluderen dat het type feit inderdaad mee bepaalt of de werknemer het incident zal melden of niet. Uit het onderzoek van Robinson, Robertson en Curtis (2012) blijkt bijvoorbeeld dat diefstal eerder gemeld wordt dan andere fraudesoorten. Een mogelijke verklaring is dat het slachtoffer bij diefstal (de organisatie) makkelijker te identificeren is. Dit is echter een verontrustende vaststelling aangezien interne diefstal minder financiële schade tot gevolg heeft dan de ernstigere fraudegevallen (Robinson et al., 2012: 224). Daarnaast vertonen de werknemers een hogere meldingsbereidheid wanneer het deviant gedrag van de dader negatieve gevolgen heeft voor het team (Victor, Trevino & Shapiro, 1993). Kaplan et al. (2011: 45) vonden echter geen verschil in de meldingsbereidheid naargelang het feit.

Ten tweede is vooral de ernst van het feit bepalend bij de meldingsbeslissing. Hoe ernstiger het feit, hoe groter de meldingsbereidheid (Masser & Brown, 1996: 127). Er kunnen echter

verschillen bestaan tussen personen omdat de ernst van een handeling een perceptie is van die persoon. Wat een bepaalde persoon ernstig vindt, kan voor een andere persoon volledig acceptabel zijn (King & Hermodson, 2000: 313). Dit verklaart volgens Mesmer-Magnus en Viswesvaran (2005: 291) waarom de meldingsintentie in hun onderzoek niet vergroot bij meer ernstigere feiten.

Ten derde vergroot de meldingsbereidheid wanneer de potentiële melder sterk bewijs hebben van de fraude (Miceli, Near, Rehg & Van Scotter, 2012: 943). Hierdoor hebben ze mogelijk meer vertrouwen dat de persoon aan wie ze melden hen gelooft, en dat er bijgevolg ook correct gereageerd wordt op de fraude. Ook in het onderzoek van Vermaas, van der Linden, Serail, Jellinghaus en Krom (2001: IX) werd het belang van bewijsmateriaal bevestigd. Zij ondervonden dat 'klokkenluiders' hun melding uitstellen wegens een gebrek aan bewijs.

Een vierde situationele factor is de functie van de dader. Gao et al. (2015: 86) merkten dat de meldingsbereidheid vermindert wanneer de dader een hogere functie heeft dan de melder. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de melder angst heeft voor de negatieve gevolgen van de melding, in het bijzonder vergelding door de dader (Gao et al., 2015: 86).

Ten vijfde kan de meldingsintentie verschillen naargelang de relatie tussen de potentiële melder en de dader. Hoewel men dit niet zou verwachten toont onderzoek aan dat hoe hechter deze relatie is, hoe groter de intentie om het incident te melden (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005: 287). Mesmer-Magnus en Viswesvaran (2005: 291) verklaren deze bevinding vanuit de veronderstelling dat bij hechte werkrelaties de potentiële melder eerder frauduleuze handelingen zal opmerken. Miethe (1999) beweert echter het omgekeerde: hoe hechter de relatie, hoe minder de potentiële melder geneigd zal zijn de misstand te melden.

Ten zesde kan de meldingsbereidheid verschillen naargelang anderen ook op de hoogte zijn van het feit, en of de dader weet dat het personeelslid in kwestie kennis heeft van zijn activiteiten. Robinson et al. (2012) ondervonden namelijk dat werknemers eerder zullen melden wanneer de dader niet weet dat de werknemer in kwestie op de hoogte is van zijn frauduleuze handelingen. Als verklaring halen ze aan dat de kans op wraak dan kleiner is. Daarnaast vergroot de meldingskans wanneer de werknemer in kwestie niet de enige persoon is die op de hoogte is van de fraude (Robinson et al., 2012: 225). Dit staat haaks op de veronderstellingen van het *bystander effect* (Latané & Darley, 1968). Deze theorie stelt dat er een *diffusion of responsibility* is waardoor de meldingsbereidheid vermindert wanneer

anderen ook op de hoogte zijn van de fraude. De negatieve impact van het *bystander effect* werd bevestigd in het onderzoek van Gao et al. (2015: 87).

Tot slot heeft niet alleen de aanwezigheid of kennis van anderen een invloed op de meldingsintentie, maar ook de groepsnormen. De leden van de groep kunnen namelijk de potentiële melder aanmoedigen of ontraden te melden. Een voorbeeld van zo'n ontrading is dat de groepsleden aan de potentiële melder vertellen dat hetgeen hij gezien heeft, perfect legitiem is (King & Hermodson, 2000: 314). Hierbij kan een link gemaakt worden met de *STEAL motive*-theorie van Greenberg (1997) ter verklaring van werknemersdiefstal. Groepsnormen kunnen dus zowel deviant gedrag aanmoedigen en tolereren, als het melden ervan ontmoedigen.

1.3.3.3. Individuele factoren

Bij de individuele factoren toont onderzoek aan dat enkele sociaal-demografische en beroepsmatige factoren van de potentiële melder mee de meldingsbereidheid kunnen bepalen. Miceli en Near (1988) ondervonden dat werknemers van het mannelijke geslacht eerder de klok zullen luiden dan werknemers van het vrouwelijke geslacht. Andere onderzoekers concludeerden echter dat vrouwen eerder geneigd zijn dan mannen om misstanden te melden (Miceli et al., 2012: 949; Keil et al., 2010: 802; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005: 285; Rothschild & Miethe, 1999: 113).

Op vlak van de beroepsmatige factoren blijkt dat hoe hoger de functie en hoe langer in dienst, hoe meer de werknemers geneigd zullen zijn fraude te melden (Miceli & Near, 1988: 276-277). Een mogelijke verklaring kan gelegen zijn bij het feit dat werknemers met een hogere functie en anciënniteit, meer macht en minder angst hebben voor represailles (Keenan, 2000: 213). Werknemers gaan incidenten namelijk vaak niet melden uit angst voor negatieve gevolgen zoals ontslag (Zoon et al., 2006: 56). Bij nieuwkomers bestaat het risico dat hun carrièremogelijkheden in gevaar zijn wanneer ze besluiten te melden (King & Hermodson, 2000: 320). Bovendien is de meldingsintentie bij oudere werknemers volgens Milliken et al. (2003: 1468) hoger doordat jongere werknemers vrezen dat ze niet serieus worden genomen omwille van hun gebrek aan ervaring.

Tot slot speelt de houding van de werknemer ten aanzien van melden ook een rol. Werknemers die het melden van interne fraude goedkeuren, zullen eerder melden dan werknemers die melden afkeuren (Keenan, 2000: 213). De waarden van de werknemers zijn hierbij eveneens van belang. Individualistische en idealistische werknemers zullen eerder

deviante praktijken melden dan collectivistische en relativistische werknemers (Nayir & Herzig, 2012: 208).

1.3.4. Prescriptieve invalshoek

Werknemers kunnen verschillende motieven hebben om al dan niet te melden. Dozier en Miceli (1985: 823) zien melden als een vorm van prosociaal gedrag waarbij er sprake kan zijn van zowel altruïstische als egoïstische motieven. Prosociaal gedrag veronderstelt dat het gedrag voordeel oplevert voor anderen (altruïstisch) en mogelijk ook voor zichzelf (egoïstisch) (Staub, 1978). Altruïstische motieven zijn steeds moreel geladen, terwijl egoïstische motieven voortkomen uit eigenbelang. Er kan echter een overlap bestaan tussen de twee soorten motieven (Roberts, 2014: 228).

Gundlach, Douglas en Martinko (2003: 108) onderscheiden naast het prosociaal perspectief, ook het machts- en rechtvaardigheidspectief om meldingsgedrag te verklaren. Bij het machtspectief spelen de machtsverhoudingen tussen dader en (potentiële) melder een belangrijke rol bij de meldingsbeslissing. Uit het kwalitatief onderzoek van King en Hermodson (2000: 317) bleek bijvoorbeeld dat de verpleegsters een misstand vaak niet meldden omdat de dader een dokter was en melden bijgevolg een *'losing battle'* was. De gepercipieerde onrechtvaardigheid van de handeling zal bepalend zijn in het rechtvaardigheidspectief. Het rechtvaardigheidspectief is altruïstisch, terwijl in het machtspectief egoïstische motieven centraal staan (Gundlach et al., 2003: 108).

Loyens (2013) gebruikt de *'grid-group cultural theory'* als theoretisch kader om de motieven voor het melden van misstanden bij de politie te achterhalen. Zoals de naam van de theorie al doet vermoeden, speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol in de verklaring van meldingsgedrag. Concreet maakt de *'grid-group cultural theory'* op basis van twee dimensies (*'grid'* en *'group'*) een onderscheid in vier types, namelijk: hiërarchie, egalitarisme, individualisme en fatalisme. Bij het hiërarchische type melden de werknemers deviante praktijken wanneer ze dit als hun verantwoordelijkheid beschouwen, terwijl bij het egalitaristische type het groepsbelang of het algemeen belang centraal staat. Het individueel belang is het uitgangspunt van het individualistische type en tot slot is het fatalistische type gekenmerkt door achterdocht en wantrouwen tussen personen (Loyens, 2013: 75-76). Loyens (2013a) ondervond dat de keuze om niet te melden vooral gemaakt werd vanuit individualistische motieven. Indien men deze vier types linkt aan de altruïstische en egoïstische motieven, dan kunnen onder de hiërarchische en egalitaristische types de eerder

altruïstische motieven geplaatst worden, terwijl de egoïstische motieven meer behoren tot de individualistische en fatalistische types. Dit hoort uiteraard genuanceerd te worden, want zoals Loyens (2013) ondervond zijn er ook ‘hybride beslissingen’ bestaande uit een combinatie van types en motieven.

Verschillende theoretische perspectieven bieden dus een verklaring voor de meldingsbeslissing. In het kader van deze meesterproef wordt gekozen voor de indeling van Dozier en Miceli (1985) in altruïstische en egoïstische motieven waarbij melden als een vorm van pro sociaal gedrag wordt beschouwd. De motieven die andere bestaande theorieën aanhalen kan men namelijk steeds plaatsen bij één van de twee types motieven. Hieronder volgt een overzicht van de voornaamste altruïstische en egoïstische motieven om al dan niet te melden.

1.3.4.1. Altruïstische motieven

Het voornaamste altruïstisch meldingsmotief komt voort vanuit een rechtvaardigheidsgevoel. De melder beoordeelt de handeling als deviant en niet-toelaatbaar waardoor hij de handeling zal melden (De Graaf, 2010: 776). Hierbij spelen de eigen waarden en normen een belangrijke rol (Rothschild & Miethe, 1999: 119; Vermaas et al., 2001: 30). Ook de ernst van het incident kan een motief zijn om al dan niet te melden. Uit het onderzoek van Roberts (2014: 213-214) en Van Dijk et al. (2012: 64) blijkt dat de ernst van de handeling vaak al volstaat om te melden. Roberts (2014) merkt op dit vlak een overlap met de egoïstische motieven. Zo meldde een respondent een interne diefstal omdat zij als verdachte zou beschouwd worden indien zij het niet had gemeld (Roberts, 2014: 213-214). Een ander motief is gelegen bij het feit dat organisaties de medewerkers mogelijk verplichten deviante praktijken te melden (Rothschild & Miethe, 1999: 118). Het hieraan gelinkte egoïstisch motief is dat er mogelijk negatieve consequenties zijn voor de werknemers indien ze niet melden (Roberts, 2014: 215). Ook het belang van de organisatie is een vaak voorkomend motief om te melden (De Graaf, 2010: 776; Van Dijk et al., 2014: 65).

Een altruïstisch niet-meldingsmotief kan bestaan uit loyaliteit naar collega's toe of het zich verantwoordelijk voelen voor de straf van de dader (De Graaf, 2010: 776). Potentiële melders kunnen besluiten te zwijgen omdat ze anderen kunnen schaden door te melden. Een collega kan bijvoorbeeld zijn job kwijt geraken. Een misstand melden zou bovendien ook bestaande (vriendschaps)relaties kunnen beschadigen (Milliken et al., 2003: 1463).

1.3.4.2. Egoïstische motieven

De egoïstische motieven om al dan niet te melden zijn steeds gericht op het eigen belang. Een voorbeeld van een egoïstisch meldingsmotief is melden om in een goed blaadje te staan bij de baas (De Graaf, 2010: 776; Loyens, 2013a: 42), terwijl een niet-meldingsmotief bijvoorbeeld de mening is dat men zich met zijn eigen zaken moet bezighouden (Loyens, 2013a: 41).

Angst voor negatieve gevolgen is het belangrijkste egoïstisch motief zowel om een misstand te melden, als om een misstand niet te melden (Roberts, 2014: 213-215; De Graaf, 2010: 776; Vermaas et al., 2001: 31). Wanneer men besluit te zwijgen, kan dit mogelijk voortkomen uit angst om een verklikker genoemd worden (De Graaf, 2010: 776; Milliken et al., 2003: 1463). Andere negatieve gevolgen kunnen bestaan uit het verliezen van de eigen job, vooruitzichten op promotie mislopen (Milliken et al., 2003: 1464) en vergelding door de dader (De Graaf, 2010: 774; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005: 294). Een negatief gevolg als motief om wel te melden is bijvoorbeeld het risico om zelf verdacht te worden indien men het incident niet meldt (Loyens, 2013a: 42; Roberts, 2014: 213-214; Rothschild & Miethe, 1999: 119).

1.4. Conclusie literatuuroverzicht en conceptueel kader

Interne fraude is geen eenvoudig concept om te definiëren aangezien er verschillende definities bestaan vanuit verschillende invalshoeken. In het kader van deze meesterproef wordt interne fraude beschouwd als *“opzettelijk normovertredend gedrag van werknemers (eventueel in samenwerking met anderen) dat gericht is 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”* (Rovers & de Vries Robbé, 2005: 15). Hieronder kunnen verschillende gedragingen vallen gaande van diefstal, vormen van corruptie en andere deviante handelingen die niet strafbaar zijn gesteld en soms door de organisatie getolereerd worden. Specifiek in de retailsector zijn er bepaalde technieken van interne fraude; deze evolueren mee met de technologische vooruitgang (Punch, 1996: 45; Richards, 2008: 654).

Er kunnen verschillende verklaringen gegeven worden voor interne fraude op zowel micro-, meso- als macroniveau. Een eerste belangrijk element is de motivatie. Een werknemer fraudeert omwille van een bepaalde reden, vaak vanuit een gevoel van onrechtvaardigheid (Tromp et al., 2010: 14; Adams, 1965: 280). Deze motivatie alleen zal echter niet volstaan om werkelijk over te gaan tot het plegen van fraude; de juiste gelegenheid moet zich aanbieden

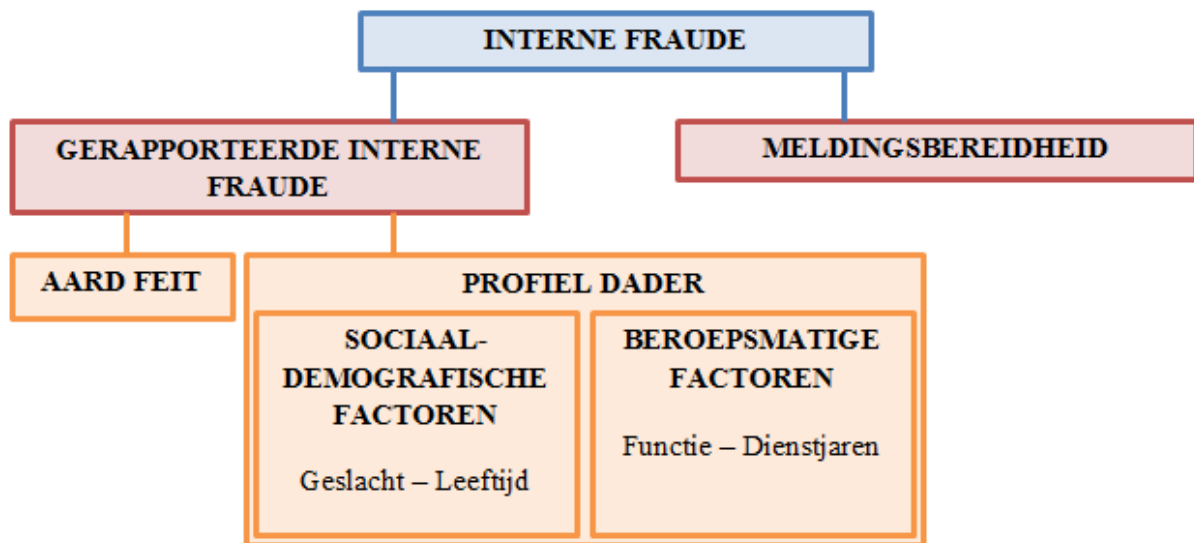
(Tromp et al., 2010: 15). Risicogeveallen zijn organisaties met weinig of geen interne controle en deviante groepsnormen (Greenberg, 1997). Op vlak van interne fraudepreventie moet bijgevolg onder andere aandacht worden besteed aan de selectieprocedure, interne meldsystemen en controles, training, en sensibilisering van het personeel (Indest, 2012; Slovin, 2006; Traub, 1996; Cottrell & Albrecht, 1994;). Deze preventiestrategieën horen thuis in een breder integriteitsbeleid (Wouters & Maesschalck, 2009; Bruns et al., 2012).

Interne fraude werd reeds onderzocht vanuit verschillende disciplines en volgens verschillende methoden. Empirisch criminologisch onderzoek naar interne fraude is echter zeldzaam. Het verborgen karakter van dit fenomeen maakt het voeren van onderzoek moeilijk (Newburn, 2013: 383). Bovendien is er tot op heden geen consensus over de relatie tussen sociaal-demografische en beroepsmatige factoren en het voorkomen van interne fraude. Deze kenmerken kunnen overigens verschillen naargelang het feit dat gepleegd wordt (Holtfreter, 2005: 359). De samenhang wordt meestal verklaard volgens de opportuniteit die voortvloeit uit de factor. Zo hebben oudere, hoger opgeleiden mannen meestal een hogere functie en vele dienstjaren achter de rug, waardoor zij meer mogelijkheden hebben om de controles te omzeilen en hun fraudepraktijken te verdoezelen (Peltier-Rivest & Lanoue, 2012: 59; ACFE, 2012: 40). Andere onderzoekers besluiten echter dat voornamelijk jongere personeelsleden die nog niet lang in dienst zijn, werknemersdiefstal plegen (Baumer & Rosenbaum, 1984: 47-48; Hollinger & Clark, 1983: 407; Robin, 1969: 20). Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de discussie omtrent de invloed van deze factoren op interne fraude.

Ook met betrekking tot de meldingsbereidheid bestaat er amper onderzoek. Bestaand onderzoek is bovendien meestal kwantitatief van aard. Uit de literatuur blijkt dat werknemers de voorkeur geven aan een intern en anoniem meldsysteem (Kaplan et al., 2011: 44; Nayir & Herzig, 2012: 208; Zoon et al., 2006: 56). De meldingsbereidheid hangt echter af van organisationele, situationele en individuele factoren (Nair & Kamalanabhan, 2011: 83-85), en de motieven om al dan niet te melden kunnen altruïstisch of eerder egoïstisch zijn (Dozier & Miceli, 1985: 823). Eén van de ambities van dit onderzoek is meer duidelijkheid scheppen in de meldingsbereidheid en onopgeloste vragen in verband met meldingsmotieven beantwoorden.

De behandelde literatuur vormt de basis voor het conceptueel kader. Niet alle besproken aspecten werden nader onderzocht. Het conceptueel schema maakt duidelijk welke kwesties

deel uitmaakten van het onderzoek. In figuur 3 wordt het conceptueel kader schematisch voorgesteld.



Figuur 3: *Conceptueel schema*

Het centrale concept interne fraude werd onderzocht door te kijken naar de gerapporteerde interne fraude en de meldingsbereidheid. De gerapporteerde interne fraude werd geanalyseerd door enerzijds de kenmerken van de gerapporteerde feiten na te gaan, en anderzijds door een profiel van de dader op te stellen. Hierbij werd de samenhang van sociaal-demografische (geslacht en leeftijd) en beroepsmatige kenmerken (functie en dienstjaren) van de dader onderzocht met het voorkomen van gerapporteerde interne fraude. Op vlak van de meldingsbereidheid werd allereerst nagegaan in welke mate de personeelsleden bereid zijn fraude-incidenten te melden. De aandacht ligt hierbij voornamelijk op de motieven om al dan niet te melden. Deze kan men op een dimensie plaatsen gaande van altruïstisch tot eerder egoïstisch. Er werd eveneens getracht de rol van organisationele, situationele en individuele kenmerken op de meldingsbereidheid te onderzoeken. Aangezien de meldingsbereidheid op een kwalitatieve manier onderzocht wordt, is het niet de bedoeling om causale verbanden aan te tonen, maar wel om een dieper inzicht te verkrijgen in het melden van interne fraude.

2. Methodologie

In dit onderdeel wordt de methodologie van het onderzoek toegelicht. Allereerst komt de onderzoekstraditie en de aard van het onderzoek aan bod, nadien de analyse-eenheden en steekproeftrekking. Vervolgens worden de dataverzameling en –analyse verduidelijkt. Hierop volgt de kwaliteit van het onderzoek, met zowel aandacht voor de meerwaarde als de beperkingen van de onderzoeksmethoden. Tot slot wordt de deontologie van het onderzoek besproken.

2.1. Onderzoekstraditie en aard van het onderzoek

Dit onderzoek neemt de vorm aan van een *case study* met als doel meer inzicht te verwerven in het fenomeen interne fraude, zowel op een beschrijvende als verklarende manier. In het eerste luik van dit onderzoek wordt de gerapporteerde interne fraude onder de loep genomen door bestaande fraudedossiers te analyseren. Dit deel van het onderzoek kent een kwantitatieve onderzoekstraditie. De keuze voor een kwantitatieve dossieranalyse steunt op de vaststelling dat de dossiers op een kwantitatieve manier samengesteld zijn. In het tweede luik wordt de meldingsbereidheid van interne fraude onderzocht volgens een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk via interviews. Door kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden te combineren, wordt getracht een zo breed én diep mogelijk inzicht in de interne fraudeproblematiek te verkrijgen. Wanneer beide methoden gecombineerd worden, kan men bovendien tegemoet komen aan hun beperkingen. Zo zijn de voordelen van kwantitatief onderzoek, namelijk een grote betrouwbaarheid en precisie, de nadelen van kwalitatief onderzoek. Het omgekeerde geldt ook: het nadeel van kwantitatieve onderzoeksmethoden is een gebrek aan diepgang en context, terwijl dit net de sterkte is van kwalitatief onderzoek (Bijleveld, 2009: 91).

Er moet hier echter een kanttekening bij geplaatst worden. Doordat de twee luiken elk via een andere methode onderzocht worden, meer bepaald een kwantitatieve dossieranalyse en kwalitatieve interviews, mist men de meerwaarde van de combinatie kwantitatief-kwalitatief binnen elk deel. Met betrekking tot de gerapporteerde interne fraude zal bijgevolg geen diep inzicht verworven worden, terwijl de resultaten betreffende de meldingsbereidheid niet veralgemeend kunnen worden naar de retailsector in het algemeen. Dit zal echter geen afbreuk doen aan de kwaliteit van het onderzoek. Het is namelijk beter om de gerapporteerde interne fraude op een brede manier te onderzoeken en de meldingsbereidheid met meer

diepgang. Bovendien worden er tevens experteninterviews afgenomen die bepaalde resultaten van de dossieranalyse kunnen verduidelijken, waardoor men alsnog een dieper inzicht in de aard van de gerapporteerde interne fraude kan verwerven. Door beide inzichten te combineren, wordt getracht het fenomeen interne fraude op een alomvattende manier in kaart te brengen. Om dit alomvattend beeld van interne fraude te bereiken, wordt een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de aard van de gerapporteerde interne fraude bij retailer X?
2. Welke factoren hangen samen met de gerapporteerde interne fraude bij retailer X?
 - 2.1. In welke mate hangt de gerapporteerde interne fraude samen met sociaal-demografische factoren van de dader?
 - 2.2. In welke mate hangt de gerapporteerde interne fraude samen met beroepsmatige factoren van de dader?
3. In welke mate zijn de personeelsleden bij retailer X bereid interne fraude te melden?
4. Omwille van welke motieven gaan de personeelsleden bij retailer X al dan niet over tot het melden van interne fraude?

De formulering van de onderzoeksvragen toont aan dat dit onderzoek zowel beschrijvend als verklarend van aard is. De eerste onderzoeksvraag tracht de gerapporteerde interne fraude te beschrijven door zowel de gepleegde feiten als de dader in beeld te brengen. Bij de tweede onderzoeksvraag wordt gekeken of er een samenhang bestaat tussen sociaal-demografische en beroepsmatige kenmerken en de gerapporteerde interne fraude. Deze vraag is dus meer verklarend van aard. De derde onderzoeksvraag beoogt de meldingsbereidheid te beschrijven, terwijl de vierde onderzoeksvraag de meldingsbeslissing wil verklaren. Nu de onderzoekstraditie en de aard van het onderzoek duidelijk zijn, wordt in de rest van dit methodologisch hoofdstuk verduidelijkt hoe een antwoord gezocht werd op bovenstaande onderzoeksvragen.

2.2. Analyse-eenheden en steekproeftrekking

De uitvoering van dit empirisch onderzoek vond plaats bij retailer X, een modeketen actief in verschillende landen met meer dan 100.000 personeelsleden. Retailer X werd gekozen vanuit praktische overwegingen. De onderzoeker had namelijk een kennis die haar in contact kon brengen met de veiligheidsdienst van retailer X. Zij waren bereid om deel te nemen aan het

onderzoek op voorwaarde dat de identiteit van de retailer anoniem bleef. Vandaar dat er in deze meesterproef gesproken wordt van retailer 'X'.

De analyse-eenheden bij de kwantitatieve documentenanalyse bestaan uit de fraudedossiers van de Belgische filialen van retailer X. Aangezien er pas sinds 2012 fraudedossiers worden bijgehouden en er zo'n 20 à 30-tal *cases* per jaar zijn, werden alle dossiers geanalyseerd. In totaal werden er 64 *cases* onderzocht. Met betrekking tot de fraudedossiers is er dus sprake van *comprehensive sampling* aangezien er geen selectie van onderzoekseenheden plaatsvond (Mortelmans, 2010: 102). Alle *cases* werden namelijk geanalyseerd.

Bij de kwalitatieve interviews bestaan de analyse-eenheden uit personeelsleden van retailer X werkzaam in twee steden in Vlaanderen. In stad A nam één winkel deel aan het onderzoek en in stad B drie winkels. De twee steden werden gekozen omwille van praktische overwegingen enerzijds, en onderzoeksrelevante redenen anderzijds. In één van de winkels in stad B heeft de onderzoeker reeds een periode gewerkt als stagiair/jobstudent ter inspiratie van het onderzoek. De vertrouwensband die de onderzoeker tijdens deze periode heeft opgebouwd met de personeelsleden, kwam van pas bij het afnemen van de interviews. Over deze werk/observatieperiode volgt verder in de meesterproef nog uitleg. De winkel van stad A werd gekozen op aanbeveling van een contactpersoon bij retailer X. In deze winkel worden er namelijk geregeld fraudegevallen gedetecteerd.

Om de respondenten voor de interviews te selecteren uit de personeelsleden van de winkels, werd geopteerd voor een doelgerichte, theoretische en pragmatische steekproeftrekking (Mortelmans, 2010: 100, 106-107). De steekproeftrekking was doelgericht aangezien er bij de selectie van de respondenten rekening werd gehouden met bepaalde criteria, namelijk: geslacht, leeftijd, functie en het aantal dienstjaren. Deze steekproefcriteria zijn relevant voor dit onderzoek omdat er een samenhang bestaat tussen deze factoren en de meldingsbereidheid (Keenan, 2000: 213). Daarnaast werd geopteerd voor een theoretische steekproeftrekking waarbij de onderzoeker bij de aanvang van de dataverzameling meteen start met de data-analyse. Aldus kon de onderzoeker in het verdere verloop van de dataverzameling gericht op zoek gaan naar respondenten met een bepaald profiel (bv. 'onervaren' verkoopmedewerkers) om bepaalde veronderstellingen te bevestigen of te weerleggen. Tot slot was de steekproeftrekking ook deels pragmatisch doordat de onderzoeker in een retailer X-winkel in stad B reeds bekend was bij het personeel dankzij de observatieperiode.

Concreet verliep de zoektocht naar respondenten als volgt: de shopmanagers van de retailer X-winkels in de twee steden kregen een uitnodigingsbrief (zie bijlage 2) om deel te nemen aan het onderzoek. Wanneer zij hun goedkeuring gaven, ging de onderzoeker op zoek naar geïnteresseerde personeelsleden in de desbetreffende winkel(s). In samenspraak met de aanwezige verantwoordelijke werd op basis van de dagplanning aan enkele personeelsleden gevraagd of ze wilden deelnemen aan het onderzoek. In totaal werden er 16 personeelsleden geïnterviewd, waarvan acht werknemers van stad A en acht werknemers van stad B verdeeld over drie winkels. Tabel 3 geeft de steekproefmatrix weer van de gerealiseerde steekproef.

Tabel 3: Steekproefmatrix

Geslacht	Functie Dienst- jaren Leeftijd	Verkoopmedewerker		Manager	
		≤ 3	> 3	≤ 3	> 3
Man	≤ 25				
	> 25	1 (A)	1 (B-2)	1 (B-3)	1 (A)
Vrouw	≤ 25	5 (1x A, 3x B-1, 1x B-3)		2 (1x A, 1x B-2)	
	> 25	1 (A)		1 (B-1)	3 (3x A)

A = Stad A; B-1 = Stad B, winkel 1; B-2 = Stad B, winkel 2; B-3 = Stad B, winkel 3.

De grenswaarden 25 jaar qua leeftijd en drie jaar qua dienstjaren werden gekozen op aanraden van een contactpersoon bij retailer X. Deze waarden maken duidelijk vanaf wanneer men in de retailsector bij de oudere en meer ervaren personeelsleden hoort. Bij de functie wordt een onderverdeling gemaakt tussen ‘verkoopmedewerker’ en ‘manager’. Onder ‘manager’ vallen zowel shopmanagers, *controllers*, *department managers* als *visual merchandisers*. In totaal namen acht personeelsleden met een verkopersfunctie deel aan het onderzoek. Van de acht respondenten met een managementfunctie waren er drie *department managers*, drie *controllers*, één shopmanager en één *visual merchandiser*. De mannelijke respondenten zijn ondervertegenwoordigd in dit onderzoek. Hoewel er getracht werd om evenveel mannelijke als vrouwelijke personeelsleden te interviewen, bleek dit in de praktijk niet haalbaar doordat er nu eenmaal meer personeelsleden van het vrouwelijke geslacht werkzaam zijn bij retailer X. Bovendien werden er geen mannen onder de 25 jaar bevraagd, terwijl de meerderheid van de vrouwelijke respondenten jonger was dan 25 jaar.

2.3. Dataverzameling

Om een beeld te krijgen van de interne fraudeproblematiek bij retailer X werd allereerst de aard van de gerapporteerde interne fraude in kaart gebracht via een kwantitatieve documentenanalyse van de fraudedossiers. In het tweede luik van dit onderzoek werd er via kwalitatieve (halfgestructureerde) interviews gepolst naar de mate waarin personeelsleden van retailer X al dan niet bereid zijn fraude-incidenten te melden en hun motieven hiervoor.

Vooraleer het onderzoek van start ging, vond er een observatie plaats die als inspiratiebron moest dienen voor het eigenlijke onderzoek. Tijdens de zomervakantie van 2014 ging de onderzoeker een maand aan de slag bij retailer X als stagiair/jobstudent. Dankzij deze ervaring leerde zij het reilen en zeilen kennen van het werken in een kledingwinkel. De procedures werden haar snel duidelijk en vanuit het standpunt van een leek kon zij de werking van de winkel beoordelen. Zo kon ze nagaan hoe moeilijk of makkelijk het is om te frauderen bij retailer X. Omwille van de korte duur van de observatieperiode en het obscuur karakter van interne fraude, kon hier geen eenduidig antwoord op geformuleerd worden. Dit was echter niet de bedoeling van de observatie. De observatieperiode bood de kans om de cultuur, de werkwijze en procedures van retailer X te leren kennen. Deze kennis is een belangrijke meerwaarde voor het eigenlijke onderzoek. Bovendien kon de onderzoeker een vertrouwensband opbouwen met de personeelsleden die van pas kon komen in een verder onderzoekstadium, meer bepaald bij het afnemen van de interviews.

2.3.1. Dossieranalyse

Er bestaan verschillende onderzoeksmethoden om de aard van interne fraude in kaart te brengen. Huberts en Lasthuizen (2005) onderscheiden naast zelfrapportagetechnieken ook de analyse van officiële criminaliteitsstatistieken. Dergelijke methoden geven slechts een partieel beeld van de incidentie en prevalentie van interne fraude, waardoor de resultaten louter een schatting van de reële fraude zijn (Bamfield, 2004: 237). In dit onderzoek werd gekozen voor de analyse van bedrijfsstatistieken. Deze methode is echter ook niet ideaal aangezien bedrijfsgegevens geen beeld geven van de werkelijk gepleegde interne fraude, maar een indicatie zijn van de sterkte van het anti-fraudebeleid (Robin, 1969: 32). In deel 2.5 van dit methodologisch hoofdstuk wordt verder ingegaan op de beperkingen inherent aan bedrijfsstatistiekenanalyses. Uiteraard werd hier tijdens de analyse rekening mee gehouden door de gevonden resultaten met de nodige voorzichtigheid te interpreteren.

Sinds 2012 worden er bij retailer X dossiers bijgehouden in verband met fraude-incidenten. In de eigenlijke dossieranalyse werden enkel de *cases* opgenomen waarvan de interne fraude werkelijk bewezen is. Bij deze *cases* werd het contract van de dader met retailer X beëindigd om dringende reden of door middel van een onderling akkoord. Daarnaast zijn er een aantal *cases* waarbij er een sterk vermoeden van interne fraude was, maar waarbij de bewijskracht te zwak was voor een ontslag om dringende reden. Deze werden niet opgenomen in de analyse. In 2012 waren er 69 *cases* waarvan 21 bewezen *cases*, in 2013 31 *cases* waarvan 21 bewezen *cases*, en in 2014 31 *cases* waarvan 22 bewezen *cases*. In totaal werden er dus 64 *cases* geanalyseerd.

De dossiers bevatten informatie over de fraude-incidenten zelf en over het profiel van de dader. Omtrent de kenmerken van het feit kon worden afgeleid welke de meest voorkomende soort fraude was en welke diefstal- en kassafraudetechnieken het frequentst gebruikt werden. Daarnaast werd ook de locatie van de winkel en de datum van het gepleegde feit meegedeeld. Bij enkele *cases* van 2014 werd tevens vermeld door welke persoon of instantie het incident gemeld werd. Met betrekking tot de kenmerken van de dader waren gegevens beschikbaar over het geslacht, de leeftijd, de functie, het type contract en het aantal dienstjaren. Het geslacht van de dader was echter enkel gekend voor de dossiers van 2013 en 2014; de leeftijd, het type contract en het aantal dienstjaren enkel voor de dossiers van 2014.

2.3.2. Interviews

Naast interviews met 16 personeelsleden van retailer X, werden er ook twee experteninterviews afgenomen bij de veiligheidsdienst van retailer X. De twee experten werden geselecteerd omwille van hun deskundigheid op het gebied van interne fraude. Zowel de interviews afgenomen bij de personeelsleden, als de experteninterviews hebben een halfgestructureerde aanpak (Baarda, van der Hulst & de Goede, 2012: 19, 22-23). Er werd gekozen voor halfgestructureerde interviews waarbij de te bespreken onderwerpen vastliggen omdat er hierbij zowel structuur als vrijheid is (Baarda et al., 2012: 19). Bij het afnemen van de interviews werd gebruik gemaakt van een topiclijst waarin de thema's en bijhorende hoofdvragen vermeld stonden (Beyens & Tournel, 2010: 207). Per onderwerp werden er dus enkele vragen geformuleerd om het interview structuur te geven, maar met voldoende ruimte voor doorvragen. Beide interviewschema's bevinden zich respectievelijk in bijlage 3 en 4 van deze meesterproef.

Het afnemen van de interviews bij de personeelsleden van retailer X werd voorafgegaan door een uitnodigingsbrief (zie *bijlage 2*). Middels deze brief werden de shopmanagers geïnformeerd over het onderzoek. Ze kregen namelijk informatie over het doel van het onderzoek, de duurtijd, de vertrouwelijkheid en contactgegevens voor eventuele vragen. Het interview zelf bestond uit drie delen. In het eerste deel werden enkele persoonsgegevens bevraagd, namelijk het geboortjaar, de functie bij retailer X en het aantal dienstjaren. In het tweede deel kwamen enkele algemene vragen aan bod. Ten eerste volgde een paar vragen over de cultuur van retailer X. Uit de bestaande literatuur blijkt immers dat de cultuur van een organisatie een rol speelt bij de meldingsbereidheid (Zoon et al., 2006: 57). Ten tweede werden enkele vragen gesteld over interne fraude in het algemeen; meer bepaald wat interne fraude en het anti-fraudebeleid van retailer X volgens de respondent precies inhoudt. Ten derde werden specifieke vragen gesteld over het melden van interne fraude. Vervolgens kwamen drie voorbeeldsituaties aan bod. Aan de geïnterviewden werden telkens drie casussen voorgelegd met variatie in type feit, type dader, enz. Op deze manier kon men de rol van situationele factoren nagaan op de meldingsbereidheid (Somers & Casal, 2011; Kaplan et al., 2011: 45). De drie voorbeeldsituaties verschilden naargelang de functie van de respondent. Verkoopmedewerkers kregen namelijk andere casussen voorgeschoteld dan shopmanagers.

De experteninterviews bestonden eveneens uit drie delen. In het eerste deel werden enkele persoonsgegevens bevraagd, meer bepaald de functie en het aantal dienstjaren. In het tweede deel kwamen enkele algemene vragen aan bod gelijkaardig met de interviews met de personeelsleden. Ook hier werd er gepolst naar wat interne fraude volgens de experten inhoudt. Nadien werd hun tevredenheid bevraagd van het anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X, alsook hun mening ten aanzien van intern, extern, anoniem en niet-anoniem melden. Vervolgens werd aan hun gevraagd om de meldingsbereidheid van de personeelsleden in te schatten. In het derde deel kwamen de resultaten van de dossieranalyse aan bod. Hierbij werd er telkens aan de expert gevraagd wat zij over deze bevindingen kon vertellen vanuit eigen ervaring.

2.4. Data-analyse

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de data geanalyseerd werd, zowel met betrekking tot de dossieranalyse, als tot de interviews. Bij de interviews wordt eveneens vermeld welke

technieken gebruikt werden om de betekenis van de data te achterhalen en de geloofwaardigheid van deze bevindingen te testen.

2.4.1. Dossieranalyse

De dossiers werden geanalyseerd via SPSS, een statistisch softwareprogramma waarmee men kwantitatieve analyses kan uitvoeren. De gegevens werden manueel ingevoerd in overeenstemming met een vooraf ontwikkeld codeboek (*zie bijlage 1*). Tijdens het analyseren werd duidelijk dat niet alle *cases* over dezelfde hoeveelheid informatie beschikten. De variabele ‘geslacht’ kon enkel worden ingevuld bij de dossiers van 2013 en 2014. De variabelen ‘type contract’, ‘dienstjaren’ en ‘melding’ waren enkel beschikbaar voor de *cases* in 2014.

De variabele ‘code winkel’ werd gehercodeerd naar de variabele ‘locatie winkel’. Elke winkel heeft namelijk een code. Doordat er in bepaalde steden meerdere winkels zijn, kon men via een hercodering de verschillende winkels in eenzelfde stad samennemen. Daarnaast werd de variabele ‘datum’ gehercodeerd naar de variabele ‘maand’. Hierdoor kon men de frequentie van de fraude-incidenten per maand voor de drie jaartallen samen nagaan. Hercoderen vergemakkelijkt de analyse, maar er kan hierdoor wel informatie verloren gaan.

Aangezien de meeste variabelen zich bevinden op het nominaal en ordinaal meetniveau, werden vooral descriptieve maten opgevraagd, meer bepaald frequentietabellen. Er werden eveneens contingentieanalyses uitgevoerd om verbanden of verschillen na te gaan. Voor alle testen werd een significantieniveau van $\alpha = 0,05$ gehanteerd. Bij een groot deel van de variabelen waren meerdere uitkomsten mogelijk. Zo werden bij bepaalde *cases* meerdere fraudetechnieken gebruikt. Om deze variabelen correct te kunnen analyseren, werden sets van variabelen gedefinieerd.

2.4.2. Interviews

De afgenomen interviews werden uitgetypt en geanalyseerd in het kwalitatief softwareprogramma NVivo, versie 10. Op basis van het interviewschema werd een initieel codeerschema opgesteld. Aangezien in dit onderzoek gekozen werd voor een combinatie van een deductieve en inductieve analysestrategie, werd het codeerschema tijdens de analyse verder aangepast (Decorte, 2010: 448-449). In de eerste analysefase werd er tegelijk open en axiaal gecodeerd. De interviewtranscripts werden verdeeld in verschillende fragmenten waaraan telkens één of meerdere codes werden gegeven. Er werd meteen getracht deze codes

te integreren in concepten. In de volgende fase, namelijk het selectief coderen, werden de verschillende concepten met elkaar verbonden tot een theorie (Mortelmans, 2007: 374, 393, 413). In bijlage 5 en 6 kan het codeerschema teruggevonden worden van de interviews met de personeelsleden en de experteninterviews. Er werden eveneens analytische aantekeningen, genaamd memo's, gemaakt om de onderzoeker te helpen vanuit de data naar een conceptueel niveau te evolueren (Decorte, 2010: 444-445).

Om de betekenis van de data te achterhalen, werd tijdens het coderen allereerst gezocht naar patronen die terugkeren (bv. welke motieven halen de respondenten het vaakst aan om een interne diefstal al dan niet te melden?). Hierbij werd de telmethode toegepast (bv. hoeveel respondenten vertellen dat ze zouden melden?) en werden respondenten met elkaar vergeleken (bv. hebben verkoopmedewerkers andere motieven dan managers?). Vervolgens werd de relatie tussen verschillende codes onderzocht (bv. vermindert de meldingsbereidheid wanneer de respondent bevriend is met de dader?). In een verder stadium werd getracht een beslissingsmodel te ontwikkelen dat een onderscheid maakt in de stappen die de potentiële melder neemt bij zijn beslissing om al dan niet te melden. Volgens Miles en Huberman (1994: 245) kan men op basis van deze technieken de werkelijke betekenis uit de data halen.

Miles en Huberman (1994: 245) onderscheiden naast bovenstaande technieken nog andere methoden om de geloofwaardigheid van deze bevindingen te testen. Zo werd in dit onderzoek aandacht besteed aan uitzonderingen (bv. respondenten die een 'extreme' positie innemen ten aanzien van het melden van interne fraude). Het was echter niet eenvoudig om op zoek te gaan naar extreme *cases*, omdat de onderzoeker niet de kans had om respondenten te selecteren op basis van hun 'extreme' positie. Om hieraan tegemoet te komen werd triangulatie vooropgesteld door variatie aan te brengen in de geselecteerde geïnterviewden en de combinatie met experteninterviews. Deze experteninterviews fungeerden eveneens als feedback, wat de geloofwaardigheid van de bevindingen kon bevestigen. Daarnaast was het mogelijk om de eerste resultaten te testen aangezien de interviews in stad B twee weken later werden afgenomen dan in stad A. Hierdoor kon de onderzoeker reeds starten met de analyse van de eerste interviews en bepaalde hypothesen formuleren die in de tweede reeks interviews getest konden worden. Aldus kon de onderzoeker bij de respondenten werkzaam in stad B doorvragen bij specifieke aspecten om bepaalde veronderstellingen te bevestigen of te weerleggen.

2.5. Kwaliteit van het onderzoek

Door verschillende dataverzamelingmethoden te combineren wordt triangulatie bereikt met een hoge kwaliteit en validiteit van het onderzoek als streefdoel (Silverman, 2013: 136). In deze meesterproef is er zowel sprake van data- als methodologische triangulatie (Mortelmans, 2010: 134-135). Er worden namelijk verschillende databronnen gebruikt (fraudedossiers en interviews) waarbij kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden gecombineerd worden. Op deze manier wordt getracht een zo breed én diep mogelijk inzicht in de interne fraudeproblematiek te verkrijgen. De variatie in geselecteerde respondenten en de combinatie met experteninterviews dragen eveneens bij aan de kwaliteit van het onderzoek. Hieronder wordt dieper ingegaan op de meerwaarde van de onderzoeksmethoden en de beperkingen.

2.5.1. Meerwaarde van de onderzoeksmethoden

Zowel de kwantitatieve dossieranalyse als de kwalitatieve interviews bieden een belangrijke meerwaarde voor het onderzoek. Een dossieranalyse laat immers longitudinaal onderzoek toe. Er worden namelijk dossiers geanalyseerd van 2012, 2013 en 2014. Op deze manier kan men mogelijke trends onderscheiden. Het is alsook een onderzoeksmethode waarbij de onderzoeker geen invloed uitoefent op de data zelf. Bij de analyse kan de interpretatie van de onderzoeker mogelijk wel een rol spelen. Via een documentenanalyse kan de onderzoeker eveneens de onderzoeksomgeving beter leren kennen (Van Gemert, 2010: 166). Bovendien kan men via dossieranalyses, in dit geval fraudedossiers van retailer X, informatie verzamelen die anders moeilijk verkrijgbaar is voor onderzoekers (Hobbs & Antonopoulos, 2014: 103-104). Dit onderzoek is bijgevolg een unieke kans om inzicht te verwerven in de aard van de gerapporteerde interne fraude bij een retailer.

De kwalitatieve interviews laten toe om de meldingsbereidheid van de respondenten met diepgang te onderzoeken (Bijleveld, 2009: 91). Men kan meer inzicht verwerven in de meldingsbeslissing, meer bepaald hoe en waarom ze beslissen om al dan niet te melden. Interviews zijn dan ook een vaak gehanteerde onderzoeksmethode om de motieven van respondenten na te gaan (Beyens & Tournel, 2010: 204-205).

Indien dit onderzoek betrouwbaar wil zijn, moeten andere onderzoekers tot dezelfde conclusies komen op basis van dezelfde data (interne betrouwbaarheid) en op basis van nieuwe data (externe betrouwbaarheid) (Maesschalck, 2010: 131). Op vlak van de interne betrouwbaarheid is het problematisch om de data zelf ter beschikking te stellen wegens de

vertrouwelijkheid van het onderzoek. Om hieraan tegemoet te komen heeft de onderzoeker een ‘auditspoor’ nagelaten (Maesschalck, 2010: 142). In dit methodologisch hoofdstuk werden de gemaakte methodologische keuzes immers op transparante wijze verduidelijkt. Zo werden de verschillende onderzoeksfases nauwgezet besproken. Daarnaast werden er ook *peers* geconsulteerd. Tijdens het onderzoek kreeg de onderzoeker regelmatig feedback van collega-wetenschappers (begeleidster en promotor) en van de contactpersonen van retailer X. Deze feedback fungeerde als controle en advies. Om de betrouwbaarheid van de interviews te verhogen, werd tevens gebruik gemaakt van opnameapparatuur (Baarda et al., 2012: 26).

2.5.2. Beperkingen van de onderzoeksmethoden

Bij de gebruikte onderzoeksmethoden zijn er echter ook enkele beperkingen. Ten eerste is er een algemene beperking doordat de interne fraudeproblematiek enkel onderzocht wordt bij retailer X. Aangezien er slechts data bij één organisatie verzameld worden, kan men geen informatie verzamelen omtrent de invloed van organisationele factoren (bv. type organisatie, grootte organisatie) op het voorkomen van interne fraude. Doordat er interviews werden afgenomen in vier retailer X-winkels, namelijk één in stad A en drie in stad B, kan men gedeeltelijk tegemoetkomen aan deze beperking. De winkel in stad A is immers beduidend groter dan de winkels in stad B. Hierdoor kan men mogelijk verschillen in de meldingsbereidheid ontdekken naargelang organisationele factoren, bijvoorbeeld de grootte van de winkel, binnen één organisatie.

Ten tweede is het op vlak van de externe betrouwbaarheid onduidelijk in welke mate andere onderzoekers tot dezelfde bevindingen zouden komen op basis van nieuwe data. Fraudedossiers kunnen bij verschillende organisaties op diverse manieren zijn samengesteld, waardoor de bevindingen mogelijk kunnen verschillen. Bovendien is fraude niet in elk bedrijf een even groot probleem. Ook met betrekking tot de interviews is het bedenkelijk of men tot gelijkaardige conclusies zou komen. De percepties van de respondenten (bv. welke gedragingen zijn aanvaardbaar?) kunnen namelijk zowel binnen als tussen organisaties verschillen. Toekomstig onderzoek kan hier een bijdrage leveren door de interne fraudeproblematiek, zowel qua voorkomen als qua meldingsbereidheid, in andere organisaties te bestuderen.

Ten derde zijn er enkele beperkingen bij het uitvoeren van documentenanalyses op basis van dossiers van bedrijven. De geloofwaardigheid en de representativiteit van de documenten is twijfelachtig. De data kunnen namelijk een vertekend en partieel beeld van de werkelijkheid

geven (Van Gemert, 2010: 163). De kwaliteit van de documentenanalyse is bijgevolg afhankelijk van de kwaliteit van de dossiers. Daarnaast is het bij dossieranalyses moeilijker om verklaringen te geven (Hobbs & Antonopoulos, 2014: 103-104). Om aan deze beperking tegemoet te komen, werd beslist om eveneens experteninterviews af te nemen. Dankzij de expertise van de respondenten kan men een dieper inzicht verwerven in de fraudedossiers en bovendien laat deze kennis toe om een mogelijke verklaring te geven voor bepaalde bevindingen. Bij het gebruik van interviews blijven knelpunten zoals validiteit, representativiteit en veralgemeenbaarheid echter bestaan (Hobbs & Antonopoulos, 2014: 109-110).

Ten vierde zijn er ook bij studies over de meldingsbereidheid enkele beperkingen. Dergelijke studies meten voornamelijk de intentie van de respondenten om fraudegevallen te melden. Onderzoek toont echter aan dat de gemeten intentie niet altijd overeenkomt met het werkelijk meldingsgedrag (Van Dijk et al., 2012). Bij casussen schotelt men de respondenten hypothetische situaties voor. Hierbij is de kans groot op sociaal wenselijk antwoordgedrag. Ook bij het doorvragen naar de motieven van de respondenten bestaat het risico van een suggestieve vraagstelling, waardoor de gegeven antwoorden mogelijk geen reflectie zijn van de eigenlijke meldingsbeslissing. Een andere beperking volgt uit het feit dat emotionele factoren zoals angst voor negatieve gevolgen, een minder belangrijke rol spelen voor de respondenten (Kaplan et al., 2011: 45). Bestaande onderzoeken naar meldingsbereidheid zijn echter nagenoeg allemaal kwantitatief van aard. De voornaamste dataverzamelingmethodes zijn vignettenvragenlijsten en surveys die polsen naar het verleden (bv. heeft u in het verleden reeds een fraude-incident gemeld?). Beide methoden kampen met methodologische problemen. Bij surveys over het verleden kan er sprake zijn van 'geheugenverlies' bij de respondenten en bij vignetten bestaat er het risico op sociaal wenselijk antwoordgedrag (Bijleveld, 2009: 256). Het is belangrijk dat men rekening houdt met deze beperkingen bij de analyse en interpretatie van de resultaten. De interviews die werden afgenomen in het kader van deze meesterproef, kunnen immers niet tegemoet komen aan deze beperkingen, maar laten wel een dieper inzicht toe in de meldingsbereidheid van de respondenten.

2.6. Deontologie van het onderzoek

Bij het uitvoeren van deze empirische studie werd een ethisch verantwoorde manier van onderzoek hoog in het vaandel gedragen. Hierbij spelen drie principes een belangrijke rol: het voorkomen van schade, privacy en vertrouwelijkheid, en *'informed consent'* (O'Gorman &

Vander Laenen, 2010). Hieronder wordt uitgelegd hoe deze deontologische principes werden nageleefd in het onderzoek.

Interne fraude is een ethisch gevoelig onderwerp. Het is een misdrijf fenomeen dat niet vaak aan het daglicht komt, onder andere vanwege het feit dat bedrijven fraudesituaties liever binnenshuis regelen om het bedrijfsimago niet te schenden (De Bie & Verhage, 2010: 9). Bij de dossieranalyse werd gevoelige informatie zoals de identiteit van de dader niet gerapporteerd. Het is echter vooral in het kwalitatieve luik van dit onderzoek dat de kans bestaat op schade voor zowel retailer X, de geïnterviewden als andere personen (bv. andere werknemers). Om schade te voorkomen werd vooropgesteld dat er enkel relevante informatie gerapporteerd werd in het kader van de onderzoeksvragen. Indien respondenten tijdens het interview bijvoorbeeld vertelden over een frauderende collega, werd dit niet gerapporteerd.

Een volgend principe is respect voor privacy. Dit is een belangrijk principe om schade aan respondenten te voorkomen. Respect voor privacy kan enerzijds de vorm aannemen van vertrouwelijkheid, en anderzijds de vorm van anonimiteit (O’Gorman & Vander Laenen, 2010: 544-546). In het kader van dit onderzoek is er sprake van vertrouwelijkheid. De onderzoeker kent namelijk de identiteit van het onderzoekssubject, zowel retailer X als de respondenten, maar deze gegevens worden niet bekend gemaakt in de rapportering van het onderzoek. Er wordt steeds verwezen naar ‘een manager’ of ‘een verkoopmedewerker’. Indien relevant wordt tevens het geslacht, het aantal dienstjaren en/of de winkel waarin deze respondent werkzaam is, gegeven. Daarnaast werden vermelde namen vervangen door letters bij het uittypen van de interviews.

Tot slot wordt er in sociaal-wetenschappelijk onderzoek steeds gestreefd naar ‘*informed consent*’. De onderzoekssubjecten moeten over voldoende informatie beschikken zodat ze op een geïnformeerde manier kunnen beslissen om al dan niet deel te nemen aan het onderzoek. Het is onder andere belangrijk dat de respondenten weten waarover het onderzoek gaat en wat het doel van het onderzoek is (O’Gorman & Vander Laenen, 2010: 540). De onderzoeker moet de respondent erop wijzen dat deelname vrijwillig is en op elk moment kan worden stopgezet. Deze informatie werd aan de respondenten meegedeeld alvorens de interviews van start gingen.

3. De aard van de gerapporteerde interne fraude bij retailer X

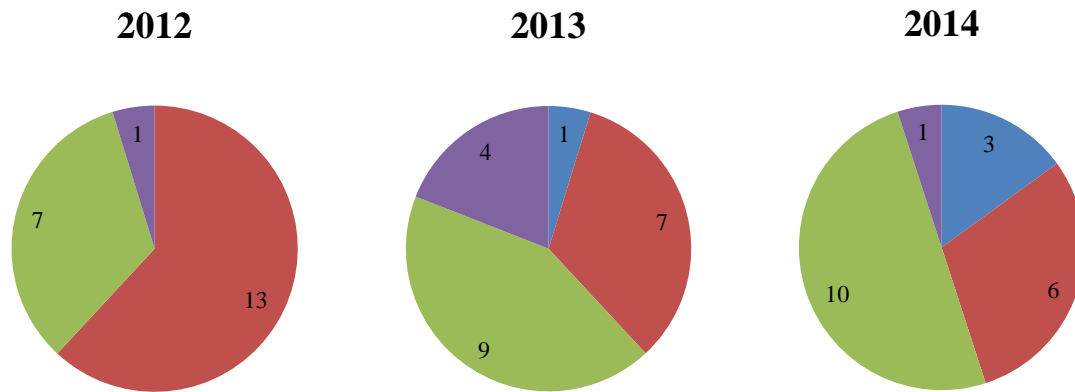
In dit onderdeel wordt door middel van een dossieranalyse, een antwoord gegeven op de eerste en de tweede onderzoeksvraag, namelijk: ‘Wat is de aard van de gerapporteerde interne fraude bij retailer X?’ en ‘Welke factoren hangen samen met de gerapporteerde interne fraude bij retailer X?’. Allereerst volgt een beschrijving van de aard van de gerapporteerde interne fraude waarbij de dossiers zowel per jaartal afzonderlijk worden besproken, als de gemiddelde frequenties van de drie jaartallen samen. Nadien staan enkele verbanden centraal tussen de soort fraude en de kenmerken van de dader. Vervolgens komen mogelijke verklaringen aan bod voor de gevonden resultaten vanuit bestaand onderzoek en de experteninterviews. Tot slot vat het besluit de voornaamste resultaten nog eens samen.

3.1. Een beschrijving van de aard van de gerapporteerde interne fraude

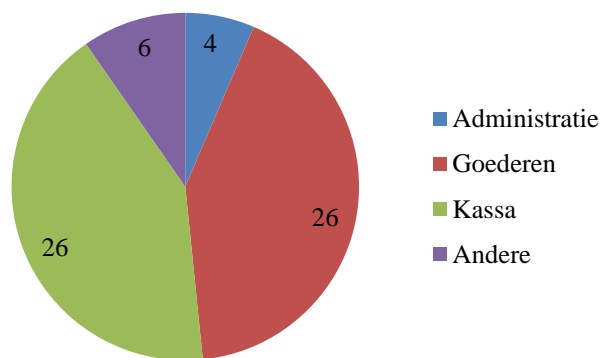
Hieronder wordt een overzicht gegeven van de kenmerken van de gepleegde interne fraudefeiten, waaronder de soort gepleegde fraude en de gebruikte diefstal- en kassafraudetechnieken. Nadien wordt het profiel van de dader besproken. Hierbij zal er onder andere gekeken worden naar het geslacht, de leeftijd, de functie en het aantal dienstjaren.

3.1.1. Kenmerken van de gerapporteerde interne fraudefeiten

Er werd een onderscheid gemaakt tussen drie soorten fraude, namelijk: goederenfraude (bv. stelen, goederen verbergen, enz.), kassafraude (bv. kassaverschil, korting, enz.) en administratiefraude (bv. facturen, uitgaven, enz.). Uit de analyse blijkt dat goederenfraude het vaakst voorkwam in 2012 (13 *cases*), terwijl in 2013 en 2014 voornamelijk gefraudeerd werd aan de kassa (respectievelijk 9 *cases* en 10 *cases*) (zie grafiek 1, pag. 49). Op vlak van administratiefraude is er stijging merkbaar. In 2012 werd er immers geen administratiefraude gedetecteerd, terwijl er in 2013 één *case* was en in 2014 drie *cases*. Daarnaast waren er nog enkele andere incidenten die niet onder deze categorieën thuishoren. Dit waren vier gevallen van agressie, één incident omtrent ziekteverlof en nog één incident in verband met te laat komen op het werk. Deze *cases* werden niet opgenomen in de analyse aangezien ze niet onder de vooropgestelde definitie van interne fraude vallen die in dit onderzoek gebruikt wordt. Grafiek 2 (pag. 49) geeft de fraudefrequentie weer naargelang de soort fraude voor de drie jaartallen samen. In totaal waren er evenveel *cases* van goederenfraude als van kassafraude, meer bepaald 26 *cases*.



Grafiek 1: *Fraudefrequentie naargelang de soort fraude (2012) (n = 21) – (2013) (n = 21) – (2014) (n = 20)*



Grafiek 2: *Fraudefrequentie naargelang de soort fraude (2012, 2013, 2014) (n = 62)*

Vervolgens werd er nagegaan welke diefstal- en kassafraudetechnieken het meest gebruikt werden. Bij diefstal werd een onderscheid gemaakt tussen zes verschillende categorieën, namelijk: stelen (de goederen meenemen), diefstal tijdens een personeelsaankoop, *sweethearting*, goederen verbergen, lockerdiefstal en diefstal van een collega. Bij bepaalde *cases* waren meerdere categorieën van toepassing. Zoals blijkt uit tabel 4 (pag. 50) is stelen de meest gebruikte diefstaltechniek in zowel 2012, 2013 als 2014. Terwijl diefstal tijdens een personeelsaankoop vaker voorkwam in 2014 dan in 2012 en 2013, was er meer sprake van goederen verbergen en *sweethearting* in 2012 dan in 2013 en 2014.

Ook bij kassafraude werd een onderscheid gemaakt tussen verschillende categorieën, meer bepaald: fraude door middel van een bankkaart, een retailer X-kaart, personeelsaankoop, kassaverschil, retour, correctie lijn, geannuleerd ticket, gearpkeerd ticket, korting en *sweethearting*. Net zoals bij diefstal zijn er bij een aantal *cases* meerdere categorieën van toepassing. Uit de analyse blijkt dat fraude tijdens een personeelsaankoop en middels een

retailer X-kaart in de drie jaartallen frequent voorkomt. Verder is er een stijging merkbaar van frauderen met het geven van korting, en *sweethearting* waarbij de daders samenwerken met een andere persoon (zie tabel 5). Tabel 6 (pag. 51) geeft de meest gebruikte diefstal- en kassafraudetechnieken weer voor de drie jaartallen samen.

Tabel 4: *Meest voorkomende diefstaltechnieken*⁷

Meest voorkomende diefstaltechnieken		
2012 (n = 14)	2013 (n = 7)	2014 (n = 7)
1. Stelen (6 cases)	1. Stelen (5 cases)	1. Stelen (4 cases)
2. Goederen verbergen (5 cases)	2. Personeelsaankoop, lockerdiefstal, diefstal van een collega (1 case)	2. Personeelsaankoop (2 cases)
3. <i>Sweethearting</i> (3 cases)		3. Goederen verbergen, <i>sweethearting</i> , lockerdiefstal (1 case)
4. Personeelsaankoop, lockerdiefstal (1 case)		

Tabel 5: *Meest voorkomende kassafraudetechnieken*⁸

Meest voorkomende kassafraudetechnieken		
2012 (n = 7)	2013 (n = 9)	2014 (n = 12)
1. Personeelsaankoop (5 cases)	1. Retailer X-kaart (5 cases)	1. Personeelsaankoop (5 cases)
2. Retailer X-kaart (3 cases)	2. Kassaverschil, korting, correctie lijn (2 cases)	2. Korting, <i>sweethearting</i> (4 cases)
3. Kassaverschil (2 cases)	3. Personeelsaankoop, <i>sweethearting</i> , retour, geannuleerd ticket, geparkeerd ticket (1 case)	3. Retailer X-kaart (3 cases)
4. <i>Sweethearting</i> , openen kassa (1 case)		4. Kassaverschil (2 cases)
		5. Retour (1 case)

⁷ Bij sommige *cases* werden meerdere diefstaltechnieken toegepast. Hierdoor kunnen de totale aantallen mogelijk niet overeenstemmen met de optelsom van de *cases* per diefstaltechniek.

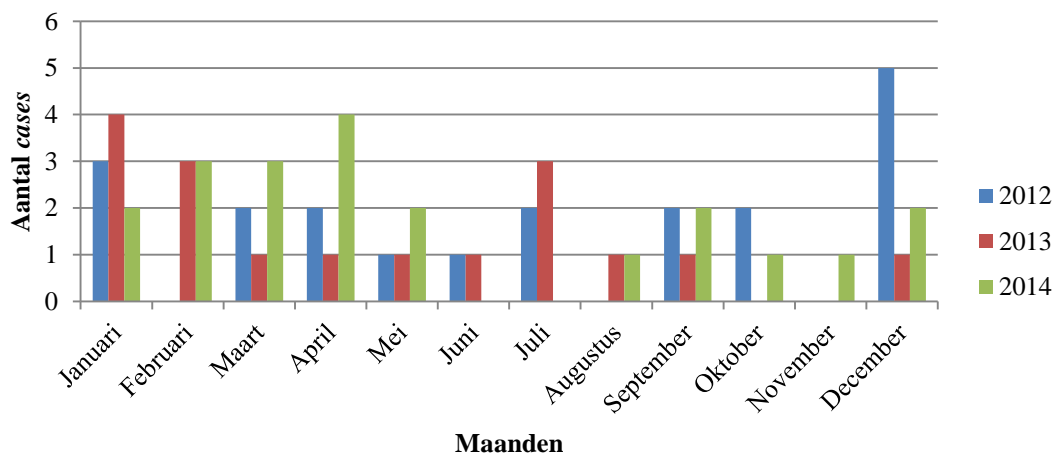
⁸ Bij sommige *cases* werden meerdere kassafraudetechnieken toegepast. Hierdoor kunnen de totale aantallen mogelijk niet overeenstemmen met de optelsom van de *cases* per kassafraudetechniek.

Tabel 6: Meest voorkomende diefstal- en kassafraudetechnieken⁹

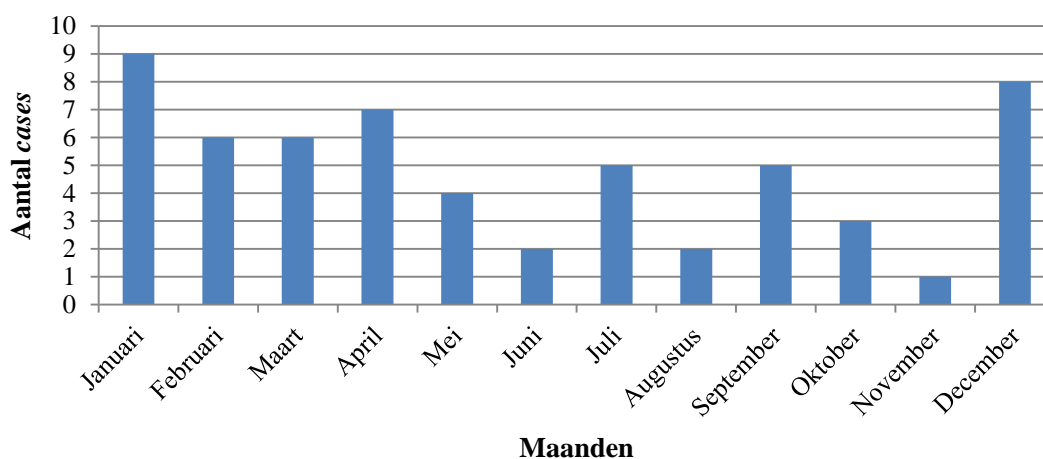
Meest voorkomende diefstaltechnieken (n = 28)	Meest voorkomende technieken van kassafraude (n = 28)
1. Stelen (15 cases)	1. Personeelsaankoop, retailer X-kaart (11 cases)
2. Goederen verbergen (6 cases)	2. Kassaverschil, korting, <i>sweethearting</i> (6 cases)
3. Personeelsaankoop, <i>sweethearting</i> (4 cases)	3. Retour, correctie lijn (2 cases)
4. Lockerdiefstal (3 cases)	4. Geannuleerd ticket, geparkeerd ticket, openen kassa (1 case)
5. Diefstal van collega (1 case)	

Een volgend kenmerk is de periode waarin de fraudefeiten gepleegd werden. In 2012 werden de meeste fraude-incidenten gepleegd in december (5 cases) en januari (3 cases). In 2013 werden in januari de meeste fraude-incidenten gepleegd (4 cases), terwijl in 2014 vaker gefraudeerd werd in april (4 cases). De maanden mei, juni, augustus, oktober en november tonen weinig gedetecteerde fraude-incidenten (zie grafiek 3, pag. 52). In bijlage 7 kunnen drie grafieken worden teruggevonden waarin de fraudefrequenties naargelang de maand worden weergegeven voor de drie jaartallen apart. Grafiek 4 (pag. 52) toont de gemiddelde fraudefrequenties per maand voor de drie jaartallen samen. Hieruit blijkt dat in de periode 2012-2014 vooral fraude werd gepleegd in de maand januari (9 cases). December (8 cases) en april (7 cases) vervolledigen de top drie. In juni, augustus (beiden 2 cases) en november (1 case) werd het minst vaak gefraudeerd.

⁹ Bij sommige cases werden meerdere fraudetechnieken toegepast. Hierdoor kunnen de totale aantallen mogelijk niet overeenstemmen met de optelsom van de cases per fraudetechniek.

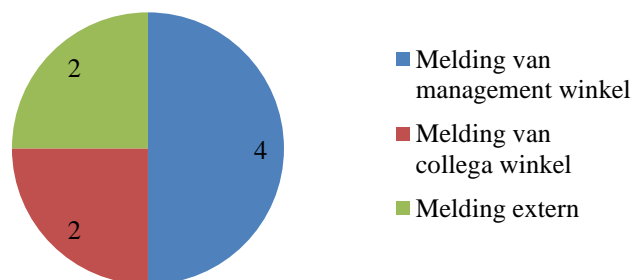


Grafiek 3: Fraudefrequentie per maand (2012) ($n = 20$) – (2013) ($n = 17$) – (2014) ($n = 21$)



Grafiek 4: Fraudefrequentie per maand (2012, 2013, 2014) ($n = 58$)

Tot slot waren er voor de fraudedossiers van 2014 gegevens beschikbaar omtrent de melding van het incident. Uit grafiek 5 blijkt dat de gepleegde interne fraude meestal gemeld werd door het management van de winkel (4 cases). Bij twee cases deed een collega de melding en bij de overige twee werd de melding extern gedaan.



Grafiek 5: Fraudemelding (2014) ($n = 8$)

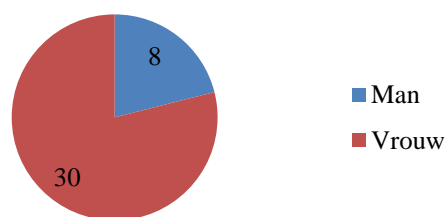
3.1.2. Het profiel van de dader

Nu de kenmerken van de gepleegde feiten duidelijk zijn, wordt dieper ingegaan op het profiel van de interne fraudeur bij retailer X. Hierbij wordt aandacht besteed aan het geslacht, de leeftijd, de functie, het aantal dienstjaren, het type contract en de locatie van de winkel. Deze gegevens zijn niet beschikbaar voor alle dossiers. Het geslacht van de dader is enkel gekend voor de dossiers van 2013 en 2014; de leeftijd, het aantal dienstjaren en het type contract enkel voor de dossiers van 2014.

In zowel 2013 als 2014 werd de fraude voornamelijk gepleegd door personen van het vrouwelijke geslacht, respectievelijk bij 12 *cases* en 18 *cases* (zie grafiek 6). In grafiek 7 worden beide jaartallen samengenomen. Bij acht *cases* zijn de daders van het mannelijke geslacht en bij de overige 30 *cases* zijn de daders van het vrouwelijke geslacht.

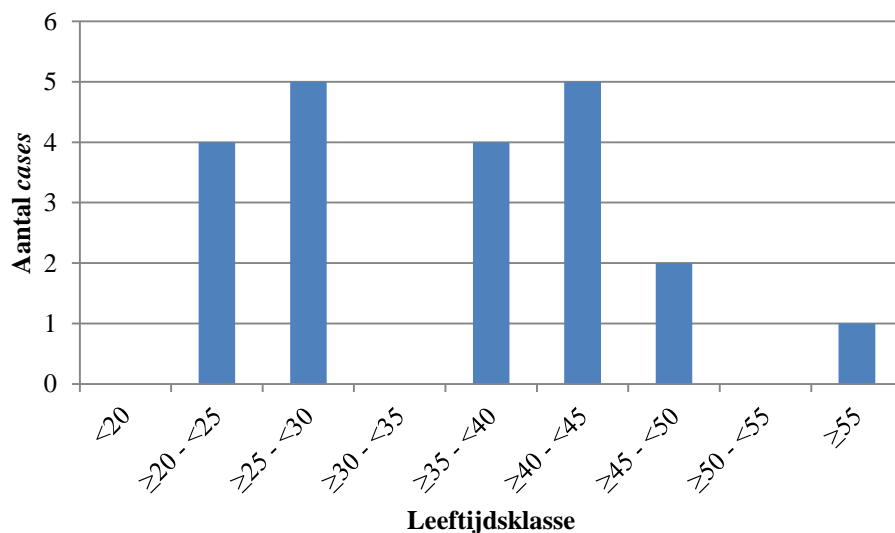


Grafiek 6: *Fraudefrequentie naargelang geslacht (2013) (n = 17) – (2014) (n = 21)*



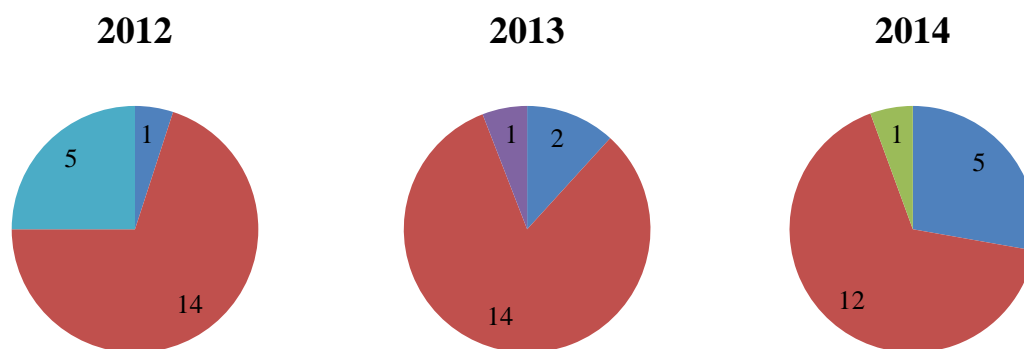
Grafiek 7: *Fraudefrequentie naargelang geslacht (2013, 2014) (n = 38)*

Qua leeftijd blijken er twee piekgroepen te zijn, namelijk de leeftijdsgroep tussen 25 en 30 jaar, en tussen 40 en 45 jaar. Er waren vijf *cases* bij elk van deze twee groepen. Verder behoorden de daders bij telkens vier *cases* in twee andere leeftijdsgroepen, namelijk tussen 20 en 25 jaar, en 35 en 40 jaar. Bij de overige leeftijdsklassen werden zelden of nooit fraudeincidenten vastgesteld (zie grafiek 8, pag. 54).

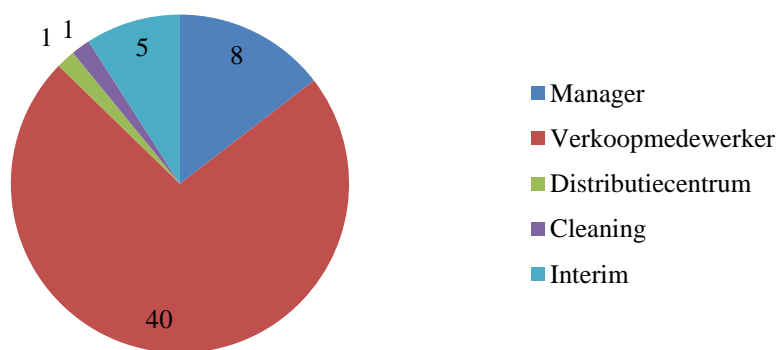


Grafiek 8: *Fraudefrequentie naargelang leeftijdsklasse (2014) (n = 21)*

Zowel in 2012, 2013 als 2014 werden de meeste fraude-incidenten gepleegd door verkoopmedewerkers (respectievelijk 14 cases, 14 cases en 12 cases). Op de tweede plaats staan de managers in 2013 en 2014 (respectievelijk 2 cases en 5 cases) en de interimwerknemers in 2012 (5 cases) (zie grafiek 9). Deze verdeling blijkt eveneens uit grafiek 10 (pag. 55) waarin de drie jaartallen samen worden genomen. Drie op de vier daders zijn verkoopmedewerkers (40 cases). Managers komen op de tweede plaats (8 cases) gevolgd door interimwerknemers (5 cases). Onder de managers waren er twee cases met een shopmanager, vijf cases met een department manager en één case met een controller.

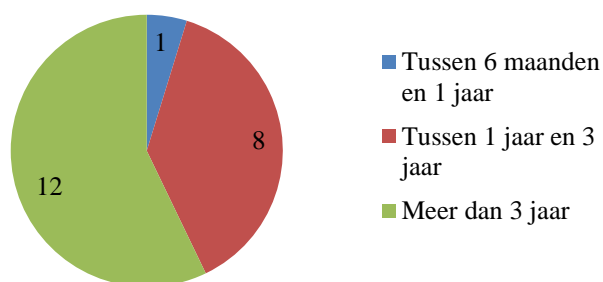


Grafiek 9: *Fraudefrequentie naargelang functie (2012) (n = 20) – (2013) (n = 17) – (2014) (n = 18)*



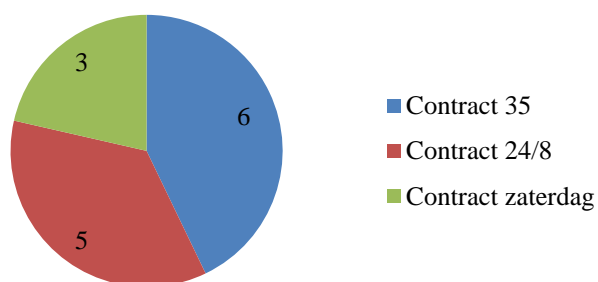
Grafiek 10: *Fraudefrequentie naargelang functie (2012, 2013, 2014) (n = 55)*

Met betrekking tot het aantal dienstjaren kan gesteld worden dat de daders meestal al enige tijd in dienst waren. Zo blijkt de dader bij 12 *cases* al meer dan drie jaar te werken bij retailer X, bij acht *cases* tussen één en drie jaar en bij één *case* tussen zes maanden en één jaar (zie grafiek 11).



Grafiek 11: *Fraudefrequentie naargelang dienstjaren (2014) (n = 21)*

Omtrent het type contract zijn de resultaten min of meer gelijkmatig verdeeld. Bij zes *cases* had de dader een *fulltime*-contract, bij vijf *cases* een *parttime*-contract en bij drie *cases* een zaterdagcontract (zie grafiek 12).



Grafiek 12: *Fraudefrequentie naargelang contract (2014) (n = 14)*

Tot slot werd de fraudefrequentie geanalyseerd naargelang de locatie van de winkel. In bepaalde steden zijn er meerdere retailer X-winkels aanwezig. Wanneer de verschillende winkels per stad worden samengenomen na hercodering, blijkt uit tabel 7 dat in zowel 2012, 2013 als 2014 de meeste fraude-incidenten gepleegd werden in Antwerpen en Brussel. Bepaalde locaties, waaronder grote steden zoals Gent en kleinere steden zoals Oostende, komen ook telkens voor in de top vier, al dan niet met een hoger of lager aantal *cases*. Daarnaast waren er in 2012, 2013 en 2014 een aantal winkels waarin telkens één fraude-incident plaatsvond.

Tabel 7: *Locaties van winkels met meeste fraude-incidenten per jaartal*

Locaties van winkels met meeste fraude-incidenten		
2012 (n = 20)	2013 (n = 17)	2014 (n = 21)
1. Antwerpen (7 cases)	1. Antwerpen (7 cases)	1. Brussel (5 cases)
2. Brussel (5 cases)	2. Brussel, Gent (2 cases)	2. Antwerpen (3 cases)
3. Bergen, Oostende (2 cases)	3. Luik, Sint-Niklaas, Hasselt, Mechelen, Luxemburg, Rocourt (1 case)	3. Louvain-La-Neuve, Ninove (2 cases)
4. Gent, Luik, Namen, Mechelen (1 case)		4. Gent, Luik, Maasmechelen, Messancy, Roeselare, Oostende, Genk, Châtelineau, Knokke (1 case)

De fraudedossiers van België en het Groothertogdom Luxemburg worden samengenomen bij retailer X. Er was slechts één fraude-incident dat plaatsvond in het Groothertogdom Luxemburg. Wanneer de vergelijking wordt gemaakt in de fraudefrequentie naargelang het gewest in België, blijkt Vlaanderen de koploper te zijn met 34 *cases*. Op de tweede plaats staat Brussel met 12 *cases*, gevolgd door Wallonië met 11 *cases*.

In tabel 8 (pag. 57) wordt de fraudefrequentie weergegeven naargelang de locatie voor de drie jaartallen samen. De meeste fraude-incidenten vonden plaats in Antwerpen, gevolgd door Brussel en Gent. Er moet hierbij echter een kanttekening worden gemaakt. In deze steden zijn er namelijk meerdere retailer X-winkels aanwezig. In Brussel bijvoorbeeld werden in een aantal winkels fraude-incidenten opgemerkt, gaande van vier tot één *case(s)*, terwijl er in andere Brusselse retailer X-winkels geen enkel incident werd gerapporteerd. Hieruit volgt dat

de fraudefrequentie in bepaalde steden hoger ligt, maar dat niet in alle ‘risicowinkels’ van die bepaalde locatie fraude-incidenten worden opgemerkt.

Tabel 8: *Fraudefrequentie naargelang locatie (2012, 2013, 2014) (n = 58)*

Top 3 locaties van winkels met meeste fraude-incidenten
1. Antwerpen (17 cases)
2. Brussel (12 cases)
3. Gent (4 cases)

3.2. Enkele verbanden

Naast de beschrijvende statistiek, werd ook de invloed nagegaan van twee sociaal-demografische factoren, namelijk geslacht en leeftijd, en twee beroepsmatige factoren, meer bepaald functie en dienstjaren, op de soort fraude. Aangezien alle variabelen een nominaal of ordinaal meetniveau hebben, werden contingentieanalyses uitgevoerd. Bij het uitvoeren van een X^2 -test moet er aan de voorwaarde voldaan zijn dat maximum 20% van de cellen een verwachte frequentie van minder dan vijf heeft. Indien hier niet aan voldaan is, mag het resultaat niet verder geanalyseerd en geïnterpreteerd worden. Door het beperkt aantal *cases* en het feit dat er enkel data beschikbaar waren omtrent geslacht voor de *cases* van 2013 en 2014, en omtrent leeftijd en dienstjaren voor de *cases* van 2014, bleek er niet voldaan te zijn aan deze voorwaarde. Bij de functie was dit evenmin het geval. Dit is voornamelijk te wijten aan het feit dat bepaalde functies, zoals *controller* en werknemers in het distributiecentrum, nauwelijks fraude plegen volgens de dossiers. Uit de beschrijvende statistiek blijkt immers dat vooral de verkoopmedewerkers, de *department* managers en de shopmanagers frauderen. Ook al mogen de testen niet geanalyseerd worden, lijken de data een verschil in de soort gepleegde fraude te tonen naargelang de leeftijd, de functie en het aantal dienstjaren. De volgende bevindingen moeten uiteraard met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Volgens de fraudestatistieken lijkt goederenfraude voornamelijk gepleegd te worden door verkoopmedewerkers met een *parttime*-contract, die meer dan drie dienstjaren achter de rug hebben, in zowel de jongere als oudere leeftijdsgroepen. De analyse lijkt verder aan te tonen dat de kassafraudeur meestal een salesfunctie heeft, en meer dan één jaar in dienst is. Op vlak van de leeftijd en het type contract schijnt er geen opmerkelijk verschil te zijn. De geregistreerde administratiefraude daarentegen werd enkel gepleegd door het management, op

één *case* met een verkoopmedewerker na. Deze daders waren hoofdzakelijk ouder dan 40 jaar, meer dan drie jaren in dienst, en in bezit van een *fulltime*-contract. Het lijkt er dus op dat verkoopmedewerkers vooral goederen- en kassafraude plegen. Bij de managers schijnt er geen merkbaar verschil te zijn in de soort gepleegde fraude. Zij plegen volgens de statistieken overwegend administratiefraude, maar ook kassafraude.

Hierbij zijn er logische verbanden te maken gezien het algemeen profiel van de manager en verkoopmedewerker bij retailer X. Managers hebben namelijk steeds een *fulltime*-contract, terwijl de verkoopmedewerkers over zowel een *fulltime*- als een *parttime*-contract kunnen beschikken. Wanneer in de dossiers de leeftijdsklasse vergeleken wordt met de functie, blijkt verder dat de frauderende managers ouder zijn dan 35 jaar op één *case* na, terwijl degenen met een salesfunctie zowel in de jongere als oudere leeftijdsgroepen vertegenwoordigd zijn. Opvallend is dat de fraudeurs ouder dan 45 jaar, geen managers zijn, maar verkoopmedewerkers. Personeelsleden in beide functies hebben volgens de dossiers ook steeds meer dan één dienstjaar achter de rug. Het is dus niet verrassend dat men bepaalde factoren mogelijk kan linken aan een specifieke soort fraude, aangezien deze kenmerken onderling met elkaar verbonden blijken te zijn. Dit werd tevens bevestigd door de experts.

Tot slot is het interessant om het profiel van de interne fraudeur volgens de dossiers te vergelijken met het personeelsbestand van retailer X in België. De verhoudingen in de fraudestatistieken op vlak van geslacht, leeftijd en functie, tonen namelijk verschillen met de werkelijke verhoudingen. De werkelijke verdeling man-vrouw bij retailer X is ongeveer 16% mannen en 84% vrouwen. Rekening houdend met deze verdeling, schijnen er in 2013 proportioneel meer mannelijke dan vrouwelijke daders te zijn. In dat jaar was de dader namelijk een man bij vijf van de 17 *cases*. In 2014 lijkt de man-vrouwverhouding terug de werkelijke verdeling te benaderen. Toen was de dader van het mannelijke geslacht bij drie van de 21 *cases*. Ook op vlak van de leeftijd is er een opmerkelijk verschil. Bij de jongere leeftijdsgroepen onder de 35 jaar, schijnt de verhouding bij de daders gelijk tot lichtjes onder de werkelijke verhouding te zitten. Vanaf 35 jaar is er een kanteling merkbaar. Bij deze oudere leeftijdsgroepen lijkt de daderverhouding zich sterk boven de werkelijke verdeling te bevinden. Het lijkt er dus op dat er proportioneel meer oudere personeelsleden zijn die frauderen. Bij de functie is er evenzeer een verschil merkbaar. De werkelijke verhouding managers-sales is ongeveer één op drie. Zo bestaat het personeelsbestand bij retailer X uit circa 28% managers en 65% verkoopmedewerkers. De frauderende verkoopmedewerkers schijnen in 2012 en 2013 oververtegenwoordigd te zijn in de statistieken. Zo had de dader in

2012 een salesfunctie bij 14 van 20 *cases*, en in 2013 zelfs bij 14 van de 17 *cases*. De frauderende managers lijken daarentegen sterk ondervertegenwoordigd te zijn in deze twee jaartallen. Zo was er in 2012 slechts één *case* met een manager als dader, en in 2013 maar twee *cases*. Het jaar 2014 blijkt voor beide functies een kanteljaar te zijn. De verdeling van de daders in functie lijkt de werkelijke verhouding aan te nemen met een verkoopmedewerker als dader bij 12 van de 18 *cases*, en een manager als dader bij vijf van de 18 *cases*.

Er lijken dus verbanden te bestaan tussen de gerapporteerde interne fraude en bepaalde sociaal-demografische en beroepsmatige kenmerken van de dader. Bovendien komt het profiel van de dader volgens de statistieken proportioneel niet altijd overeen met de werkelijke verhouding van deze kenmerken bij retailer X. Deze bevindingen kunnen allicht niet veralgemeend worden, maar geven een indicatie van mogelijke verbanden die toekomstige onderzoekers verder kunnen bestuderen. In de volgende paragraaf komen enkele potentiële verklaringen aan bod voor deze bevindingen.

3.3. Mogelijke verklaringen

De bevindingen op vlak van de soort fraude, meer bepaald een stijging in de kassa- en administratiefraude en een daling in de goederenfraude, werden bevestigd door de experts bij retailer X. Vanuit hun preventiefilosofie besteden ze namelijk veel aandacht aan het correct opvolgen en naleven van procedures. Dit vermindert bijgevolg de kans om goederen te stelen, maar volgens een expert treedt er hierdoor wel een verplaatsingseffect op in de soort gepleegde fraude. Zo merken ze inderdaad dat de fraudeurs steeds creatiever aan de slag gaan en meestal meer dan één fraudetechniek gebruiken. De experts ondervinden bovendien dat er tegenwoordig meer *sweethearting*-praktijken aan het licht komen, al is er volgens hen hierbij nog een grote *dark number*. Een tweede verklaring voor de bevindingen in de soort fraude, is dat goederenfraude moeilijker te bewijzen is. Doordat kassa-fraude geregistreerd staat, is deze categorie namelijk makkelijker op te sporen.

Uit de analyse bleek verder dat de meeste fraudefeiten plaatsvonden in december en januari. Volgens de experts zijn vakanties, solden en feestdagen, de fraudepiekperiodes bij uitstek. Dit zijn drukke periodes met meer gelegenheid om te frauderen. Er is namelijk minder orde en opvolging waardoor de pakkans verkleint. Bovendien moeten de personeelsleden harder werken met als gevolg dat ze mogelijk meer gefrustreerd zijn. De fraudedriehoek-theorie stelt immers dat frustratie kan zorgen voor gemotiveerde werknemers die wanneer ze ‘de

gelegenheid' hebben, gebruik zullen maken van deze opportuniteit om te frauderen (Tromp et al., 2010).

Met betrekking tot het profiel van de dader is het volgens de experts logisch dat vrouwen en verkoopmedewerkers oververtegenwoordigd zijn in de statistieken gezien de werkelijke verdeling volgens het geslacht en de functie bij retailer X. Wat betreft het geslacht van de dader, contrasteert de bevinding met de vaststelling van Baumer en Rosenbaum (1984: 47-48) dat er in de retailsector meer mannen interne diefstal plegen dan vrouwen. Dodge (2007) besluit daarentegen dat vrouwen vaker frauderen dan mannen. Omtrent de invloed van geslacht is er in bestaand onderzoek nu eenmaal geen consensus. Op vlak van de functie komen de resultaten wel overeen met de bevindingen van andere onderzoekers (Robin, 1969: 19; ACFE, 2012: 39). Het feit dat er meer frauderende personeelsleden met een salesfunctie zijn, is volgens de experts mogelijk doordat de managers meer meldingsbereid zijn dan de verkoopmedewerkers. De stijging in frauderende managers kan verklaard worden door veranderingen in het beleid. Tegenwoordig is men minder tolerant ten aanzien van managers. De auditrapporten dragen eveneens bij aan het melden van fraudepraktijken gepleegd door het management, en de open communicatie versterkt de meldingsbereidheid van verkoopmedewerkers. Dit anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X wordt in het volgende hoofdstuk verder toegelicht.

Wanneer naar de leeftijd van de dader gekeken werd, waren er twee duidelijke pieken te onderscheiden. Volgens een expert zijn dit twee verschillende type daders. De leeftijdsgroep tussen 20 en 25 jaar zijn volgens haar de 'stelende tieners', de 'ik werk er nu, maar vroeger ging ik er stelen'-groep. De meeste onderzoekers zijn het erover eens dat voornamelijk de jongere werknemers frauderen omdat zij minder te verliezen hebben (zie bv. Rickman & Witt, 2007: 171; Hollinger & Clark, 1983: 407). Onder de 40-45-jarigen vallen de daders met een hogere functie, maar ook degenen met frustraties. Deze frustraties kunnen voortkomen uit tegenslagen zoals een scheiding, niet kunnen doorgroeien enz. Opnieuw kan hier de link gemaakt worden met de fraudedriehoek-theorie (Tromp et al., 2010).

Daarnaast had de dader voornamelijk een *fulltime*-contract en meer dan drie dienstjaren achter de rug. Deze bevinding contrasteert met de vaststelling van Robin (1969: 20) dat de meeste gevatte fraudeurs minder dan twee jaar in dienst waren. Het gevonden resultaat in deze meesterproef stemt wel overeen met de ACFE survey (2012: 49) waarbij de meeste daders één tot vijf jaar in dienst waren. Een verklaring die zowel in deze survey als door de experts

werd aangehaald, is dat deze personeelsleden meer kennis hebben van de controlemechanismen, waardoor zij deze makkelijker kunnen omzeilen en hun deviante praktijken verborgen kunnen houden. Bovendien mogen enkel de *fulltimers* retours uitvoeren, waardoor de *parttimers* simpelweg niet over dezelfde mogelijkheden beschikken om te frauderen.

Tot slot is het voor de experts betwistbaar of er werkelijk meer gefraudeerd wordt in grootsteden zoals Antwerpen en Brussel. Volgens een expert is er op vlak van de locatie vooral een verschil merkbaar tussen Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Hoewel uit de analyse blijkt dat Vlaanderen de koploper is, wordt er volgens haar meer gefraudeerd in Wallonië en Brussel. Bovendien zijn de gefraudeerde bedragen daar veel groter. Ze verklaart dit verschil door te verwijzen naar de meldingsbereidheid. De personeelsleden in Vlaanderen zouden zich meer bewust zijn van hun meldingsplicht, wat de hoge cijfers voor Vlaanderen kan verklaren. De andere expert wijst hierbij ook op de rol van de cultuur. De werknemers in Brussel zouden vanuit hun cultuur meer belang hechten aan familiewaarden, en minder respect tonen voor hun werkgever. Daarnaast wordt er volgens haar mogelijk meer gefraudeerd in kleinere winkels dan in grotere winkels. Ze geeft hiervoor twee verklaringen: ten eerste kan men daar moeilijker onverwachts betrapt worden, en ten tweede is de meldingsintentie daar kleiner. In het volgende hoofdstuk komt de meldingsbereidheid van interne fraude uitgebreid aan bod.

3.4. Besluit

Met betrekking tot de aard van de gerapporteerde interne fraude kan besloten worden dat er bij retailer X zowel gefraudeerd wordt met goederen als aan de kassa. Opmerkelijk is dat er een daling merkbaar is in goederenfraude en een stijging in kassa- en administratiefraude. De meest voorkomende diefstaltechniek is het simpelweg stelen van goederen. Dit bleek ook het geval te zijn in andere onderzoeken (zie bv. Bamfield, 2006: 848). De *sweethearting*-techniek kent een daling bij diefstal, maar een stijging bij kassa-fraude. Aan de kassa wordt echter voornamelijk gefraudeerd tijdens personeelsaankopen en middels een retailer X-kaart. Verder blijkt dat tijdens de jaarovergangen, meer bepaald in december en januari, de meeste fraude-incidenten gedetecteerd worden.

Wat betreft het profiel van de interne fraudeur bij retailer X toont de analyse aan dat de dader doorgaans van het vrouwelijke geslacht is. De daders bevinden zich vooral in twee leeftijdscategorieën, namelijk de klasse tussen 25 en 30 jaar, en de klasse tussen 40 en 45 jaar.

Verder staan de verkoopmedewerkers met een *fulltime*-contract, die meer dan drie jaar in dienst zijn en die werkzaam zijn in Antwerpen en Brussel het meest vermeld in de fraudestatistieken. Deze bevinding is logisch aangezien er meer verkoopmedewerkers dan managers zijn, maar hieruit kan niet geconcludeerd worden dat personeelsleden met een lagere functie meer frauderen dan degenen met een hogere functie.

Deze analysesresultaten van de fraudedossiers moeten uiteraard met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Zoals in het methodologisch hoofdstuk reeds werd verduidelijkt, kunnen de resultaten niet veralgemeend worden naar de retailsector in zijn geheel. Het is bijgevolg interessant als toekomstige onderzoekers fraudedossiers op grotere schaal analyseren, en dat ze aldus een mogelijk representatief profiel van de interne fraudeur kunnen opstellen.

4. De meldingsbereidheid van interne fraude

In dit onderdeel wordt de meldingsbereidheid van interne fraude uitvoerig besproken. Concreet wordt een antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen: ‘In welke mate zijn de personeelsleden bij retailer X bereid interne fraude te melden?’ en ‘Omwille van welke motieven gaan de personeelsleden bij retailer X al dan niet over tot het melden van interne fraude?’. Als antwoord op de eerste onderzoeksvraag wordt het proces besproken dat de respondenten doorlopen bij het maken van hun (niet-)meldingsbeslissing. Dit proces maakt duidelijk in hoeverre de respondenten bereid zijn een incident te melden. Hierbij wordt volgens de beschrijvende invalshoek tevens aandacht besteed aan de rol van enkele factoren die een rol spelen in de besluitvorming. Vervolgens staan zowel de genoemde meldings- als niet-meldingsmotieven centraal als antwoord op de tweede onderzoeksvraag. Alvorens in te gaan op het meldingsbeslissingsproces en de bijhorende motieven, komt eerst het anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X aan bod. Dit wordt toegelicht om een beeld te schetsen van de inspanningen die retailer X levert in de preventie van interne fraude en welke meldingsmogelijkheden er bestaan. Hierbij zal de kennis en het standpunt van de respondenten getoetst worden aan het werkelijk beleid zoals dat door de experts gevoerd wordt. Aan het einde van dit onderdeel volgt een bondige conclusie waarin dit alles nog eens wordt samengevat.

4.1. Het anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X

Transparantie en communicatie zijn volgens de experts belangrijke waarden bij retailer X. Ze streven naar openheid in elk aspect van hun beleid, ook op vlak van interne fraude. Ze zijn hun bewust van deze problematiek en trachten preventief hiertegen op te treden. Het anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X gaan bijgevolg hand in hand. De werknemers spelen hierbij natuurlijk een belangrijke rol. De effectiviteit van een preventiebeleid hangt immers af van de mate waarin de personeelsleden hiervan op de hoogte zijn, en of ze tevreden zijn met dit beleid (Wouters & Maesschalck, 2009). In deze paragraaf volgt dus niet enkel een overzicht van het bestaande anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X, maar ook van het standpunt van de respondenten ten aanzien van interne fraude en het melden ervan.

4.1.1. Het anti-fraudebeleid van retailer X

Volgens de experts streeft retailer X naar een preventief en transparant anti-fraudebeleid door middel van een duidelijke communicatie over de procedures en dossieropbouw. Door het

belang van de procedures aan te tonen en deze strikt toe te passen, kan men het fraudebewustzijn bij de personeelsleden vergroten en de gelegenheid om te frauderen verminderen. Ze voorzien ook trainingen voor het management in externe en interne fraude. Indien er sprake is van ‘verkeerd gedrag’, trachten ze vooral corrigerend te werken. Ze zullen namelijk eerst de persoon in kwestie een tweetal keer aanspreken en hem of haar de procedures nogmaals duidelijk uitleggen. Wanneer deze persoon het ‘verkeerd gedrag’ blijft stellen, volgt er een feedbackgesprek en kan de procedure van de schriftelijke verwittiging gestart worden. Dit is voornamelijk het geval bij personeelsleden met een salesfunctie, maar de experts merken dat ze steeds meer dergelijke waarschuwingen moeten geven aan managers. Uit de dossieranalyse blijkt immers dat het aantal frauderende managers toeneemt. Na drie schriftelijke verwittigingen kan de persoon ontslagen worden. Het is natuurlijk ook mogelijk dat deze persoon een onmiddellijk ontslag om dringende reden krijgt. Dit is meestal het geval bij fraudezaken waarbij de dader op heterdaad betrapt werd. Bij deze gevallen kan retailer X, afhankelijk van de soort fraude en de dader, ook klacht indienen bij de politie.

Dankzij de feedbackgesprekken kan men tevens beter de beweegredenen van de fraudeur begrijpen. Hij was bijvoorbeeld gefrustreerd omdat hij niet kon doorgroeien, ze moeten te hard werken enz. Dit toont volgens een expert aan dat men ook via het intern HR-beleid fraude kan bestrijden. Deze filosofie van het anti-fraudebeleid is herkenbaar in de fraudedriehoek- en *equity*-theorie. Door namelijk in te spelen op de opportuniteit en de motivatie van de dader, kan men fraude tegengaan (Tromp et al., 2010). Tevreden personeelsleden zullen immers minder geneigd zijn te frauderen (Adams, 1965; Berings et al., 2011). Volgend citaat van een expert illustreert deze preventiegerichte filosofie: *“Het is niet de bedoeling van ons om zoveel mogelijk alle fraudeurs te pakken. Het is vooral de bedoeling om ze zoveel mogelijk te vermijden.”*. Dit preventief uitgangspunt is volgens de experts de kracht van het anti-fraudebeleid van retailer X.

4.1.2. Standpunt van de respondenten ten aanzien van interne fraude

Als men de meldingsbereidheid van interne fraude wil nagaan bij de personeelsleden van retailer X, is het natuurlijk belangrijk dat men weet wat interne fraude volgens hen precies inhoudt. Volgens Schmidtke (2007: 562) verstaan werknemers immers niet altijd hetzelfde onder deviant gedrag. In dit onderzoek hebben alle respondenten wel een gelijkaardig beeld van wat interne fraude precies omvat. Het komt er telkens op neer dat men iets meeneemt van de winkel dat niet van hem of haar is. Het kan hierbij zowel gaan om goederen- als

kassafraude. Vier managers geven een uitvoeriger antwoord door ook *sweethearting*-praktijken en administratiefraude te vermelden.

De handelingen die de experts bij retailer X plaatsen onder interne fraude, komen overeen met de antwoorden van de geïnterviewde personeelsleden. Volgens één expert gaat interne fraude verder dan de typische goederen- en kassafraude. Zij verstaat hieronder ook agressief gedrag, te laat komen op het werk, kortom de procedures van retailer X niet naleven. Ze geeft hierbij zelf aan dat deze handelingen niet echt onder de noemer van interne fraude geplaatst kunnen worden, maar omwille van het feit dat deze activiteiten evengoed schade berokkenen aan retailer X, tracht zij deze praktijken te voorkomen en te bestrijden. Het gaat volgens haar meer om ‘integriteitsfraude’. Zij beschouwt haar taak bijgevolg, overeenkomstig met Punch (1996) en Robinson en Bennett (1995), als het preventief optreden tegen deviant gedrag op de werkvloer.

Hoewel alle respondenten hetzelfde verstaan onder interne fraude, zijn er verschillen merkbaar omtrent de kennis van het anti-fraudebeleid. Terwijl de managers hierbij steeds verwijzen naar de trainingen die zij krijgen in verband met interne fraude en naar het uitvoeren van controles, weten de verkoopmedewerkers niet wat het anti-fraudebeleid van retailer X precies inhoudt. Slechts drie van hen verklaren dat dit in het contract vermeld staat, maar ze kunnen hun niet herinneren wat er net in staat. Een *department* manager geeft hiervoor een verklaring:

Ik denk dat de sales daar niet mee bezig zijn, daar wordt ook niets over gecommuniceerd, daar zijn ook geen hele duidelijke richtlijnen in het contract in vastgesteld. Nu natuurlijk staat er wel in dat jij verboden wordt om te stelen, dingen te nemen van de winkel natuurlijk en ook heel duidelijk van het moment dat dat gebeurt, dat zij of retailer X verplicht is om dat soort dingen te melden. Maar ik denk niet dat de sales die verantwoordelijkheid voelen. Wij als managers, dus dan spreek ik voor mezelf als department manager, heb dat wel.

De kloof tussen verkoopmedewerkers en managers op vlak van hun kennis van het anti-fraudebeleid, is tevens merkbaar met betrekking tot het meldingsbeleid van retailer X.

4.1.3. Het meldingsbeleid van retailer X

Ook in haar meldingsbeleid streeft retailer X volgens de experts naar transparantie. In principe kan iedereen aan iedereen melden, ongeacht de functie van de melder, de dader en de persoon die de melding ontvangt. Deze mogelijkheid duiden de experts aan als het grote pluspunt van het beleid, maar ze merken dat dit toch een moeilijke stap is voor de

verkoopmedewerkers, zeker wanneer de dader een managementfunctie heeft. Om deze drempel te verkleinen trachten ze ten eerste zowel bottom-up als top-down communicatie te promoten. Het feit dat er nu meer frauduleuze praktijken van managers aan het licht komen, is volgens hen een teken dat het beleid vruchten afwerpt.

Ten tweede zou de mogelijkheid van anoniem melden volgens de experten de meldingsbereidheid bij de sales kunnen vergroten, maar ze vrezen voor de nadelen van anonimiteit. Je mist dan mogelijk belangrijke informatie die nodig is voor het dossier, waaronder de context van het feit. Een (onvermijdelijk) minpunt van een open meldingsbeleid, zowel met als zonder de mogelijkheid van anonimiteit, is dan ook de kans op misbruik en valse beschuldigingen. Hier werd in ander onderzoek reeds voor gewaarschuwd (Van Dijk et al., 2012). Om hieraan tegemoet te komen hechten de experten veel belang aan een degelijk onderzoek bij de dossieropbouw. Zij moeten namelijk nagaan of de melding gebeurt omwille van het feit zelf, of vanuit frustratie bij de melder. Indien ze een anoniem meldsysteem zouden invoeren bij retailer X, bijvoorbeeld via een e-mail, een speciaal telefoonnummer of een anonieme postbus, zouden de experten bijgevolg graag over de mogelijkheid beschikken om de anonieme melder te contacteren om zo de nodige informatie te verzamelen. Een extern meldpunt zou de neutraliteit van het systeem kunnen bevorderen, maar volgens een expert is dit moeilijk te verwezenlijken omdat deze externe partij hoogstwaarschijnlijk niet over voldoende kennis van zaken beschikt. Zij stelt hierbij ook de informatietransfer tussen deze externe firma en retailer X in vraag. Om de meldingsdrempel voor de verkoopmedewerkers zo laag mogelijk te houden, zoeken de experten dus nog naar de ideale beleidsformule.

4.1.4. Standpunt van de respondenten ten aanzien van het melden van interne fraude

Hoewel het voor vier respondenten onduidelijk is wat het meldingsbeleid van retailer X inhoudt, waarvan drie verkoopmedewerkers en één manager, weet elke respondent bij wie hij terecht kan om fraude-incidenten te melden. De managers verklaren dat ze een incident altijd doormelden aan de rest van het managementteam en/of aan de veiligheidsdienst op het hoofdkantoor. De verkoopmedewerkers melden incidenten steeds aan hun verantwoordelijke. Slechts twee respondenten met een salesfunctie vertellen dat ze, afhankelijk van de situatie, het hoofdkantoor rechtstreeks zouden inlichten. Drie respondenten verwijzen naar de vertrouwenspersoon als meldingsinstantie, al weten ze wel niet wie deze persoon juist is.

Aan dit meldingsbeleid zijn er volgens de respondenten vooral voordelen. Een eerste positief aspect dat door vijf respondenten vermeld wordt, is het preventief effect. Het beleid geeft aan de werknemers namelijk het signaal dat het management van retailer X wel degelijk bezig is met interne fraude. Ten tweede verklaren vier andere respondenten dat ze de ondersteuning van de veiligheidsdienst als positief ervaren. Er is echter ruimte voor verbetering. Drie verkoopmedewerkers zouden graag meer duidelijkheid hebben over bij wie ze terecht kunnen om bepaalde incidenten te melden. Vanuit het kamp van de sales worden drie concrete voorstellen genoemd: een meldpunt buiten het management, een vaste persoon binnen de winkel, en een meld-e-mail. Ook de managers geven enkele suggesties. Volgens drie managers is het wenselijk als er meer gecommuniceerd zou worden over de fraudeproblematiek op alle niveaus. Twee managers stellen een meer situatiegerichte communicatie voor met concrete voorbeelden als training voor het management. Eén van deze twee managers zou graag verschillende aanspreekpunten hebben binnen retailer X. Volgens haar is het huidige systeem immers te afhankelijk van één persoon. Zij is van mening dat de veiligheidsdienst onvoldoende voeling heeft met de winkel en hoe het er werkelijk aan toe gaat. Bovendien legt deze dienst soms te hoge verwachtingen op aan de managers. Tot slot heeft melden namens drie verkoopmedewerkers en één manager een negatief effect op de sfeer in de winkel. Kortom, de respondenten zijn over het algemeen tevreden met het huidige meldingsbeleid, al zou de kennis van het meldsysteem verbeterd kunnen worden door dit meer te promoten.

Overeenkomstig met de bestaande literatuur omtrent de meldingsbereidheid (Kaplan et al., 2011: 44; Nayir & Herzig, 2012: 208; Zoon et al., 2006: 56; Masser & Brown, 1996: 130), geven de respondenten de voorkeur aan het intern melden van fraude. De voornaamste reden hiervoor is dat de respondenten vinden dat dergelijke problemen beter binnenshuis opgelost worden. Daarnaast zouden zes van de acht verkoopmedewerkers liever anoniem melden, terwijl de managers anonimiteit niet zo belangrijk vinden. Deze bevinding strookt met het onderzoek van Gao et al. (2015: 86). Als reden halen de verkoopmedewerkers de angst voor negatieve gevolgen aan, meer bepaald de angst om klikspaan genoemd te worden en de kans op represailles door de dader. Anonimiteit kan volgens hen ruzies en conflicten vermijden. Naast de functie van de respondent, is er ook een mogelijk verschil in het belang van anonimiteit naargelang de stad waar de respondent werkzaam is. Voor twee verkoopmedewerkers uit stad B maakt het namelijk niet uit of ze hun naam al dan niet moeten doorgeven bij een melding. Het lijkt er dus op dat de respondenten van de grotere winkel in

stad A anonimiteit belangrijker vinden dan de respondenten van de kleinere winkels in stad B. Twee managers, eveneens uit stad B, verklaren immers dat anonimiteit simpelweg niet mogelijk is in hun winkel omdat er zo'n klein team is waar alles snel de ronde doet. Deze denkplaatse kan in toekomstig onderzoek verder onderzocht worden.

4.2. Het meldingsbeslissingsproces

Volgens Nair en Kamalanabhan (2011: 83-85) kan de meldingsbeslissing als een moreel denkproces beschouwd worden. Hooks et al. (1994) onderscheiden hierbij vier stappen; ten eerste moet de potentiële melder de deviante handeling opgemerkt hebben, ten tweede moet hij deze handeling als onrechtmatig beoordelen, ten derde maakt hij een kostenbatenanalyse om in de vierde stap te beslissen of hij al dan niet zal melden. Tijdens de analyse kon een soortgelijk denkproces vastgesteld worden. Op basis van de interviews bleek dat er zowel bij de beoordeling van de aanvaardbaarheid, als bij de uiteindelijke meldingsbeslissing een kostenbatenafweging plaatsvond. De derde stap van het model van Hooks et al. (1994) zal aldus niet afzonderlijk besproken worden.

Hieronder volgt een overzicht van de verschillende stappen die de geïnterviewde personeelsleden van retailer X doorlopen bij hun beslissing om interne fraude-incidenten al dan niet te melden. Het is mogelijk dat de door de respondenten genomen stappen uitgelokt werden door de gestelde vragen in de interviews. De bespreking van dit meldingsbeslissingsproces moet bijgevolg voorzichtig geïnterpreteerd worden.

4.2.1. Stap 1 en 2: De handeling opmerken en de aanvaardbaarheid ervan beoordelen

De handeling opmerken is de eerste stap in het meldingsbeslissingsproces. Eenmaal opgemerkt, beoordeelt de potentiële melder de aanvaardbaarheid van deze handeling. De mate waarin hij of zij deze gedraging als onaanvaardbaar beschouwd, zal bepalend zijn in de beslissing om al dan niet te melden. Tabel 9 (pag. 69) geeft een samenvattend overzicht van deze stap in het meldingsbeslissingsproces voor de drie voorbeeldsituaties. De oorspronkelijke situatie zoals deze in de casussen is omschreven, staat centraal. De invloed van enkele factoren zoals de functie van de dader die werd nagegaan door middel van aanvullende vragen in het interview, is hier niet van belang. Wanneer er sprake is van 'aanvaardbaar' of 'onaanvaardbaar', is het voor de respondent meteen duidelijk dat de handeling respectievelijk aanvaardbaar of onaanvaardbaar is. Bij een 'nuance' is dit niet het

geval. Voor deze respondenten is het niet meteen duidelijk of het gedrag door de beugel kan of niet. Zij beoordelen op een eerder genuanceerde manier de aanvaardbaarheid van het gedrag. Aangezien het om een kwalitatieve analyse gaat, gaat het niet zozeer om de aantallen die tabel 9 weergeeft. De aantallen illustreren enkel dat de respondenten niet allemaal dezelfde mening hebben. De manier waarop ze hun beoordeling uitleggen en verantwoorden, is belangrijker dan de concrete cijfers. Aan de hand van de drie voorbeeldsituaties wordt de gedachtegang van de respondenten bij deze tweede stap van het meldingsbeslissingsproces verduidelijkt.

Tabel 9: *Samenvattend overzicht van de beoordeling van de aanvaardbaarheid*

Voorbeeldsituaties	Managers (n = 8)		Verkoopmedewerkers (n = 8)	
	Stad A (n = 5)	Stad B (n = 3)	Stad A (n = 3)	Stad B (n = 5)
Voorbeeldsituatie 1				
- Aanvaardbaar				
- Onaanvaardbaar	5	2		3
- Nuance		1	3	2
Voorbeeldsituatie 2:				
- Aanvaardbaar				
- Onaanvaardbaar	5	3	3	5
- Nuance				
Voorbeeldsituatie 3:				
- Aanvaardbaar				
- Onaanvaardbaar	1		2	5
- Nuance	4	3	1	

4.2.1.1. Voorbeeldsituatie 1

Verkoopmedewerkers:

De laatste tijd merkt u dat een bevriende collega verkoopmedewerker regelmatig kledij verstoep in de stock.

Managers:

De laatste tijd merkt u dat een verkoopmedewerker uit uw team regelmatig kledij verstoep in de stock.

De eerste voorbeeldsituatie was zowel voor de respondenten met een sales- als managementfunctie een geval van goederenfraude, meer bepaald het verstopen van goederen in de stock. Alle managers, op één manager in stad B na, antwoorden stevast dat het gedrag in kwestie niet aanvaardbaar is. De manager uit stad B zou eerst de dader aanspreken om meer duidelijkheid te verkrijgen over de situatie alvorens de handeling als onaanvaardbaar te bestempelen. Deze reactie wordt ook door vier respondenten met een salesfunctie genoemd.

Drie verkoopmedewerkers uit stad B volgen de gedachtegang van de zeven andere managers en beoordelen het gedrag meteen als onaanvaardbaar. Een verkoopmedewerkster werkzaam in stad B die nog maar enkele maanden in dienst was, vormt een uitzondering. Wanneer zij deze handeling zou zien, zou ze een collega hierover vertellen. Afhankelijk van zijn reactie, zou ze de handeling als aanvaardbaar beoordelen of niet.

De manager en de vier verkoopmedewerkers die de toelaatbaarheid van het gedrag op een meer genuanceerde manier beoordelen, nemen twee zaken in rekening. Ten eerste speelt de reactie van de dader een belangrijke rol. Indien deze persoon een geldige reden heeft (bv. hij was de procedure van reservaties voor personeelsleden vergeten), dan zou de respondent het bij een waarschuwing laten en aldus de gedraging als ‘aanvaardbaar’ bestempelen. Ten tweede is de ernst van het feit ook van belang, meer bepaald een eenmalig of herhaaldelijk incident. Bij een eenmalig incident zouden de respondenten geen bijkomende handeling treffen. Als de dader echter niet geluisterd heeft naar de eerste waarschuwing van de respondent en hij verstopt opnieuw goederen, dan is deze gedraging ook voor deze respondenten onaanvaardbaar.

Onderstaande citaten illustreren het verschil in de gedachtegang bij het beoordelen van de aanvaardbaarheid van de eerste voorbeeldsituatie:

Niet, helemaal niet. Nee, en regelmatig, ik zou al van de eerste keer als ik zie, als ik weet dat die dat ene keer doet, dan ga ik die heel duidelijk aanspreken. (Manager)

Verstoppen in de stock. Euhm ja, wij hebben een tijdje gehad dat de reservaties in de stock werden geplaatst, maar dat is dan, regelmatig wordt dat veranderd. Dus in zo'n situatie is dat wel normaal. Maar als dat nu niet is, dan zou ik op zich eerst wel zeggen tegen die persoon van ja je hebt hier nog kleren hangen. Ga je die nog aankopen of niet? Of je kunt ze beter in de reservatiekast hangen, want je weet natuurlijk niet is dat met de intentie voor te stelen of is dat gewoon nalatigheid dat ze dat niet op de juiste plaats willen leggen. Dan zou ik het nog wel tegen de persoon zelf zeggen, maar als dat dus blijft dan ook verder gaan naar de verantwoordelijke zeg maar. (Verkoopmedewerkster)

Het citaat van de verkoopmedewerkster toont aan dat de beoordeling van de aanvaardbaarheid nauw verbonden is met de kostenbatenafweging. Zij maakt bij de tweede stap een afweging, namelijk: is het met de intentie om te stelen of niet? Dit proces van wikken en wegen wordt verder in deze meesterproef toegelicht.

4.2.1.2. Voorbeeldsituatie 2

Verkoopmedewerkers:

U merkt dat er in de afgelopen paar maanden regelmatig kassaverschillen zijn bij het tellen van de kassa op het einde van de werkdag. Op een dag ziet u dat een bevriende collega verkoopmedewerker een bepaald bedrag uit de kassa neemt en in zijn/haar broekzak verstoppt.

Managers:

U merkt dat er in de afgelopen paar maanden regelmatig kassaverschillen zijn bij het tellen van de kassa op het einde van de werkdag. Op een dag ziet u dat een collega manager een bepaald bedrag uit de kassa neemt en in zijn/haar broekzak verstoppt.

Bij de tweede voorbeeldsituatie, een geval van kassa fraude gepleegd door een collega, is het verschil in nuancering naargelang de functie van de respondent minder merkbaar. Zowel de verkoopmedewerkers als de managers vinden dit gedrag onaanvaardbaar, maar in bepaalde omstandigheden kan het volgens hen wel gerechtvaardigd zijn. Dit blijkt voornamelijk het geval te zijn wanneer aan de verkoopmedewerkers gevraagd wordt hoe ze zouden reageren indien de dader een manager is.¹⁰ Vier respondenten met een salesfunctie verklaren dat het bij een manager toelaatbaar is, omdat zij geld uit de kassa mogen halen voor bepaalde onkosten. Ook een manager vertelt dat deze situatie mogelijk is, maar als de procedure niet gevolgd wordt is het ook voor haar onaanvaardbaar. Aldus lijkt de functie van de dader een rol te spelen bij de beoordeling van de aanvaardbaarheid van de handeling.

4.2.1.3. Voorbeeldsituatie 3

Verkoopmedewerkers:

Op een dag ziet u dat de shopmanager bij een bepaalde klant die een goede kennis van hem/haar is, bepaalde artikelen bewust niet heeft ingescand.

Managers:

Iemand van de support office wil een personeelsaankoop doen. U merkt echter op dat die personeelsaankoop voor iemand anders is dan de persoon in kwestie.

De derde voorbeeldsituatie was verschillend voor de respondenten met een sales- en managementfunctie. De verkoopmedewerkers kregen een situatie voorgeschoteld waarbij de shopmanager bewust artikelen niet inscant, terwijl de managers een geval van fraude met een personeelsaankoop moesten beoordelen.

¹⁰ In tabel 9 (pag. 69) werd dit niet opgevat als een nuance aangezien de oorspronkelijke situatie van de casus centraal staat in het samenvattend overzicht.

Voor zeven verkoopmedewerkers is het meteen duidelijk dat het incident niet toelaatbaar is. Een verkoopmedewerkster uit stad A zou de ernst van het feit, meer bepaald een eenmalig of herhaaldelijk gebeurd incident, mee in rekening nemen. Indien het feit meerdere malen voorkomt, is het ook voor deze respondent niet aanvaardbaar.

Het evalueren van de aanvaardbaarheid van de ‘deviante’ handeling bij de managers, is onderhevig aan heel wat nuances. Bij retailer X is het inderdaad zo dat medewerkers personeelsaankopen mogen doen voor zichzelf, hun gezin en als cadeau. De respondenten verduidelijken vanaf wanneer ze dit gedrag niet meer aanvaardbaar vinden, maar in de praktijk is het volgens hen moeilijk vast te stellen. Slechts één manager is meteen van mening dat het gedrag onaanvaardbaar is. Voor zes managers speelt de ernst van het feit een rol. Ze vinden de handeling niet toelaatbaar indien het feit zich herhaaldelijk voordoet (vermeld door vijf respondenten), en wanneer ze bewijs hebben dat de personeelsaankoop frauduleus is (vermeld door drie respondenten). Hierbij schijnt de functie van de dader ook een invloed te hebben. Indien de dader namelijk een collega manager of een verkoopmedewerker uit hun team is, vertellen vier managers dat ze strenger zouden reageren en aldus de handeling sneller als onaanvaardbaar beoordelen.

4.2.2. Stap 3: De meldingsbeslissing

Ook al heeft de potentiële melder de opgemerkte handeling als onaanvaardbaar beoordeeld, wil dit niet zeggen dat hij de handeling ook zal melden. Tabel 10 (pag. 73) geeft een samenvattend overzicht van de verschillende mogelijke uitkomsten bij elke voorbeeldsituatie. De indeling in tabel 10 werd gemaakt op basis van de antwoorden van de respondenten op de vraag ‘Wat zou u doen in deze situatie?’ bij de drie voorbeeldsituaties. Net zoals bij tabel 9 gaat het hier niet zozeer om de aantallen. De getallen tonen enkel aan dat de respondenten niet allemaal op dezelfde manier zouden reageren wanneer ze een fraude-incident opmerken.

Indien de respondenten de incidenten zouden melden, zouden de managers steeds het managementteam en/of de *security* afdeling inlichten afhankelijk van de ernst van het feit. De verkoopmedewerkers zouden telkens een verantwoordelijke inlichten. Meestal gaat dit om de *department* of *floor* manager, maar ook de shopmanager en de controller worden vermeld door enkele respondenten. Bij de derde voorbeeldsituatie zouden drie verkoopmedewerksters eerst een collega inlichten. De concrete situatie lijkt dus een invloed te hebben op de keuze van de respondenten aan wie ze het incident zouden melden.

Tabel 10: *Samenvattend overzicht van de (niet-)meldingsbeslissing*

Voorbeeldsituaties	Managers (n = 8)		Verkoopmedewerkers (n = 8)	
	Stad A (n = 5)	Stad B (n = 3)	Stad A (n = 3)	Stad B (n = 5)
Voorbeeldsituatie 1				
- Aanspreken en melden	4	1		
- Aanspreken en melden afhankelijk van de ernst van het feit	1	2	2	3
- Aanspreken en melden afhankelijk van reactie			1	2
Voorbeeldsituatie 2:				
- Melden	1	1	1	2
- Aanspreken en melden	4	2	2	3
Voorbeeldsituatie 3:				
- Melden			1	
- Aanspreken en melden				1
- Aanspreken en melden afhankelijk van de ernst van het feit	4	2	1	2
- Overleggen met een collega			1	2
- Niet melden	1	1		

De meeste respondenten lijken eerst een kostenbatenafweging te maken. Ze houden namelijk rekening met enkele factoren in de meldingsbeslissing. Zoals tabel 10 aantoont, speelt de ernst van het feit een belangrijke rol. Los van de ernst van het omschreven incident in de concrete casus, verwezen sommige respondenten tijdens het interview naar ‘varianties’ van het incident (bv. eenmalig of herhaaldelijk) waarbij het incident al dan niet als ernstiger beschouwd werd. Dit heeft een impact op de beslissing van de respondent. Aan de hand van de voorbeeldsituaties wordt verduidelijkt hoe de respondenten deze kostenbatenafweging maken. Nadien komen de factoren die een rol spelen bij de besluitvorming uitgebreider aan bod.

4.2.2.1. Voorbeeldsituatie 1

Net zoals bij de tweede stap van het beslissingsproces in de eerste voorbeeldsituatie, is er ook bij de derde stap sprake van twee groepen respondenten. De eerste groep, waarvan vijf respondenten met een managementfunctie die de handeling meteen als onaanvaardbaar beoordelen, zou de dader aanspreken op zijn gedrag en het gedrag melden ongeacht zijn reactie of de ernst van het feit. Drie andere managers behoren tot de tweede groep en zouden de dader aanspreken en hem de procedures nogmaals uitleggen. Afhankelijk van de ernst van het feit, meer bepaald of het feit eenmalig of meerdere malen gesteld werd, besluiten ze te melden. De respondenten met een salesfunctie behoren ook tot deze tweede groep. Dus ook

de verkoopmedewerkers voor wie het gedrag duidelijk onaanvaardbaar is, zouden afhankelijk van de ernst van het feit al dan niet melden. Drie verkoopmedewerksters zijn een uitzondering op deze twee groepen. Zij zouden afhankelijk van de reactie van de dader nadat ze hem hebben aangesproken, besluiten te melden of niet te melden.

4.2.2.2. Voorbeeldsituatie 2

De respondenten maken bij de tweede voorbeeldsituatie in principe geen kostenbatenafweging. De handeling is volgens hen overduidelijk niet toegestaan, waardoor ze sowieso zouden melden. Zes managers en vijf verkoopmedewerkers zouden de persoon nog eerst aanspreken. De overige respondenten zouden meteen melden zonder de persoon om uitleg te vragen. Vier managers zouden in deze situatie eerst bewijsmateriaal verzamelen door middel van een kassa-audit zodat ze de dader rechtstreeks kunnen linken aan de kassaverschillen. Bovendien zouden twee managers zelfs overwegen de politie in te lichten omdat dit volgens hen “*pure diefstal*” is.

4.2.2.3. Voorbeeldsituatie 3

De functie van de dader bij de derde voorbeeldsituatie blijkt voor een aantal verkoopmedewerkers een struikelpunt te zijn. Twee respondenten zouden het incident melden en/of de dader aanspreken ongeacht zijn of haar functie. Drie andere respondenten nemen de ernst van het feit mee in rekening. Bij een eenmalig voorval zouden ze het incident niet melden. Indien het zich echter herhaaldelijk zou voordoen, zouden ze voorzichtig te werk gaan om het voorval te melden aan een verantwoordelijke. De andere respondenten zouden de shopmanager niet aanspreken op zijn of haar gedrag. Drie verkoopmedewerksters die minder dan twee jaar in dienst waren, zouden eerst overleggen met een collega. Eén van deze respondenten zou echter niet verder durven melden. De andere verkoopmedewerksters zouden het incident voorzichtig proberen te melden aan het management. Bij deze situatie blijken ook andere factoren van invloed te zijn. Wanneer de dader en andere collega's bijvoorbeeld op de hoogte zijn, kan dit de meldingsbeslissing veranderen. Hierover volgt verder meer uitleg.

De derde casus blijkt ook voor de managers een moeilijke situatie te zijn. De beoordeling van de aanvaardbaarheid en de werkelijke meldingsbeslissing gaan hand in hand. Indien ze de handeling onaanvaardbaar vinden, zouden ze het incident melden. Zoals bij de tweede stap reeds werd verduidelijkt, is dit voor de respondenten al moeilijk te beoordelen. De meerderheid van de managers zou afhankelijk van de ernst van het feit, meer bepaald als het eenmalig of herhaaldelijk voorkomt, het incident al dan niet melden. Ze zouden de dader in

kwestie eerst aanspreken om meer informatie te verkrijgen over de personeelsaankoop. Twee respondenten zouden het incident niet melden zelfs al zouden ze het onaanvaardbaar vinden. Hier lijkt de functie van de dader een belangrijke rol te spelen. Drie respondenten verklaren dat ze sneller zouden melden indien de dader een verkoopmedewerker zou zijn. Ook wanneer nog andere collega's het incident opgemerkt hebben, lijkt de meldingsbereidheid te stijgen bij twee respondenten. De invloed van deze factoren wordt in de volgende paragraaf verder besproken.

4.2.3. Factoren die een rol spelen in de besluitvorming

In bestaand onderzoek werd reeds de invloed van enkele factoren nagegaan op de meldingsbereidheid. Zo ondervonden onderzoekers dat de ernst van het feit, de functie van de dader, de vriendschapsrelatie tussen melder en dader, het feit dat de dader en/of andere collega's op de hoogte zijn, een belangrijke rol spelen bij de beslissing om al dan niet te melden (Masser & Brown, 1996; Gao et al., 2015; Miethé, 1999; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Robinson et al., 2012). In de afgenomen interviews werd hier bijzondere aandacht aan besteed. Hoewel men op basis van zestien interviews geen representatieve uitspraken kan doen, tonen de resultaten enkele interessante bevindingen. In tabel 12 in bijlage 7 kan een samenvattend overzicht teruggevonden worden van deze factoren en de mate waarin ze een 'effect' hebben op de meldingsbeslissing van de respondenten. Er is sprake van een 'effect' wanneer de respondent zijn beslissing zou veranderen omwille van een bepaalde factor. Uit de analyse blijkt dat een factor een invloed kan hebben op de manier waarop de respondent zou reageren en/of op de beslissing zelf. Opmerkelijk is dat er bij enkele factoren een onderling verband lijkt te zijn. Zo vinden enkele respondenten het incident ernstiger naargelang de functie van de dader. Hieronder volgt een overzicht van de mate waarin deze factoren een rol spelen in het meldingsbeslissingsproces van de respondenten.

4.2.3.1. De ernst van het feit

Uit de interviews blijkt dat hoe ernstiger de respondenten het feit vinden, hoe meer bereid ze zijn om het incident te melden. Deze bevinding stemt overeen met het onderzoek van Masser en Brown (1996: 127). Er lijken drie zaken een invloed te hebben op de ernstperceptie van de respondenten: ten eerste het type feit, ten tweede de mate waarin de respondenten zeker zijn van het frauduleus karakter van het feit, en ten derde het herhaaldelijk voorkomen van de handeling. Zoals onderzoekers reeds vaststelden is de ernst van een handeling natuurlijk een

perceptie waardoor de meldingsintentie kan verschillen van persoon tot persoon (King & Hermodson, 2000: 313; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005: 291). Desondanks toont de analyse een soortgelijk beeld bij alle respondenten.

Ten eerste lijkt het type feit een belangrijke rol te spelen bij de ernstperceptie van de respondenten. Twee managers en vier verkoopmedewerkers vinden kassa fraude namelijk ernstiger dan goederenfraude. Onderstaand citaat van een verkoopmedewerker verduidelijkt deze bevinding:

Qua goederen zou ik het eerst in het oog houden. Qua cash zou ik het direct melden. Ik weet niet voor wat dat dat is, misschien omdat dat iets harder overkomt dan goederen want goederen kun je niet direct bewijzen.

In dit citaat kan tevens het belang van bewijs herkend worden. Het beschikbare bewijs lijkt zowel een rol te spelen in de beoordeling van de aanvaardbaarheid van het gedrag, als in de eigenlijke meldingsbeslissing. De invloed van zekerheid en bewijs werd reeds aangetoond in het bestaand onderzoek (Miceli et al., 2012: 943; Vermaas et al., 2001: IX). Uit de analyse blijkt dat de respondenten zeker willen zijn dat wat ze gezien hebben werkelijk fraude is. Pas wanneer dit voor hen duidelijk is, melden ze de handeling aan de bevoegde persoon. Als ze niet meteen zeker zijn, verzamelen de meeste respondenten eerst ‘bewijsmateriaal’ door de persoon in kwestie aan te spreken. Bij de casussen verklaart het merendeel van de respondenten dat ze zouden vragen waarom deze persoon die bepaalde handeling doet. In het geval van de derde casus bijvoorbeeld polsen de managers of de personeelsaankoop voor iemand anders is door middel van vragen zoals ‘Is het een cadeautje?’. Afhankelijk van het antwoord en de houding van die persoon, beoordelen ze de aanvaardbaarheid van het gedrag, wat bijgevolg hun meldingsbeslissing mee beïnvloedt. Volgend citaat van een verkoopmedewerker vat deze vaststelling goed samen:

Zeker ook alle informatie te verzamelen en zien dat het zeker terecht is de beschuldiging zeg maar. Maar dat is weer afhankelijk van hoe dat de persoon zelf zal reageren of de confrontatie zelf.

In het geval van de tweede voorbeeldsituatie waarbij er effectief geld in de broekzak wordt gestoken, is het voor de respondenten duidelijk dat de dader hierbij frauduleuze intenties heeft. Bij de eerste voorbeeldsituatie daarentegen kan men volgens sommige respondenten niet meteen bewijzen dat de dader de verstopte goederen ook effectief gaat stelen. Ze geven hierbij enkele verklaringen om het gedrag te rationaliseren (bv. de dader was verstrooid, de

dader was de procedure vergeten enz.). Ze zouden bijgevolg de dader aanspreken en hem of haar de procedures nogmaals uitleggen zonder hier verder gevolg aan te geven. Aldus lijken deze respondenten de dader nog een tweede kans te geven wanneer ze het incident een eerste keer opmerken. Indien het feit zich echter meerdere malen voordoet, en de dader zijn gedrag niet heeft aangepast, dan is dit volgens hen een brug te ver. Hieruit blijkt het derde element van de ernst van het feit, namelijk het eenmalig of herhaaldelijk karakter van het incident.

Hierbij dienen twee opmerkingen gemaakt te worden. Ten eerst lijkt de ernst van het feit niet bij elke respondent en in elke voorbeeldsituatie evenveel invloed te hebben. Voor sommige respondenten is de situatie van bij de eerste ontdekking meteen ernstig genoeg om direct actie te ondernemen. Zij zouden de dader geen tweede kans geven en hem of haar meteen aanspreken om vervolgens het incident te melden aan de bevoegde persoon. Ten tweede kan deze beïnvloedende factor gelinkt worden aan andere factoren. Voor een aantal respondenten is een bepaald incident namelijk ernstiger naargelang de functie van de dader. Daarnaast lijkt het feit of andere collega's het incident ook hebben opgemerkt, een rol te spelen op vlak van het beschikbare bewijs. Dit wordt in de volgende paragrafen verder besproken.

4.2.3.2. De functie van de dader

Uit de analyse van de interviews blijkt dat wanneer de dader in de voorbeeldsituaties hoger in rang staat dan de respondent, dit de meldingsbeslissing bemoeilijkt. Net zoals Gao et al. (2015: 86) vaststelden, lijkt de meldingsbereidheid te verminderen wanneer de dader een hogere functie heeft dan de melder. Dit is echter geen eenduidig beeld. Zo zijn er verschillen merkbaar naargelang de functie van de respondent zelf.

Acht respondenten, waarvan zes verkoopmedewerkers en twee managers, zouden het erger vinden moest de dader een managementfunctie hebben. De verkoopmedewerkers geven als verklaring dat het management in hun ogen een voorbeeldfunctie heeft. Voor de twee respondenten met een managementfunctie zou het erger zijn moest de dader een collega manager zijn, omdat zij verwachten dat hun collega's de procedures correct naleven. Zij zouden bijgevolg milder optreden bij een frauderende verkoopmedewerker.

De vaststelling dat de meeste respondenten een manager als dader erger vinden, lijkt echter geen garantie te zijn dat zij het incident zullen melden. Zes respondenten met een salesfunctie vinden melden immers vervelender wanneer de dader een manager is. Hiervoor geven ze twee redenen. Ten eerste is het moeilijk voor de verkoopmedewerkers om te weten wanneer de

manager over de schreef gaat. Ze weten zelf niet goed wat de managers al dan niet mogen doen, en bovendien stellen ze hun weinig vragen bij hetgeen het management doet. Dit was duidelijk het geval bij de tweede voorbeeldsituatie. Het is namelijk mogelijk dat een manager geld uit de kassa neemt om bepaalde aankopen te doen. Slechts drie respondenten zouden de manager om uitleg vragen. Drie andere respondenten zouden het incident meteen melden en de overige twee respondenten zouden geen handeling treffen. Ten tweede geven vijf verkoopmedewerkers toe dat ze angst hebben voor negatieve gevolgen. Volgens drie respondenten is dit immers een 'zijn woord tegen mijn woord'-situatie. Hierdoor willen ze absoluut zeker zijn dat wat ze gezien hebben een fraudegeval is, want een valse beschuldiging zou nadelige gevolgen kunnen hebben voor de melder. Deze angst lijkt een weerslag te hebben op hun beslissing. Zo zouden deze drie respondenten de manager als dader niet aanspreken op zijn of haar gedrag. Het aanspreken van de dader is voor hen makkelijker wanneer het om een collega verkoopmedewerker gaat. Er is echter een link met de ernst van het feit. Indien het feit in de ogen van de respondent te ernstig is, zouden ze op dezelfde manier reageren ongeacht de functie van de dader. De functie van de dader lijkt bij de verkoopmedewerkers dus een invloed te hebben op de manier waarop ze het incident zouden aanpakken en/of op hun beslissing. Dit wordt in onderstaand citaat van een verkoopmedewerkster aangetoond:

Het is moeilijker om als gewone sales tegen uw management te zeggen van waarom doe je dit of waarom doe je dat. Snap je? Want eigenlijk is het omgekeerd. Zij zouden u in het oog moeten houden zagezegd. Je weet nooit hoe dat die reageert dan uiteindelijk he. Als die daar niet mee kan lachen, jij wordt daar zagezegd voor gestraft. Ja ik denk dat de meeste daar anders op reageren. Dat die inderdaad wel rapper gaan melden gewoon en niet tegen de manager zelf zeggen.

Hoewel alle acht managers verklaren dat de functie van de dader geen enkele rol speelt, schijnt dit wel degelijk een invloed te hebben op de beslissing van enkele respondenten. Twee managers vinden het lastiger wanneer de dader een collega manager of een persoon hoger in rang is. Net zoals de verkoopmedewerkers zijn zij zich bewust van de mogelijke negatieve gevolgen die gekoppeld zijn aan een meldingsbeslissing. Bij de derde voorbeeldsituatie was de dader een werknemer van het *support office*, dit is een functie hoger in rang dan de respondenten met een managersfunctie. In dit geval zouden deze twee respondenten het incident niet melden. Dit heeft echter ook te maken met het feit zelf. Het ging hierbij namelijk om fraude tijdens een personeelsaankoop, maar de respondenten zagen dit niet altijd als fraude of hadden in hun ogen onvoldoende bewijs om dit incident te melden. Indien de dader

bij deze voorbeeldsituatie een collega manager of een verkoopmedewerker was, zouden vijf respondenten strenger optreden. Ze verklaren dit doordat ze hun eigen team beter kennen dan een werknemer van het *support office*, en aldus sneller in de gaten hebben wanneer er gefraudeerd wordt. De functie van de dader lijkt afhankelijk van de ernst van de situatie dus ook de manier van reageren en de meldingsbeslissing van de managers te beïnvloeden.

4.2.3.3. De vriendschapsrelatie tussen dader en melder

Hoewel er in bestaand onderzoek geen consensus is omtrent de rol van de relatie tussen de potentiële melder en de dader (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005: 291; Miethe, 1999), lijkt er in de afgenomen interviews wel eensgezindheid te zijn. Enkel in de casussen van de respondenten met een salesfunctie werd gepolst naar de rol van de vriendschapsrelatie. Het citaat hieronder geeft een duidelijk beeld van deze factor:

Het zou voor mijn gevoel makkelijker zijn als ik er niet zo goed bevriend mee ben om het door te geven, dan als het wel zo is natuurlijk. Maar dan nog, het gaat om de situatie voorhanden natuurlijk en ik vind dat je dan de lijn moet doortrekken voor iedereen. Het is en blijft fraude en is dat nu een goede collega of een minder goede collega. Ik vind dat je wel verplicht bent om dat te melden.

Voor alle acht verkoopmedewerkers bemoeilijkt het feit dat ze bevriend zijn met de dader de meldingsbeslissing. Een verkoopmedewerker in stad B geeft zelfs aan dat hij het erger zou vinden moest de dader een bevriende collega zijn. De respondent in kwestie ervaart dit als een schending van het vertrouwen. Alle respondenten zouden in het geval van een bevriende collega als dader, eerst de persoon aanspreken alvorens te melden. Aldus geven ze hem of haar de kans om de handeling stop te zetten (bv. kledij in de stock terug weghangen), en/of om zelf de daad op te biechten bij een verantwoordelijke. Uiteindelijk besluiten ze allemaal dat ze toch zouden doorzetten en de handeling melden. Enkel bij de eerste voorbeeldsituatie zou de verkoopmedewerkster werkzaam in stad B die nog niet lang in dienst is, besluiten niet te melden wanneer ze bevriend is met de dader. Uit de interviews blijkt dus dat de vriendschapsrelatie tussen dader en melder een mogelijke invloed heeft op de aanpak van het incident, maar over het algemeen niet op de meldingsbeslissing.

4.2.3.4. De dader is op de hoogte

Indien de dader gezien heeft dat de potentiële melder hem betrapt heeft, zouden alle respondenten de dader aanspreken, op één respondent na. Deze verkoopmedewerkster zou de dader niet confronteren, maar de handeling anoniem melden. Dit gevonden resultaat is

bijgevolg geen bevestiging van de vaststelling van Robinson et al. (2012) dat werknemers eerder zullen melden wanneer de dader niet weet dat de werknemer in kwestie op de hoogte is van zijn frauduleuze handelingen. Integendeel, vijftien respondenten zouden de dader aanspreken, enerzijds om hem te wijzen op zijn fouten, anderzijds om duidelijkheid te vragen. Dit is bovendien verschillend naargelang de functie van de respondent. Voor alle managers onder de geïnterviewden lijkt deze situatie hun meldingsbeslissing niet te veranderen. Enkel in de derde voorbeeldsituatie zou de reactie van de dader mogelijk de beslissing kunnen beïnvloeden. De verkoopmedewerkers lijken meer belang te hechten aan de reactie van de dader. Indien deze persoon in hun ogen een geldige uitleg heeft, zullen ze eerder niet melden. Als het feit echter te ernstig is, dan maakt deze uitleg volgens twee respondenten met een salesfunctie niets uit. Dezelfde twee respondenten verklaren bovendien dat ze dader de kans zouden geven om zelf te bekennen aan het management, en aldus de eer aan zichzelf te houden. De meldingsbeslissing lijkt dus mogelijk te veranderen afhankelijk van de reactie van de dader doordat ze hem of haar in deze situatie eerder zouden aanspreken dan wanneer hij of zij niet op de hoogte zou zijn.

4.2.3.5. Collega's zijn op de hoogte

Het feit dat andere collega's ook op de hoogte zijn van het incident, schijnt de meldingsbeslissing niet te veranderen, op twee respondenten met een salesfunctie na. Voor deze respondenten zou de reactie van de anderen hun beslissing om te melden kunnen beïnvloeden. Indien zij menen dat de handeling aanvaardbaar is, zouden zij namelijk niet melden. Deze bevinding toont het belang van groepsnormen aan zoals dat reeds benadrukt werd door King en Hermodson (2000), Greenberg (1997) en Schmidtke (2007).

Voor de andere geïnterviewden lijkt dit geen rol te spelen. Er is dus geen sprake van een *diffusion of responsibility* zoals Gao et al. (2015) ondervonden, maar een verhoging van de meldingsintentie overeenkomstig met het onderzoek van Robinson et al. (2012). Vijf respondenten, waarvan één manager en vier verkoopmedewerkers, zien dit immers als een stimulans omdat ze hierdoor extra bewijs hebben van het feit. Er lijkt echter een verschil te bestaan tussen de respondenten met een management- en salesfunctie. Terwijl de managers meteen zouden reageren en melden, zouden de verkoopmedewerkers eerst in groep overleggen, op één uitzondering na. Er was namelijk één verkoopmedewerkster die een fraude-incident nooit met haar collega's zou bespreken, omdat ze niet wilt dat er hierover geroddeld wordt in de winkel. De managers lijken melden in dit geval belangrijker te vinden

om twee redenen. Ten eerste kan melden volgens drie managers een signaal geven aan de andere collega's dat dergelijk gedrag niet getolereerd wordt. Ten tweede is melden in deze situatie volgens twee andere managers in het eigen belang. Omwille van hun functie kunnen ze namelijk in de problemen komen indien de andere personeelsleden dit gaan melden en zij niet. Daarnaast zouden vier managers discreter optreden door de dader apart te nemen indien andere collega's aanwezig zijn. Over het algemeen lijkt het feit dat collega's op de hoogte zijn dus geen invloed te hebben op de meldingsbeslissing an sich, maar wel op de manier waarop ze het incident zouden melden.

4.2.4. De mogelijke rol van enkele achtergrondkenmerken

Zoals in het methodologisch hoofdstuk vermeld werd, stonden enkele criteria centraal bij de selectie van de respondenten. Bestaand onderzoek toont immers aan dat het geslacht, de leeftijd, de functie en het aantal dienstjaren een invloed kan hebben op de meldingsbereidheid (Keenan, 2000: 213). Op het geslacht van de respondent na, blijkt uit de analyse dat de gegeven antwoorden gedeeltelijk verschillen naargelang de functie van de respondent, en in mindere mate ook naargelang het aantal dienstjaren en de leeftijd. Zo is het opvallend dat de functie van de dader een grotere invloed lijkt te hebben bij de verkoopmedewerkers dan bij de managers. Het zijn vooral de jongere verkoopmedewerkers die nog niet lang in dienst zijn, die meer twijfelen bij hun meldingsbeslissing. Dit kan uiteraard niet veralgemeend worden, maar deze bevinding toont wel aan dat het wenselijk is dat deze respondenten meer ondersteuning krijgen. Drie respondenten met een salesfunctie stellen dit ook zelf voor. Zij vertellen dat ze graag meer duidelijkheid zouden willen bij wie ze een incident kunnen melden, zeker wanneer de dader een managementfunctie heeft. Het feit dat de verkoopmedewerkers hier minder van op de hoogte zijn wordt bevestigd door drie managers onder de respondenten. Ook de experts zijn zich bewust van de grotere drempel die de sales ervaren om incidenten te melden aan het management. Kortom, deze bevindingen lijken overeen te stemmen met de conclusies van bestaand onderzoek dat de meldingsintentie lager is bij jongere werknemers met een lagere functie die nog niet lang in dienst zijn (Miceli & Near, 1988: 276-277; Keenan, 2000: 213; King & Hermodson, 2000: 320; Milliken et al., 2003: 1468).

Naast deze individuele kenmerken bestond een volgend selectie criterium uit de stad waarin de respondenten werkzaam zijn. Er waren acht respondenten, waarvan vijf managers en drie verkoopmedewerkers, werkzaam in stad A; en acht respondenten, waarvan drie managers en vijf verkoopmedewerkers, werkzaam in stad B. De retailer X-winkel in stad A is beduidend

groter en heeft een groter personeelsverloop dan de winkels in stad B. Deze kenmerken kunnen eveneens de meldingsbereidheid van de personeelsleden mogelijk beïnvloeden. Ondanks dat er in bestaand onderzoek geen consensus is omtrent de invloed van organisationele factoren zoals de grootte en de cultuur van de organisatie (Lee & Fargher, 2013: 291; Zoon et al., 2006: 56; Near et al., 1993; Traub, 1996), lijkt de analyse van de interviews enkele kleine verschillen aan te tonen. Met betrekking tot het meldingsbeslissingsproces zijn geen uiteenlopende antwoorden merkbaar, maar bij het polsen naar de cultuur van retailer X kunnen wel enkele verschillen vastgesteld worden. Over het algemeen is er volgens veertien respondenten sprake van een open cultuur bij retailer X die het melden van incidenten stimuleert. Vier respondenten, meer bepaald twee afkomstig uit stad A en twee uit stad B, geven een eerder genuanceerd antwoord. De respondenten uit stad A vertellen dat er vaak “*klikskes*” binnen de winkel zijn. Bovendien vertelt één van deze twee respondenten dat de top-down communicatie naar de verkoopmedewerkers beter kan. De twee respondenten uit stad B trekken de meldingsstimulans in twijfel. Volgens hen is het moeilijk om incidenten te melden vanwege de familiale sfeer in de winkel. Eén van de experts bevestigt het verschil in meldingsbereidheid naargelang de grootte van de winkel. Volgens haar heeft de familiale sfeer in kleine winkels inderdaad tot gevolg dat de personeelsleden minder meldingsbereid zijn, maar ze merkt dat deze tendens aan het veranderen is. Het is dus belangrijk dat men zowel in de grote als kleine filialen het meldingsbewustzijn van de personeelsleden tracht te vergroten. Daarnaast zijn er enkele verschillen merkbaar op vlak van de (niet-)meldingsmotieven naargelang de stad waarin de respondenten werkzaam zijn. Dit wordt in het volgende deel verder behandeld.

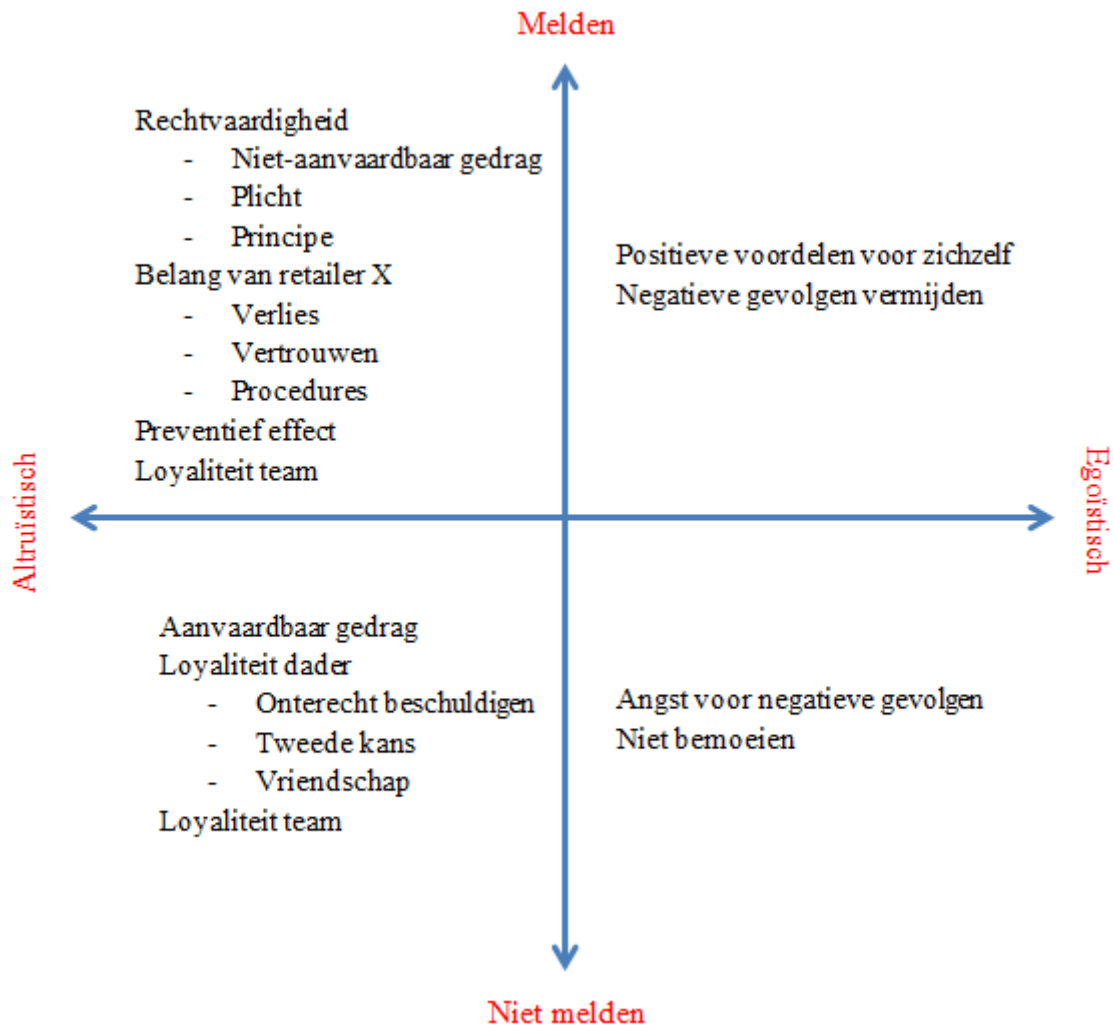
4.3. (Niet-)meldingsmotieven

Zoals uit het meldingsbeslissingsmodel blijkt, kunnen enkele factoren een invloed hebben op de beoordeling van de aanvaardbaarheid van de handeling en op de eigenlijke meldingsbeslissing. Deze factoren komen soms terug in de verklaring van de respondent om het incident al dan niet te melden. Tabel 11 (pag. 83) en figuur 4 (pag. 84) geven een overzicht van de door de respondenten vermelde motieven volgens de indeling van Dozier en Miceli (1985: 823) in altruïstische en egoïstische motieven. Net zoals bij tabel 9 en 10 al werd verduidelijkt, geven de aantallen in tabel 11 enkel weer hoe vaak een bepaald motief genoemd werd tijdens de interviews. De manier waarop de respondenten deze motieven verantwoordden, is belangrijker om tot een wezenlijk inzicht te komen.

Tabel 11: *Samenvattend overzicht van de (niet-)meldingsmotieven*

Motieven	Managers (n = 8)		Verkoopmedewerkers (n = 8)	
	Stad A (n = 5)	Stad B (n = 3)	Stad A (n = 3)	Stad B (n = 5)
Meldingsmotieven				
Altruïstische meldingsmotieven				
- Rechtvaardigheid				
o <i>Niet-aanvaardbaar gedrag</i>	5	3	3	5
o <i>Plicht</i>	4	3	2	3
o <i>Principe</i>	2	2	3	4
- Belang van retailer X				
o <i>Verlies</i>	5	1	2	4
o <i>Vertrouwen</i>	3	1	2	1
o <i>Procedures</i>	3	1		1
- Preventief effect	4	1	1	2
- Loyaliteit team			1	2
Egoïstische meldingsmotieven				
- Positieve voordelen voor zichzelf	2	1		
- Negatieve gevolgen vermijden	3	2	2	5
Niet-meldingsmotieven				
Altruïstische niet-meldingsmotieven				
- Aanvaardbaar gedrag	5	3	3	5
- Loyaliteit dader				
o <i>Onterecht beschuldigen</i>	1	2	3	3
o <i>Tweede kans</i>		2	2	1
o <i>Vriendschap</i>			1	3
- Loyaliteit team		1		1
Egoïstische niet-meldingsmotieven				
- Angst voor negatieve gevolgen	1	1	3	4
- Niet bemoeien			1	1

Er dienen echter drie opmerkingen gemaakt te worden. Ten eerste hebben andere onderzoekers reeds opgemerkt dat er een overlap kan bestaan tussen deze soorten (Roberts, 2014: 228). Zo ondervond Loyens (2013) dat er ook ‘hybride beslissingen’ mogelijk zijn. De indeling in altruïstisch-egoïstisch zal waar nodig dus voldoende genuanceerd worden. Ten tweede bestaat het gevaar dat de vermelde motieven mogelijk geen rol spelen in de meldingsbeslissing. De respondenten vermelden bij elke casus redenen waarom ze al dan niet zouden melden, maar uit de formulering blijkt dat een aantal van deze redenen niet doorslaggevend zijn bij hun meldingsbeslissing. Deze nuance zal uiteraard in de voorbeelden verduidelijkt worden. Ten derde zijn er een paar verschillen in de vermelde motieven naargelang de functie van de respondent en de stad waarin hij of zij werkzaam is. Indien er sprake is van een verschil, worden deze kenmerken meegedeeld zodat de motieven correct geïnterpreteerd kunnen worden.



Figuur 4: De (niet-)meldingsmotieven

4.3.1. Meldingsmotieven

De respondenten vermelden meerdere motieven waarom ze een incident zouden melden. Een aantal van deze motieven lijkt een duidelijke altruïstische invalshoek te hebben, anderen schijnen meer egoïstisch te zijn, en nog anderen zijn een combinatie van de twee. Tijdens de interviews werd telkens doorgevraagd om een dieper inzicht in deze motieven te verkrijgen. Het is echter mogelijk dat de vermelde motieven bij doorvragen mogelijk geen rol spelen bij de uiteindelijke meldingsbeslissing. Voorzichtigheid bij de interpretatie is dus geboden.

4.3.1.1. Altruïstische meldingsmotieven

De analyse lijkt aan te tonen dat de meeste meldingsmotieven die spontaan vermeld worden, voortkomen uit een (on)rechtvaardigheidsgevoel. Hieraan kunnen drie verschillende motieven gekoppeld worden. Het meldingsmotief dat veruit het meest genoemd wordt, is de onaanvaardbaarheid van het gedrag. Het feit dat de handeling niet door beugel kan, is voor

alle respondenten de reden om het incident te melden. Deze bevinding lijkt overeen te stemmen met bestaand onderzoek naar de meldingsbereidheid (De Graaf, 2010: 776; Roberts, 2014: 213-214; Van Dijk et al., 2012: 64). Ten tweede voelen twaalf van de zestien respondenten het aan als hun plicht om te melden. Dit zijn niet alleen respondenten met een managementfunctie; ook vijf verkoopmedewerkers voelen zich verplicht te melden. De managers zien het vooral als hun taak om te melden. Een derde rechtvaardigheidsmotief is het melden uit principe. Zo vertellen elf respondenten, waarvan zeven verkoopmedewerkers en vier managers, dat ze het incident uit principe zouden melden. Ze stellen eerlijkheid voorop, en volgens drie respondenten is iedereen gelijk voor de wet. Onderstaand citaat van een *controller* illustreert het (on)rechtvaardigheidsgevoel:

Ik denk dat je sowieso altijd verplicht bent van het te melden. Zeker als je hard bewijs hebt dat dat zich voordoet in de winkel. Het is niet de bedoeling dat die persoon daar mee blijft doorgaan. Het is niet de bedoeling dat die persoon kleren blijft wegstoppen in de stock. Het is de bedoeling om dat zo snel mogelijk te stoppen en dat kan alleen maar door te reageren en door dat te melden.

Naast het rechtvaardigheidsmotief blijkt het belang van retailer X op de tweede plaats te komen. Andere onderzoekers stellen eveneens het belang van de organisatie vast als motief om te melden (De Graaf, 2010: 776; Van Dijk et al., 2014: 65). Vijf respondenten, waarvan drie managers en twee verkoopmedewerkers, vermelden meteen dit belang als meldingsmotief. Bij degenen die dit motief niet spontaan noemden, werd gepolst of melden volgens hen ook in het belang van retailer X zou zijn. Bij dergelijk doorvragen, moet men zich echter de vraag stellen of het belang van retailer X werkelijk een reden is voor de respondenten om te melden. De respondenten geven steevast ja als antwoord, met uitzondering van twee managers. Deze twee managers zien het namelijk als hun taak om te melden ongeacht het bedrijf waarvoor ze werken. Het belang van retailer X wordt door de andere geïnterviewden op verschillende manieren ingevuld. Twaalf respondenten, waarvan zes managers en zes verkoopmedewerkers, stippen het verlies voor retailer X aan. Het feit dat er dan onbetrouwbare mensen zouden werken bij retailer X, wordt genoemd door zeven respondenten, waarvan vier managers en drie verkoopmedewerkers, en het ingaan tegen de procedures door vijf respondenten, waarvan vier managers en één verkoopmedewerker. De volgende drie citaten tonen deze drie interpretaties aan:

Wij zijn er voor omzet en als zij dan ervoor zorgen dat de omzet verlaagt omdat zij dingen nalaten, ja dat is niet oké. (Manager)

Als je personeel hebt dat constant steelt ofzo, dat is niet goed voor de winkel zelf ook he. Dus euhm ja en zo'n mensen moet je natuurlijk niet in uw winkel hebben. (Verkoopmedewerkster)

Natuurlijk want wij verwachten van de mensen die werken bij retailer X dat die de regels naleven en als die dat niet doen, ja dan is dat zeker in het belang van retailer X. (Manager)

Ten derde heeft melden volgens acht respondenten, waarvan drie verkoopmedewerkers en vijf managers, tevens een preventief effect. Vier van de vijf managers noemen dit preventief meldingsmotief wanneer aan hen gevraagd wordt hoe ze zouden reageren als nog andere collega's het feit hebben opgemerkt. Situationele factoren lijken aldus een invloed te hebben op de meldingsmotieven. De managers zien melden in dit geval als een signaal en waarschuwing voor anderen dat interne fraude niet getolereerd wordt en dat er zware gevolgen aan vasthangen. Een ander preventief meldingseffect dat voornamelijk door de verkoopmedewerkers vermeld wordt, is dat melden ervoor zorgt dat iedereen alerter is.

Een laatste vermeld altruïstisch meldingsmotief is loyaliteit aan het team. Dit motief wordt enkel vermeld door drie verkoopmedewerkers, waarvan twee werkzaam in stad B en één in stad A. Opmerkelijk is dat de respondent uit stad A nog maar een maand werkte in stad A. Voordien werkte hij namelijk in stad B. Het *'teamspirit'*-motief wordt in principe dus enkel genoemd door respondenten met werkervaring in een kleinere winkel met een familiale sfeer. Zo vertellen ze dat interne fraude, het kassafraude-incident uit de tweede voorbeeldsituatie en het geval van *sweethearting* in de derde voorbeeldsituatie in het bijzonder, problemen oplevert voor de rest van het team. Wanneer er kassaverschillen zijn, krijgt elk personeelslid die aan die bepaalde kassa gewerkt heeft op die dag, een opvolgingsblad. Een verkoopmedewerker vertelt dat dit nefast is voor de werksfeer omdat men elkaar dan zal wantrouwen. Deze bevinding lijkt de vaststelling van Victor et al. (1993) te bevestigen dat de meldingsbereidheid verhoogt wanneer het deviant gedrag van de dader negatieve gevolgen heeft voor het team.

4.3.1.2. Egoïstische meldingsmotieven

Wanneer aan de geïnterviewden gevraagd werd waarom ze een bepaalde handeling zouden melden, werden egoïstische motieven zelden spontaan vermeld. Hierbij werd er dus vaak doorgevraagd of de melding ook in het belang van de respondent zou zijn. Een aantal van de respondenten verklaarde van wel, anderen van niet. De rol van de egoïstische meldingsmotieven moet bijgevolg voorzichtig geïnterpreteerd worden.

Het typevoorbeeld van een egoïstisch meldingsmotief is melden uit eigen belang. Uit de analyse blijkt dat men hierbij twee specifieke redenen kan onderscheiden. Ten eerste kan men besluiten te melden omdat er voordelen voor zichzelf aan gekoppeld zijn. Drie managers verklaren bijvoorbeeld dat melden een positief signaal zou geven aan het management boven hen. Volgend citaat van een *department* manager toont dit voordeel aan:

Ja dan weten ze ook sneller dat je zelf eerlijk bent en dat je niet mee doet aan zo'n praktijken. Dat je dat sneller gaat merken. Dus dat gaat meer vertrouwen geven. Dus je hebt daar altijd wel een beetje baat bij.

Ten tweede kan melden wenselijk zijn uit eigen belang omdat negatieve gevolgen vermeden kunnen worden. Volgens twaalf respondenten kan men door te melden namelijk problemen voor zichzelf vermijden. Het vaakst genoemde negatief gevolg is het feit dat men als medeplichtig beschouwd kan worden wanneer men niet zou melden en het incident aan het licht komt. Dit negatief gevolg wordt aangehaald door vijf verkoopmedewerkers en drie managers. Wanneer bij de voorbeeldsituaties gevraagd wordt aan de respondenten wat ze zouden doen als nog andere collega's op de hoogte zouden zijn van het feit, wordt dit 'egoïstisch' motief zelfs spontaan genoemd. Twee managers verwijzen bij het eigen belang ook naar hun functie. Als manager moet je volgens hen namelijk het goede voorbeeld geven. Wanneer ze niet het goede voorbeeld geven door niet te melden, kan dit namens hun consequenties hebben. Een laatste genoemd negatief gevolg is de kans op ontslag. Twee verkoopmedewerkers maken hierbij een vergelijking met melden in het belang van retailer X. Zij vertellen namelijk dat wanneer retailer X het verlies dat zij lijdt aan interne fraude niet kan goed maken, zijzelf mogelijk ontslagen kunnen worden. Andere onderzoekers vonden gelijkaardige motieven (De Graaf, 2010: 776; Loyens, 2013a: 42; Roberts, 2014: 213-214; Rothschild & Miethé, 1999: 119). Hieronder volgt een citaat van een verkoopmedewerker die dit 'zelfbeschermingsmotief' verduidelijkt:

Ik denk sowieso dat je zo'n dingen niet moogt achterhouden. Als bijvoorbeeld de security afdeling achteraf te weten komt dat ik daarvan op de hoogte was, ja dan heeft dat ook gevolgen voor mij. Dus ook gewoon als zelfbescherming is dat heel belangrijk dat je dat doorgeeft.

Een 'alternatief' egoïstisch meldingsmotief dat niet onder bovengenoemde soorten kan geplaatst worden, wordt vermeld door een manager: "Je werkt de hele dag voor uw centjes en andere mensen proberen ervan te profiteren. Dat is niet oké." In dit meldingsmotief lijkt een zeker gevoel van onrechtvaardigheid te schuilen. Er is dus een link met het altruïstisch

meldingsmotief van (on)rechtvaardigheid, maar de respondent formuleert dit eerder op een ‘egoïstische’ manier waardoor dit vermeld motief eerder bij de egoïstische meldingsmotieven lijkt thuis te horen.

4.3.2. Niet-meldingsmotieven

Ook wanneer de respondenten niet besloten te melden, werden verschillende motieven genoemd. Sommigen lijken eerder altruïstisch, terwijl anderen meer egoïstisch lijken te zijn. Wanneer de respondenten wel zouden melden, werd eveneens aan hen gevraagd of er mogelijke redenen zouden zijn om het incident niet te melden. Zes respondenten, waarvan vijf managers en één verkoopmedewerker, antwoorden steevast dat er geen reden is om het incident te verzwijgen. De andere respondenten geven wel redenen om de handeling eventueel niet te melden. Aangezien ze zouden melden, spelen deze motieven geen rol bij de eigenlijke meldingsbeslissing, maar ze duiden wel op de kostenbatenafweging die de melder maakt in het meldingsbeslissingsproces. Bijgevolg is het interessant om deze motieven mee in onderstaand overzicht te vermelden.

4.3.2.1. Altruïstische niet-meldingsmotieven

Het meest vermelde altruïstisch niet-meldingsmotief is het feit dat de respondenten de handeling als aanvaardbaar beoordelen. Ofwel vinden ze dat de handeling op zich niet deviant is, ofwel kunnen ze het deviant karakter van de handeling niet bewijzen. Hieraan kan een tweede motief gekoppeld worden om niet te melden. Zoals De Graaf (2010: 776) en Milliken et al. (2003: 1463) reeds vaststelden, is er immers ook sprake van enige loyaliteit naar de dader toe. Uit de analyse blijkt dat men deze loyaliteit vanuit drie verschillende invalshoeken kan bekijken. Ten eerste lijkt men de dader niet onterecht te willen beschuldigen, ten tweede lijkt men de dader nog een kans te willen geven, en ten derde schijnt ook de vriendschap tussen beiden een reden te zijn om de klok niet te luiden.

Negen respondenten, waarvan drie managers en zes verkoopmedewerkers, verklaren dat ze niemand onterecht willen beschuldigen. Dit motief wordt voornamelijk genoemd bij de eerste voorbeeldsituatie. Zoals bij de bespreking van het meldingsbeslissingsproces reeds verduidelijkt werd, nuanceren enkele respondenten deze handeling omdat de dader volgens hen niet noodzakelijk de verstopte kleren gaat stelen. Ze willen hem of haar niet beschuldigen van diefstal omdat ze zelf niet zeker weten of de dader wel een dief is. De respondenten rationaliseren in dit geval het gedrag van de dader. Volgend citaat van een verkoopmedewerker illustreert deze bevinding:

INTERVIEWER: Uhu. En zijn er ook redenen om het niet te melden?

RESPONDENT: Euhm ja als het bijvoorbeeld echt puur gaat om die nalatigheid of dat ze niet goed weten waar dat ze bijvoorbeeld moeten hangen die kleren. Dan vind ik dat je die persoon nog een kans kunt geven om het zeg maar goed te doen. Dus dan is het bijvoorbeeld wel als ze dat niet met kwade intenties hebben gedaan, dan vind ik dat dat wel, dat ze nog een kans mogen krijgen zeg maar.

Bij dit niet-meldingsmotief lijkt het belang van bewijs en zekerheid ook een rol te spelen. Als de respondenten niet zeker zijn dat de dader frauduleuze intenties heeft, zouden ze “*daar niet direct een heisa rond maken*”, aldus een manager. Wanneer de dader een hogere functie heeft dan de respondent, lijkt het risico op een onterechte beschuldiging nog belangrijker te zijn in de kostenbatenafweging. In deze situaties kan er tevens een link gemaakt worden met het egoïstisch niet-meldingsmotief waarbij de respondenten angst hebben voor negatieve gevolgen. Indien men bijvoorbeeld een shopmanager vals beschuldigt, kan dit volgens de respondenten problemen opleveren. Deze bevinding lijkt aan te tonen dat het onderscheid altruïstisch-egoïstisch niet altijd even duidelijk is. In eenzelfde motief kan namelijk zowel een altruïstische als een egoïstische drijfveer schuilen. Bovendien herkent men hier ook sterk de kostenbatenafweging die de respondenten maken bij hun (niet-)meldingsbeslissing, waarbij zowel het type feit als de functie van de dader van belang is. Een laatste opmerking die bij dit niet-meldingsmotief gemaakt kan worden, is het opmerkelijk onderscheid tussen de respondenten op vlak van hun functie. Zes van de acht verkoopmedewerkers tegenover drie van de acht managers aarzelen bij hun beslissing wanneer ze iemand onterecht dreigen te beschuldigen. Dit verschil wijst mogelijk op de meldingsdrempel die de verkoopmedewerkers ervaren. Zij lijken meer belang te hechten aan zekerheid dan de managers wanneer ze een incident melden. Een andere plausibele verklaring kan zijn dat het voor de respondenten met een salesfunctie minder duidelijk is welke gedragingen door de beugel kunnen en welke niet. Het is bijgevolg belangrijk dat ook deze werknemers voldoende geïnformeerd worden over het anti-fraudebeleid.

De twee invalshoek van de loyaliteit aan de dader als niet-meldingsmotief, is dat men hem of haar een tweede kans wil geven. Zo vertellen vijf respondenten, waarvan twee managers en drie verkoopmedewerkers dat ze een eenmalig incident niet meteen zouden melden. Het gaat hierbij voornamelijk om de eerste en de derde voorbeeldsituatie. Indien ze de dader na een waarschuwing echter nogmaals betrappen, dan zouden ze wel ingrijpen. Het feit, meer bepaald een eenmalig of herhaaldelijk incident, lijkt dus mee te spelen bij dit niet-

meldingsmotief. Deze bevinding wordt in volgend citaat van een manager duidelijk omschreven:

Iedereen kan al eens een fout maken, maar je moet die persoon daar natuurlijk wel op wijzen. Maar als het dan niet verbetert, ja dan heeft hij zijn kans gehad natuurlijk.

Ten derde halen vier verkoopmedewerkers de vriendschapsrelatie met de dader aan als reden om een incident niet te melden. Voor één van deze respondenten is dit ook effectief een drijfveer voor haar niet-meldingsbeslissing. De andere drie verkoopmedewerkers zouden toch melden ondanks de vriendschapsrelatie.

Een laatste altruïstisch niet-meldingsmotief is loyaliteit aan het team. Dit motief werd dus niet enkel genoemd om een incident te melden, maar ook om het niet te melden. Bij het niet-melden lijkt dit motief wel een andere connotatie te hebben. Volgens de verkoopmedewerkster uit stad B die nog maar enkele maanden in dienst was, zou melden namelijk nefast zijn voor de sfeer in de winkel. Een manager uit stad B bevestigt deze bevinding. Ook zij is van mening dat een melding de familiale sfeer in de winkel zou “*verpesten*”. Dit zou haar echter niet weerhouden van in te grijpen bij een incident.

4.3.2.2. Egoïstische niet-meldingsmotieven

Net zoals de egoïstische meldingsmotieven komen de egoïstische niet-meldingsmotieven voort vanuit het eigen belang, meer bepaald om negatieve gevolgen te vermijden. Namens negen respondenten, waarvan zeven verkoopmedewerkers en twee managers, kan melden immers voor problemen zorgen. Andere onderzoekers ondervonden eveneens dat angst voor negatieve gevolgen het belangrijkste egoïstisch niet-meldingsmotief is (Milliken et al., 2003: 1464; De Graaf, 2010: 774; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005: 294). Vooral wanneer de dader een hogere functie heeft dan de respondent lijken egoïstische niet-meldingsmotieven vermeld te worden. Drie verkoopmedewerkers noemen expliciet de kans op ontslag in de voorbeeldsituaties met de shopmanager als dader. Ook twee managers zouden niet melden bij de derde casus met een werknemer van de *support office* als dader. Volgens één van deze twee managers zou melden in dit geval teveel problemen opleveren. Een andere manager geeft toe dat ze enkel zou melden wanneer ze bewijs heeft van het fraude-incident. Indien ze een dergelijk incident zou melden zonder concreet bewijs, zou ze mogelijk gezichtsverlies leiden. Ook bij dit niet-meldingsmotief lijkt bewijs en zekerheid dus een belangrijke rol te spelen. Een ongefundeerde melding zou namens de respondenten meer kwaad dan goed doen. Er blijkt dus tevens een link te bestaan met het altruïstisch niet-meldingsmotief waarbij men

niet zou melden omdat men de dader niet onterecht wil beschuldigen. Het is bovendien opvallend dat er slechts twee managers en maar liefst zeven verkoopmedewerkers dit egoïstisch niet-meldingsmotief vermelden. Deze bevinding wijst mogelijk op de meldingsdrempel die verkoopmedewerkers ervaren.

Ook vier melders onder de respondenten noemen angst voor de dader als mogelijke reden om een incident niet te melden. Aangezien ze het incident zouden melden, vormt deze angst geen belemmering voor hun meldingsbeslissing. De respondent lijkt aldus een kostenbatenafweging te maken waarbij hij de voor- en de nadelen van zijn beslissing tegen elkaar afweegt. In het volgende citaat van een verkoopmedewerkster wordt deze afweging duidelijk gemaakt:

INTERVIEWER: Ja en zijn er in dit geval ook redenen om het niet te melden?

RESPONDENT: Ja een beetje dezelfde, maar dat zijn redenen waar dat je mee in uw hoofd zit. Alle dat je misschien bang bent om uw job te verliezen. Euhm goh.. Ja, maar dan nog. Er zijn wel redenen, maar ik zou dan niet toegeven om die redenen maar gewoon doen hetgeen dat juist is. En ja als er dan iets minder van komt, dan is het zo, maar dan ben je toch eerlijk geweest. En dan kun je achteraf niet zeggen van ik kon het toen doen, maar ik heb het niet gedaan.

Voor deze verkoopmedewerkster weegt de waarde van eerlijkheid zwaarder door dan de kans op negatieve gevolgen zoals ontslag. Zoals Nayir en Herzig (2012: 208) reeds vaststelden, lijken de waarden van de werknemers dus ook een belangrijke rol te spelen bij de meldingsbereidheid.

Twee andere melders onder de respondenten halen een tweede motief aan om een frauduleuze handeling niet te melden. Zo zou een verkoopmedewerkster bij de tweede voorbeeldsituatie liever niet melden omdat ze wil vermijden dat de collega's over haar zouden roddelen. Volgens een andere verkoopmedewerker is het “*een heel natuurlijke reactie om het te laten zoals het is*”. Deze respondenten lijken hun dus niet te willen bemoeien met het feit, maar na een weloverwogen kostenbatenafweging zouden ze alsnog het incident melden. Ook Loyens (2013a: 41) stelde in haar onderzoek vast dat sommige politieagenten niet wilden melden omdat ze vonden dat men zich met zijn eigen zaken moest bezighouden.

4.4. Besluit

Uit de interviews blijkt dat de personeelsleden bij retailer X over het algemeen bereid zijn interne fraude-incidenten te melden wanneer ze deze opmerken. Figuur 5 (pag. 95) geeft een

samenvattend overzicht van de verschillende stappen die de respondenten doorlopen en de mogelijke uitkomsten. Wanneer de respondent het incident opmerkt, beoordeelt hij eerst de aanvaardbaarheid van de handeling. Bij het maken van deze beoordeling, nemen enkele respondenten de ernst van het feit en de functie van de dader mee in rekening. Om meer zekerheid te hebben zouden enkelen bovendien de dader in kwestie aanspreken. Als de respondent de gedraging als aanvaardbaar beoordeelt, zal hij het incident niet melden. Het is ook mogelijk dat hij de persoon in kwestie aanspreekt om de procedures te verduidelijken. Indien de respondent de gedraging als niet-aanvaardbaar beoordeelt, spelen er verschillende factoren een rol bij zijn besluitvorming. Op basis van deze kostenbatenafweging maakt hij de keuze om te melden of niet te melden. De meerderheid van de respondenten zou eerst de dader aanspreken. Voor een aantal geïnterviewden heeft zijn of haar reactie geen invloed op de uiteindelijke beslissing, maar bij anderen kan dit wel degelijk tot een andere uitkomst leiden.

In dit meldingsbeslissingsproces is de kostenbatenafweging bij stap twee (*de beoordeling van de aanvaardbaarheid*) en drie (*de meldingsbeslissing*), bepalend voor de uitkomst. Bij beide stappen lijken enkele factoren een belangrijke rol te spelen. Opmerkelijk is dat er een link schijnt te bestaan tussen sommige factoren. De functie van de dader kan bijvoorbeeld de ernstperceptie van de respondent beïnvloeden. Een ander voorbeeld is dat de meeste respondenten sterker in hun schoenen lijken te staan wanneer nog andere collega's op de hoogte zijn van het feit. Daarnaast kunnen deze factoren een rol spelen op de manier waarop de respondent het incident zou aanpakken (bv. de dader al dan niet aanspreken) en/of op de uiteindelijke beslissing om een verantwoordelijke in te lichten. Vooral de ernst van het feit en de functie van de dader blijken de meldingsbeslissing te beïnvloeden. Zelfs wanneer de respondenten de gedraging als onaanvaardbaar beschouwen, besluiten enkele respondenten het incident toch niet te melden omwille van deze factoren. Deze meldingsterughoudendheid is vooral merkbaar bij de verkoopmedewerkers onder de geïnterviewden die minder dan twee jaar in dienst zijn, zeker wanneer de dader een managementfunctie heeft. De managers lijken meer zelfzekerheid te tonen in hun meldingsbeslissing ongeacht hun aantal dienstjaren en de functie van de dader. Met betrekking tot de winkel waarin de respondent werkzaam was, werd niet meteen een duidelijk verschil in meldingsbereidheid vastgesteld.

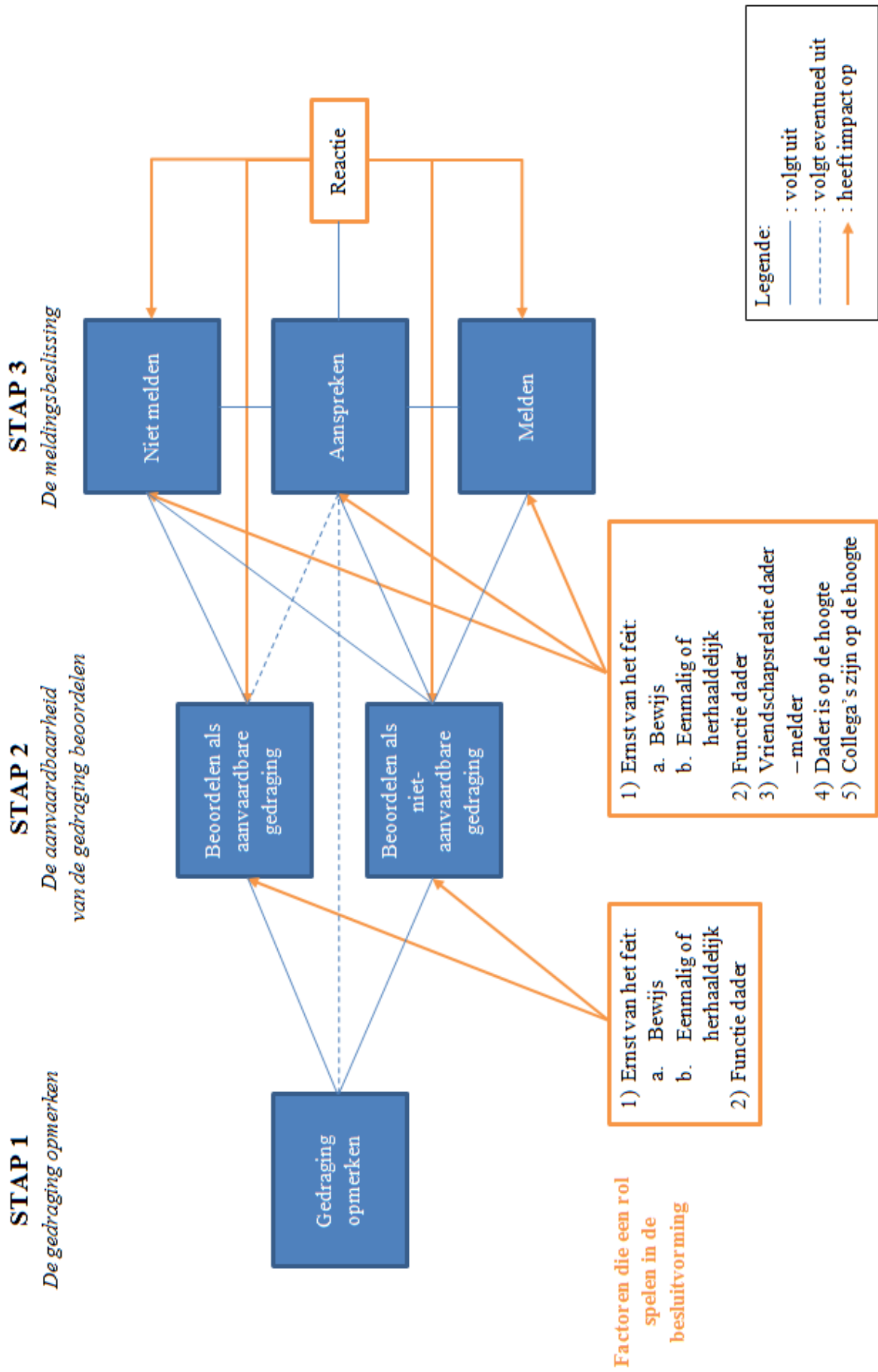
De respondenten hebben bij elke (niet-)meldingsbeslissing meerdere motieven. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen altruïstische en egoïstische drijfveren. De respondenten geven voornamelijk altruïstische motieven om zowel te melden als niet te

melden, meer bepaald de (on)aanvaardbaarheid van de handeling. De egoïstische meldingsmotieven uit eigen belang worden eerder genoemd bij doorvragen en spelen mogelijk niet altijd een even belangrijke rol bij de uiteindelijke meldingsbeslissing. Bij niet-meldingsbeslissingen worden egoïstische motieven vaker spontaan genoemd, maar ook hier domineren de altruïstische motieven. Aangezien de kans op sociaal wenselijk antwoordgedrag bij het polsen naar meldingsmotieven erg groot is, zijn de niet-meldingsmotieven mogelijk een onderschatting van het werkelijk (niet-)meldingsgedrag. Bovendien is het onderscheid altruïstisch-egoïstisch niet altijd even duidelijk. In eenzelfde motief kan namelijk zowel een altruïstische als een egoïstische drijfveer schuilen. Dit werd ook in bestaand onderzoek reeds vastgesteld (Roberts, 2014: 228). Figuur 7 (zie bijlage 7) maakt duidelijk tussen welke motieven er een verband bestaat. Zo lijkt er een verband te bestaan tussen het altruïstisch belang van retailer X, meer bepaald verlies, en het egoïstisch meldingsmotief om problemen voor zichzelf te vermijden. Een tweede verband houdt de link in tussen de angst om de persoon in kwestie onterecht te beschuldigen en de negatieve gevolgen voor de melder die hieruit kunnen voortvloeien.

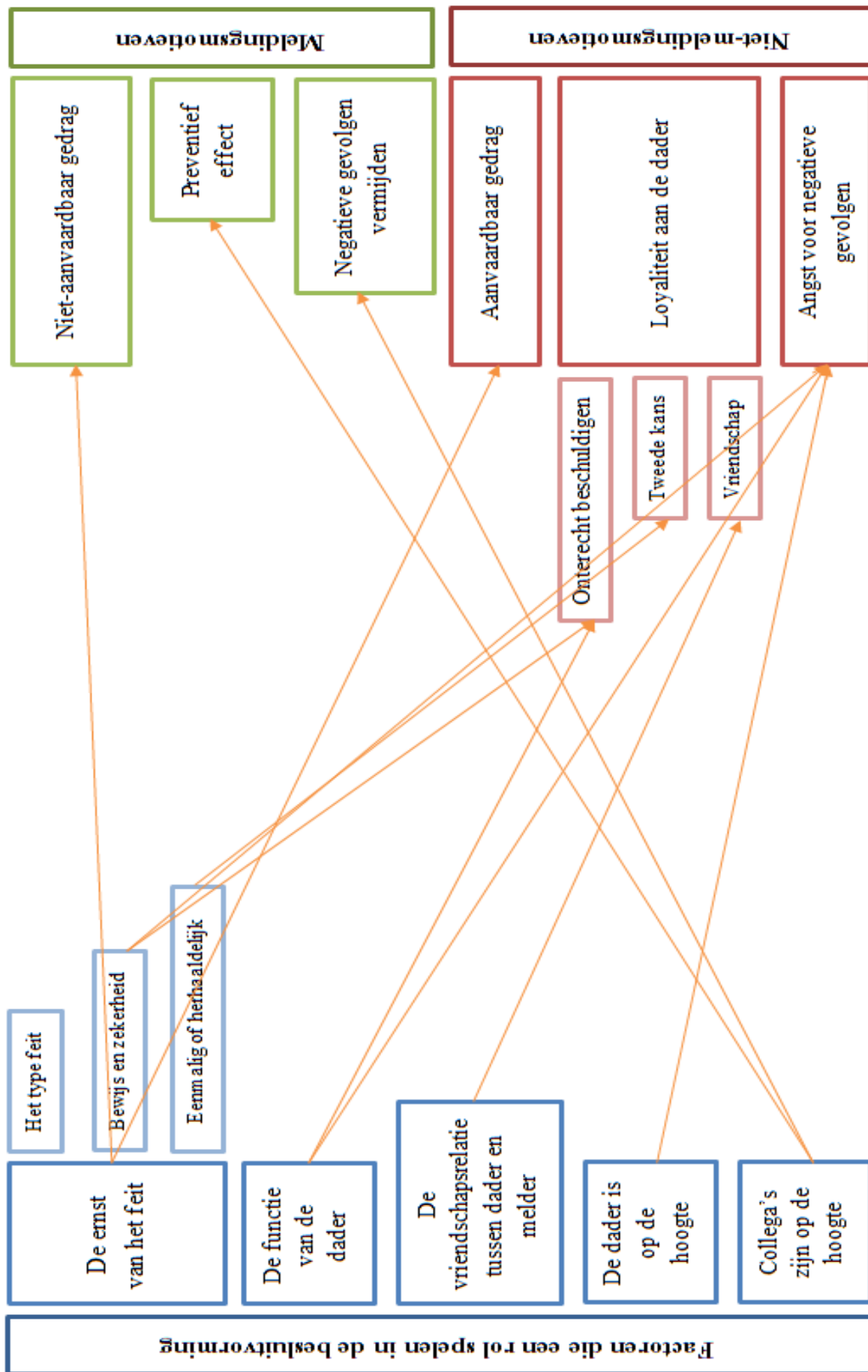
Een volgende interessante bevinding is dat er eveneens een link lijkt te bestaan tussen de (niet-)meldingsmotieven en de factoren die een rol spelen in de besluitvorming. In figuur 6 (pag. 96) wordt deze link visueel verduidelijkt. Dit lijkt de overlap tussen de beschrijvende en prescriptieve invalshoek te bevestigen. Zoals andere onderzoekers reeds ondervonden, is het namelijk niet altijd eenvoudig om een onderscheid te maken tussen beide invalshoeken. Zij merkten bijvoorbeeld dat de ernst van de handeling zowel een situationele beïnvloedende factor is, als een meldingsmotief (Masser & Brown, 1996; Roberts, 2014). In dit onderzoek wordt een specifiek onderscheid gemaakt tussen de beïnvloedende factor ‘ernst van het feit’, en de (on)aanvaardbaarheid van de handeling als motief. In het kader van de beschrijvende invalshoek wordt de ernstperceptie opgedeeld in drie elementen, meer bepaald het type feit, bewijs en zekerheid, en een eenmalig of herhaaldelijk incident. Uit de analyse blijkt dat deze drie zaken bepalen hoe ernstig de respondent het incident vindt. Vanuit de prescriptieve invalshoek wordt de ernst van het feit gezien als een schakel in de beoordeling van de (on)aanvaardbaarheid van de handeling. Het al dan niet aanvaardbaar achten van dat incident zal vanuit een breder rechtvaardigheidsgevoel de reden zijn voor de respondent om al dan niet te melden. De ernst van het feit is aldus een onderdeel van een meldingsmotief dat voortkomt uit het streven naar gerechtigheid. Bovendien merkt men via de genoemde motieven hoe belangrijk de respondenten bepaalde factoren vinden. Zo lijkt het belang van bewijs en

zekerheid een rol te spelen bij de vrees van de respondent om de dader onterecht te beschuldigen. Ook de functie van de dader kan de respondenten ervan weerhouden te melden omdat ze bang zijn voor negatieve gevolgen. Afhankelijk van de situatie kan de respondent dus andere motieven hebben.

Niet alleen in het meldingsbeslissingsproces, ook in de genoemde motieven blijken er enkele verschillen te zijn naargelang de functie en de stad waarin de respondenten werkzaam zijn. De geïnterviewden die negatieve gevolgen willen vermijden met hun (niet-)meldingsbeslissing hebben hoofdzakelijk een salesfunctie. Enkel de managers onder de respondenten lijken zich dus bewust te zijn van de positieve voordelen die een meldingsbeslissing tot gevolg kan hebben. Zoals uit de bespreking van het meldingsbeslissingsmodel blijkt, lijken verkoopmedewerkers zich meer behoedzaam op te stellen omdat ze de dader niet onterecht willen beschuldigen. Ook de loyaliteit naar het team en de dader toe, wordt vooral genoemd door verkoopmedewerkers. De *'teamspirit'*-motieven worden bovendien vaker meegedeeld door degenen werkzaam in stad B. Dit is mogelijk verklaarbaar doordat het groepsgevoel sterker is in de kleinere winkels van stad B. Zowel de experten als de respondenten zelf bevestigen deze bevinding. De meldingsbereidheid stimuleren in de kleinere winkels met een hecht team, is bijgevolg een belangrijk aandachtspunt voor het meldingsbeleid van retailer X.



Figuur 5: Het meldingsbeslissingsmodel



Figuur 6: De link tussen de factoren die een rol spelen in de besluitvorming en de (niet-)meldingsmotieven

5. Een mogelijke link tussen de meldingsbereidheid en de gerapporteerde interne fraude?

De analyse van zowel de fraudedossiers als de (experten)interviews toont aan dat er een mogelijke link bestaat tussen de meldingsbereidheid van de personeelsleden en de gerapporteerde interne fraude bij retailer X. Deze link heeft belangrijke implicaties voor de preventie van interne fraude. De werknemers zelf zijn namelijk een belangrijke schakel in het anti-fraudebeleid van bedrijven. Wanneer zij deviant gedrag melden, kan dit immers resulteren in minder verlies voor het bedrijf (Schmidtke, 2007: 562). Organisaties hebben dus baat bij meldingsbereide personeelsleden. Bestaand onderzoek heeft reeds de meerwaarde van een meldingssysteem voor een preventiebeleid benadrukt (zie bv. Slovin, 2006; Flesher & Buttross, 1992). Dit onderdeel staat ten eerste stil bij het in dit onderzoek gevonden ‘bewijs’ dat wijst op de mogelijke link tussen de meldingsbereidheid en de gerapporteerde interne fraude, en ten tweede bij interessante beleidsvoorstellen die hieruit voortvloeien.

5.1. Hoe hoger de meldingsbereidheid, hoe meer gerapporteerde interne fraude?

De resultaten van dit onderzoek wijzen op een mogelijke link tussen de meldingsbereidheid en de gerapporteerde interne fraude. Een eerste ‘aanwijzing’ werd reeds geleverd bij de bespreking van de dossieranalyse. Uit de analyse blijkt namelijk dat Vlaanderen de koploper is in de fraudestatistieken van retailer X. De experts trekken dit echter in twijfel. Volgens hun ervaring wordt er meer gefraudeerd in Wallonië en Brussel. De verklaring die zij geven voor de in dit onderzoek gevonden bevinding, bevestigt de link. Ze verwijzen immers naar het verschil in de meldingsbereidheid. De personeelsleden in Vlaanderen zijn zich meer bewust van hun meldingsplicht, wat de hoge cijfers voor Vlaanderen kan verklaren. Hoe hoger de meldingsbereidheid, hoe meer fraude er bijgevolg gerapporteerd zal worden.

Een tweede ‘aanwijzing’ volgt uit de integratie van de resultaten van de dossier- en interviewanalyse. De interne fraudedossiers bestaan hoofdzakelijk uit incidenten die door managers gemeld werden aan de veiligheidsdienst van retailer X. Volgens de experts melden verkoopmedewerkers zelden of nooit incidenten aan de veiligheidsdienst. Dit was ook het geval in de afgenomen interviews. De respondenten met een salesfunctie zouden steeds het management van de winkel inlichten. Slechts twee verkoopmedewerkers zouden rechtstreeks

naar de veiligheidsdienst bellen afhankelijk van de situatie. Dit is enerzijds logisch want volgens het meldingsbeleid horen zij het managementteam aan te spreken, maar anderzijds kan dit wijzen op een lagere meldingsbereidheid. De interviews tonen immers aan dat de respondenten met een managementfunctie in bepaalde situaties meer bereid lijken te zijn interne fraude te melden dan de respondenten met een salesfunctie. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat er minder *cases* zijn met een manager als dader. Door de lagere meldingsbereidheid van de verkoopmedewerkers worden deze fraude-incidenten mogelijk minder gemeld. Uit de voorbeeldsituaties blijkt althans dat de functie van de dader een belemmering kan zijn voor de meldingsbeslissing van enkele verkoopmedewerkers. Bovendien vertellen drie respondenten met een salesfunctie dat het voor hen onduidelijk is wat het management al dan niet mag doen, en ze stellen hun hier ook geen vragen bij. Als men de meldingsbereidheid en het fraudebewustzijn van de verkoopmedewerkers stimuleert, zeker wanneer het gaat om fraudepraktijken door het management, dan kan dit mogelijk leiden tot een stijging van de gerapporteerde interne fraude door managers. Dit resultaat hoeft niet noodzakelijk het gevolg te zijn van een stijging van de gepleegde interne fraude, maar kan ook te wijten zijn aan een stijging van de meldingsbereidheid en het fraudebewustzijn. Gezien deze bevindingen vanwege methodologische beperkingen niet veralgemeenbaar zijn, vormen deze vaststellingen veeleer hypotheses die in toekomstig onderzoek verder getoetst kunnen worden.

5.2. Beleidsimplicaties

Het feit dat er in de fraudedossiers reeds een toename merkbaar is van frauderende managers, is een mogelijk ‘positief’ gevolg van het preventief anti-fraude- en meldingsbeleid van retailer X. De experts hechten hierbij veel belang aan het correct naleven en opvolgen van procedures. Het is echter belangrijk dat het nut van deze procedures, meer bepaald de preventieve meerwaarde, duidelijk is voor zowel de managers als de verkoopmedewerkers. Dit werd reeds door andere onderzoekers aangekaart (Slovin, 2006; Wouters & Maesschalck, 2009). Het feit dat enkele respondenten in de interviews verwijzen naar het belang van procedures, toont aan dat het beleid effect heeft. Dit is en blijft een essentieel aandachtspunt voor het anti-fraudebeleid van retailer X, dat een hoger fraudebewustzijn en een hogere meldingsbereidheid bij al haar personeelsleden tot gevolg kan hebben.

In het meldingsbeslissingsproces moet de potentiële melder de handeling eerst opmerken om nadien de aanvaardbaarheid ervan te beoordelen (Hooks et al., 1994). Het is dus niet alleen

belangrijk dat het nut van de procedures duidelijk is voor de personeelsleden, ze moeten ook weten welke gedragingen door de beugel kunnen en welke niet. Idealiter bestaat er hierover een consensus binnen winkel. Schmidtke (2007: 563) heeft het over een '*social norm consensus*'. Een gebrek aan consensus bemoeilijkt volgens hem de meldingsbeslissing. Greenberg (1997), King en Hermodson (2000: 314) toonden in hun onderzoek reeds aan dat groepsnormen zowel deviant gedrag kunnen aanmoedigen en tolereren, als het melden ervan ontmoedigen. Een consensus binnen het bedrijf over wat mag, wat niet mag en hoe men hierop moet reageren, is bijgevolg relevant voor het preventiebeleid. Bovendien moeten de werknemers hier regelmatig over geïnformeerd worden. Slovin (2006: 48) stelt het gebruik van reclametechnieken voor. Een potentieel praktijkvoorbeeld is het verspreiden van posters in de personeelsruimten van de verschillende winkels waarop men zowel het anti-fraude- als meldingsbeleid toelicht. Het is aanbevelingswaardig dat retailer X via deze posters duidelijk maakt aan haar personeelsleden welke gedragingen niet toegestaan zijn, én hoe zij moeten reageren wanneer ze hier getuige van zijn. Door deze informatie ook regelmatig in de personeelsinformatiebladen te vermelden, kan men het fraudebewustzijn van de werknemers op peil houden. Een criticus kan van mening zijn dat men door het informeren van het personeel over interne fraude, men hen mogelijk inspireert tot het plegen van interne fraude. Hoewel dit uiteraard een risico is, weegt dit niet op tegen de voordelen. Door de manier waarop men deze informatie aanbiedt, kan men overigens tegemoet komen aan dit risico. Zoals een expert vertelt, kan men door het commercieel belang van een incident (bv. de winkel heeft zoveel % verlies) en niet het frauduleus karakter ervan te benadrukken, het fraudebewustzijn van de werknemers verhogen. Zij hebben er namelijk zelf belang bij dat de winkel niet veel verlies maakt. Vanuit deze logica zou men de personeelsleden moeten wijzen op zowel het altruïstisch als egoïstisch belang van melden. Indien men hen duidelijk maakt dat melden niet alleen in het belang van retailer X is, maar ook in hun eigen belang, kan dit de meldingsbereidheid vergroten. Deze hypothese kan in toekomstig onderzoek verder getest worden.

Volgens Schmidtke (2007: 577) is het echter niet voldoende om als bedrijf enkel te communiceren over welke handelingen deviant zijn. Hij vindt het even belangrijk dat organisaties over een meldsysteem beschikken dat voldoende bescherming biedt aan de melder. Aangezien enkele verkoopmedewerkers een zekere meldingsdrempel lijken te ervaren wanneer de dader een managementfunctie heeft, is het zeker nuttig dat retailer X in haar meldingsbeleid benadrukt dat een melding geen negatieve gevolgen voor de melder zelf heeft.

Een anoniem meldsysteem is een mogelijkheid om de meldingsbereidheid van de verkoopmedewerkers te verhogen. Dit werd reeds in bestaand onderzoek bewezen (Kaplan et al., 2012: 94; Lee & Fargher, 2013: 290; Van Dijk et al., 2012: 65). In de interviews geven de respondenten met een salesfunctie immers zelf aan dat ze de voorkeur geven aan het anoniem melden van incidenten. Zoals de experten reeds vertelden, bemoeilijkt anonimiteit echter de dossieropbouw van het fraude-incident. Van Dijk et al. (2012: 67) beaamen de mening van de experten. Ze concluderen in hun onderzoek dat “*de identiteit van de melder vaak nodig wordt geacht om alle relevante feiten en omstandigheden in een zaak te kunnen achterhalen*”. Als beleidsmaker moet je dus een evenwicht zoeken tussen het beschermen van de melder en het risico op misbruik en onterechte beschuldigingen. Volgens Slovin (2006) en Van Dijk et al. (2012: 68) ligt de oplossing in een open en ethisch bedrijfsklimaat. Een duidelijk en helder beleid met een (niet-anoniem) meldsysteem waarin voldoende bescherming geboden wordt, kan tenslotte ook de meldingsdrempel van de verkoopmedewerkers verkleinen. Volgend citaat van een ervaren verkoopmedewerker uit stad B toont aan dat dit mogelijk is:

Euhm dat er duidelijkheid is, dat vind ik heel positief. Het verkleint dieje drempel om zo'n dingen te melden. Het is sowieso, stel dat euh dat je ne collega daar op betrapt, dat is nooit leuk om dat te zeggen. Euhm zeker als je dan zoal niet weet waar dat je terecht zou moeten komen of bij wie dat je kunt aanspreken. En als je dan dieje drempel ook nog is moet overwinnen, denk ik dat er veel mensen hunne mond gaan houden. Tegenover nu, het wordt gezegd, er wordt ook gezegd waarom dat dat belangrijk is en dat verkleint al dieje drempel. Plus je hebt die mensen al is gezien enzo. Dan weet je, je kunt daar een gezicht op plakken, je weet wie dat dat is. Dat zijn dingen dat je dan sneller een melding doet. Ook omdat je dan weet, het beschermt mij, het beschermt mijn collega's. Hoe langer dat dees aansleept, hoe slechter dat dat kan zijn voor iedereen hier.

Deze respondent bevestigt dat er een zekere drempel bestaat, maar hij maakt tegelijkertijd duidelijk dat deze drempel overwonnen kan worden middels een ondersteunend beleid. Voorgaande beleidsvoorstellen, zoals het wijzen op zowel het altruïstisch als egoïstisch belang van melden, komen in zijn antwoord terug. Indien men in de andere winkels van retailer X dezelfde preventieve communicatiestrategie toepast, kan dit ook in deze winkels de meldingsbereidheid van de personeelsleden vergroten. Hierbij speelt het management van de winkel een belangrijke rol. Het is in de eerste plaats hun taak om het meldsysteem zo overzichtelijk mogelijk over te brengen aan het team. Als zij tevens het belang van melden en de bestaande procedures benadrukken, kan dit de meldingsdrempel van deze personeelsleden verkleinen. Communicatie is dus essentieel. Het feit dat retailer X over een open en

transparante cultuur beschikt volgens de meerderheid van de respondenten, is alvast een sterk pluspunt van haar preventiebeleid. Bovendien kan een dergelijk beleid eveneens een drempel vormen voor de fraudeurs zelf. Er is dus in feite een dubbel preventief voordeel gebonden aan een ethisch bedrijfsklimaat.

Ten slotte is het wenselijk dat het 'anti-fraude'-beleid van retailer X een bredere waaier van gedragingen omvat dan enkel interne en externe fraude. Volgens Wouters en Maesschalck (2009: 21) kadert een preventiebeleid best in een breder integriteitsbeleid. Een expert is zich hiervan bewust en merkt dat ze ook tegen andere deviante gedragingen, zoals agressie en te laat komen op het werk, moet optreden. Ze heeft het hierbij over 'integriteitsfraude'. Bijgevolg zou ze graag tot een meldsysteem komen dat verder gaat dan interne fraude. Het huidige meldingsbeleid van retailer X is op goede weg om dit te bereiken. Communicatie en transparantie worden namelijk hoog in het vaandel gedragen. Hierdoor ontstaat een klimaat waar personeelsleden hun verzuchtingen kunnen uiten. Het is belangrijk dat de personeelsleden hiertoe aangemoedigd worden zodat de meldingsdrempel laag is en blijft. Ook de alledaagse frustraties moeten gemeld kunnen worden. Aangezien dergelijke frustraties een motivatie kunnen zijn voor de personeelsleden om te frauderen (Tromp et al., 2010), is het vanuit de preventieve beleidsfilosofie zeker aangewezen om deze 'fraudetriggers' mee op te nemen in het meldingsbeleid. Dit kan op lange termijn zorgen voor een daling in interne fraude, én het kan de werksfeer bevorderen. Kortom, een *allround* meldingsbereid komt niet alleen retailer X ten goede, maar ook de personeelsleden zelf.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Interne fraude is een complex fenomeen waar tot op heden nog geen alomvattend beeld van bestaat. Hiervoor zijn verschillende redenen denkbaar. Ten eerste is er sprake van een groot *dark number* (De Bie & Verhage, 2010: 9) wat het voeren van een empirisch onderzoek bemoeilijkt. Ten tweede kan het fenomeen een andere vorm aannemen naargelang enkele sociaal-demografische en beroepsmatige factoren. Zo zal een jonge verkoopmedewerker eerder werknemersdiefstal plegen, terwijl een manager zich meer inlaat met corrupte fraudepraktijken (Rickman & Witt, 2007; Holtfreter, 2005). Bovendien bepaalt het onderzoekdiscipline onrechtstreeks mee welk beeld men van interne fraude heeft (Bonnet, 2007; Richards, 2008). Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de huidige kennis door de interne fraudeproblematiek in de retailsector, bij retailer X in het bijzonder, in kaart te brengen. Het fenomeen werd vanuit twee invalshoeken bekeken: ten eerste werd de gerapporteerde interne fraude onderzocht door middel van een dossieranalyse, en ten tweede werd aan de hand van interviews de meldingsbereidheid van zestien personeelsleden nagegaan. Om meer inzicht te verwerven in beide aspecten werd via experteninterviews tevens gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van twee fraude-experten bij retailer X. De gevonden resultaten van de analyse van zowel de fraudedossiers als de (experten)interviews maken duidelijk dat interne fraude inderdaad een complex fenomeen is.

Door middel van een dossieranalyse werd allereerst onderzocht wat de aard is van de gerapporteerde interne fraude bij retailer X, en vervolgens welke sociaal-demografische en beroepsmatige factoren hiermee samenhangen. De analyse toont aan dat er geen constante te ontdekken is in de aard van de fraude en het profiel van de dader. In de gebruikte fraudetechnieken treedt er immers een ‘verplaatsingseffect’ op door veranderingen in het preventiebeleid. Zo is er een daling merkbaar in de goederenfraude en een stijging in de kassa- en administratiefraude. Het feit dat de fraudeurs inventiever worden, gaat de experten bij retailer X niet onopgemerkt voorbij. Ook andere studies stellen vast dat nieuwe trends zoals *sweethearting*-praktijken in opmars zijn (Thorntwaite & McGraw, 2012; NSZ, 2015). Opportuniteit en gelegenheid blijken hier een belangrijke rol te spelen. Verschillende bevindingen tonen dit aan. De meeste fraude-incidenten werden bijvoorbeeld vooral tijdens de jaarovergangen, meer bepaald in december en januari, gedetecteerd. Doordat deze periodes drukker zijn, worden de personeelsleden minder gecontroleerd waardoor ze meer mogelijkheden hebben om te frauderen. Andere onderzoekers kwamen eveneens tot de

vaststelling dat opportuniteit de bepalende factor is voor het plegen van interne fraude (Peltier-Rivest & Lanoue, 2012, Dellaportas, 2013). Dit is bijgevolg een belangrijk aandachtspunt voor het preventiebeleid van retailer X.

De complexiteit van interne fraude blijkt eveneens uit het profiel van de dader. Net zoals bestaand onderzoek reeds aantoonde, verschilt dit profiel naargelang de aard van de gepleegde feiten (Rickman & Witt, 2007: 172; Holtfreter, 2005: 359). Hoewel de frauderende managers zich vanuit hun functie en anciënniteit meer in de gelegenheid bevinden om deviant gedrag te stellen op de werkvloer, blijkt de interne fraudeur bij retailer X doorgaans een verkoopmedewerkster te zijn. De daders bevinden zich volgens de dossiers vooral in twee leeftijdscategorieën, namelijk de klasse tussen 25 en 30 jaar, en de klasse tussen 40 en 45 jaar. Verder staan de verkoopmedewerkers met een *fulltime*-contract, die al meer dan drie jaar in dienst zijn en die werkzaam zijn in Antwerpen en Brussel het meest vermeld in de fraudestatistieken. Deze bevinding is logisch aangezien er meer verkoopmedewerkers dan managers zijn, maar hieruit kan niet geconcludeerd worden dat personeelsleden met een lagere functie meer frauderen dan degenen met een hogere functie. Vanwege methodologische beperkingen moeten deze resultaten met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Wat betreft de meldingsbereidheid werd aan de hand van interviews nagegaan in welke mate de personeelsleden bij retailer X bereid zijn interne fraude te melden, en hun motieven hiervoor. Uit de interviews blijkt dat zowel de managers als de verkoopmedewerkers over het algemeen bereid zijn fraudezaken te melden wanneer ze deze opmerken. De respondenten doorlopen enkele stappen overeenkomstig met het meldingsbeslissingsmodel van Hooks et al. (1994). De kostenbatenafweging bij de beoordeling van de aanvaardbaarheid van de handeling en de meldingsbeslissing, is bepalend voor de uitkomst. Bij beide stappen spelen enkele factoren een belangrijke rol. Vooral de ernst van het feit en de functie van de dader blijken voor enkele respondenten een drempel te zijn om de klok te luiden. Deze meldingsterughoudendheid is voornamelijk merkbaar bij de verkoopmedewerkers die minder dan twee jaar in dienst zijn, zeker wanneer de dader een managementfunctie heeft. De overige factoren, meer bepaald de vriendschapsrelatie tussen dader en melder, en het feit dat de dader en andere collega's op de hoogte zijn, hebben meer een invloed op de manier waarop de respondent het incident zou aanpakken (bv. de dader al dan niet aanspreken). Opmerkelijk is dat er een link lijkt te bestaan tussen sommige factoren. De functie van de dader kan bijvoorbeeld de ernstperceptie van de respondent beïnvloeden.

De respondenten hebben bij elke (niet-)meldingsbeslissing meerdere motieven. Er worden voornamelijk altruïstische motieven genoemd om zowel te melden als niet te melden, de (on)aanvaardbaarheid van de handeling in het bijzonder. De egoïstische meldingsmotieven uit eigen belang worden eerder genoemd bij doorvragen en spelen mogelijk niet altijd een even belangrijke rol bij de uiteindelijke meldingsbeslissing. Bij niet-meldingsbeslissingen worden egoïstische motieven vaker spontaan genoemd, maar ook hier domineren de altruïstische motieven. Aangezien de kans op sociaal wenselijk antwoordgedrag bij het polsen naar meldingsmotieven erg groot is, zijn de niet-meldingsmotieven mogelijk een onderschatting van het werkelijk (niet-)meldingsgedrag. Bovendien blijkt er net zoals in bestaand onderzoek (Roberts, 2014: 228) een overlap te bestaan tussen de altruïstische en egoïstische motieven. Zo bestaat er een verband tussen de angst om de dader onterecht te beschuldigen en de mogelijke problemen die dit tot gevolg kan hebben voor de melder. Daarnaast wijst de analyse op een link tussen de (niet-)meldingsmotieven en de beïnvloedende factoren. Andere onderzoekers ondervonden eveneens dat er een overlap bestaat tussen de beschrijvende en prescriptieve invalshoek (Masser & Brown, 1996; Roberts, 2014). De ernst van de handeling is bijvoorbeeld zowel een situationele beïnvloedende factor, als een meldingsmotief. Daarenboven merkt men via de genoemde motieven hoe belangrijk de respondenten bepaalde factoren vinden. Zo speelt het belang van bewijs en zekerheid een rol bij de vrees van de respondent om de dader onterecht te beschuldigen. Afhankelijk van de situatie kan de respondent dus andere motieven hebben. Voorzichtigheid is geboden bij de interpretatie van de meldingsbereidheid aangezien de kans op sociaal wenselijk antwoordgedrag tamelijk groot is.

Toekomstige onderzoekers werkzaam in het domein van interne fraude dienen hun actieterrein uit te breiden. De focus van dit onderzoek lag op de interne fraudeproblematiek van één retailer. Om die reden kunnen de gevonden resultaten niet veralgemeend worden naar andere retailers. Indien men deze problematiek bij verschillende bedrijven in diverse sectoren bestudeert, kan men het vooropgesteld alomvattend beeld van interne fraude bereiken. Het beperkt aantal onderzochte *cases* vormt een bijkomend knelpunt voor de representativiteit van de resultaten. Het is bijgevolg aan te bevelen als toekomstige onderzoekers fraudedossiers op grotere schaal analyseren waardoor men mogelijk wel een representatief daderprofiel bekomt. Daarnaast is het interessant om de brede waaier aan deviant gedrag op de werkvloer onder de loep te nemen. Hierbij kunnen ze naast de meldingsbereidheid ook de perceptie van de (on)aanvaardbaarheid van dergelijke gedragingen onderzoeken bij zowel werknemers als

werkgevers. Bovendien kan men verschillende onderzoeksmethoden combineren. Bij hypothetische situaties zoals in dit onderzoek, bestaat de kans dat men eerder een beeld krijgt van de meldingsintentie en niet van het werkelijk meldingsgedrag (Van Dijk et al., 2012). Hoewel andere methoden het risico op sociaal wenselijk antwoordgedrag niet volledig kunnen uitsluiten, kan een datatriangulatie gedeeltelijk tegemoet komen aan de huidige methodologische beperkingen.

Ofschoon dit onderzoek enkele onvermijdelijke limitaties heeft op vlak van representativiteit en veralgemeenbaarheid die gebonden zijn aan de onderzoeksmethoden, biedt deze meesterproef een belangrijke meerwaarde voor de wetenschap en de praktijk. Aangezien de interne fraudeproblematiek de retailsector handenvol geld kost, is dit onderzoek relevant voor praktijkmensen betrokken bij de preventie ervan. Uit de mogelijke link tussen de meldingsbereidheid en de gerapporteerde interne fraude, vloeien enkele interessante beleidsvoorstellen voort. De link tussen beiden is echter een piste die verder uitgediept moet worden. Dit onderzoek wijst alvast op het belang van een integratie van het anti-fraude- en meldingsbeleid. Idealiter kadert dit beleid in een breder integriteitsbeleid. De focus hiervan gaat verder dan interne fraude; ook tegen andere deviante gedragingen op de werkvloer moet opgetreden worden. Een *allround* preventiebeleid gericht op ‘integriteitsfraude’ in het algemeen is aan te bevelen omdat dit zowel de organisatie als haar personeelsleden ten goede komt. Een volgend beleidsvoorstel is gericht op duidelijkheid. Zo is het belangrijk dat de werknemers het nut van de procedures inzien. Ze moeten weten welke gedragingen door de beugel kunnen, welke niet, én hoe ze moeten reageren wanneer ze hier getuige van zijn. Indien de werknemers hier regelmatig over geïnformeerd worden, kan dit het fraudebewustzijn binnen de winkel mogelijk verhogen. Bovendien kan tevens de meldingsbereidheid vergroot worden door de personeelsleden te wijzen op zowel het altruïstisch als egoïstisch belang van melden. Naast een *allround* en duidelijk preventiebeleid, is ook ondersteuning noodzakelijk. Aangezien de verkoopmedewerkers een zekere meldingsdrempel lijken te ervaren, is het aanbevelingswaardig dat er een ondersteunend meldingsbeleid is dat voldoende bescherming biedt aan de melder. Bij al de genoemde voorstellen is communicatie essentieel. Hierbij is het belangrijk dat men extra inzet op bottom-up communicatie. Door de personeelsleden op de werkvloer zelf te betrekken bij het beleid vergroot men de betrokkenheid, het fraudebewustzijn én de meldingsbereidheid. Kortom, de sleutel tot een efficiënt en effectief preventiebeleid ligt bij de mensen zelf.

BIBLIOGRAFIE

Sociaal-wetenschappelijke bronnen

Association of Certified Fraud Examiners (2012). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*. Austin: Association of Certified Fraud Examiners.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In M. Berkowitz (Red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.

Albrecht, W. S., & Schmoldt, D. W. (1988). Employee fraud. *Business Horizons*, 31(4), pp. 16-18.

Baarda, B., van der Hulst, M., & de Goede, M. (2012). *Basisboek interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bamfield, J. (2006). *Sed quis custodiet?* Employee theft in UK retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), pp. 845-859.

Bamfield, J. (2004). Shrinkage, shoplifting and the cost of retail crime in Europe. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(5), pp. 235-241.

Baumer, T. L., & Rosenbaum, D. P. (1984). *Combating Retail Theft – Programs and Strategies*. Boston: Butterworth Publishers.

Beck, A. (2006). *Staff Dishonesty in the Retail Sector: Understanding the Opportunities*. ECR Europe.

Berings, D., Steen, T., & Grieten, S. (2011). *Mens en organisatie*. Antwerpen: De Boeck.

Beyens, K., & Tournel, H. (2010). Mijnwerkers of ontdekkingsreizigers? Het kwalitatieve interview. In T. Decorte, & D. Zaitch (Reds.), *Kwalitatieve methoden en technieken in de criminologie* (pp. 199-232). Leuven: Acco.

Bijleveld, C. C. J. H. (2009). *Methoden en Technieken van Onderzoek in de Criminologie*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

BIOS. (2013). *Hoe verhoog je de meldingsplicht?*. Den Haag: BIOS/CAOP.

Bonnet, F. (2007). Le vol en interne: les vols commis par les salariés sur leur lieu de travail. *Sociologie du Travail*, 49(4), pp. 544-556.

Bruns, S. M., Jackson, C., & Zhang, Y. (2012). Designing an Effective Peer-Reporting System. *Management Accounting Quarterly*, 13(2), pp. 8-13.

- Bruyninckx, H., & Van den Brande, K. (2009). Natuurlijke rijkdommen en corruptie: een politiek-economische invalshoek. *Orde van de Dag*, 47(september), pp. 35-40.
- Chen, C. X., & Sandino, T. (2012). Can Wages Buy Honesty? The Relationship Between Relative Wages and Employee Theft. *Journal of Accounting Research*, 50(4), pp. 967-1000.
- Clinard, M. B. & Quinney, R. (1967). *Criminal Behavior Systems: A Typology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cornish, D. B., & Clarke, R. V. (1986). *The reasoning criminal: Rational choice perspectives on offending*. New York: Springer-Verlag.
- Cottrell, D. M., & Albrecht, W. S. (1994). Recognizing the symptoms of employee fraud. *Healthcare Financial Management*, 48(5), pp. 18-25.
- Cressey, D. R. (1953). *Other peoples' money: A study in the social psychology of embezzlement*. Glencoe: Free Press.
- De Bie, B., & Verhage, A. (2010). Fraudebestrijding in België anno 2010: quo vadis? *De orde van de dag*, 51(september), pp. 7-16.
- Decorte, T. (2010). Kwalitatieve data-analyse in het kwalitatief criminologisch onderzoek. In T. Decorte, & D. Zaitch (Reds.), *Kwalitatieve methoden en technieken in de criminologie* (pp. 441-471). Leuven: Acco.
- De Graaf, G. (2010). A report on reporting: Why peers report integrity and law violations in public organizations. *Public Administration Review*, 70(5), pp. 767-779.
- Dellaportas, S. (2013). Conversations with inmate accountants: Motivation, opportunity and the fraud triangle. *Accounting Forum*, 37(1), pp. 29-39.
- De Nauw, A. (2010). *Inleiding tot het bijzonder strafrecht*. Mechelen: Kluwer.
- Ditton, J. (1977). Perks, Pilferage, and the Fiddle: The Historical Structure of Invisible Wages. *Theory and Society*, 4(1), pp. 39-71.
- Dodge, M. (2007). From Pink to White with Various Shades of Embezzlement: Women Who Commit White-Collar Crimes. In H. N. Pontell, & G. Geis (Reds.), *International Handbook of White-Collar and Corporate Crime* (pp. 379-404). New York: Springer.

- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective. *The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 823-836.
- Flesher, D. L., & Buttross, T. E. (1992). Whistle-Blowing Hotlines. *The Internal Auditor*, 49(4), pp. 54-58.
- Gao, J., Greenberg, R., & Wong-On-Wing, B. (2015). Whistleblowing Intentions of Lower-Level Employees: The Effect of Reporting Channel, Bystanders, and Wrongdoer Power Status. *Journal of Business Ethics*, 126(1), pp. 85-99.
- Green, G. S. (1993). White-Collar Crime and the Study of Embezzlement. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 525(januari), pp. 95-106.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), pp. 561-568.
- Greenberg, J. (1997). The STEAL Motive. Managing the Social Determinants of Employee Theft. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 85-108). London: Sage Publications.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), pp. 985-1003.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), pp. 30-42.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework. *The Academy of Management Review*, 28(1), pp. 107-123.
- Heinl, R. D. (1966). *Dictionary of Military and Naval Quotations*. Annapolis: Naval Institute Press.
- Hobbs, D., & Antonopoulos, G. A. (2014). How to research Organized Crime. In L. Paoli (Ed.), *The Handbook of Organized Crime* (pp. 96-111). New York: Oxford University Press.

- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social forces: a scientific medium of social study and interpretation*, 62(2), pp. 398-418.
- Holtfreter, K. (2005). Is occupational fraud 'typical' white-collar crime? A comparison of individual and organizational characteristics. *Journal of Criminal Justice*, 33(4), pp. 353-365.
- Hooks, K. L., Kaplan, S. E., & Schultz, J. J. Jr. (1994). Enhancing communication to assist in fraud prevention and detection. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 13(2), pp. 86-117.
- Huberts, L. W. J. C., & Lasthuizen, K. (2005). Tussen corruptie en corruptieparadox. Over de omvang van corruptie in Nederland. *Justitiële verkenningen*, 7(5), pp. 9-25.
- Huberts, L., Verberk, S., Berndsen, S., van de Heuvel, H., van Montfort, A., Huisman, A., & Vermeulen, M. (2005). *Overtredende overheden. Op zoek naar de omvang en oorzaken van regelovertrekking door overheden*. Den Haag: Projectbureau 'Handhaven op Niveau'.
- Jaeger, J. (2011). Study: Fraud Reporting Hits Record Levels. *Compliance Week*, 8(94), pp. 17-18.
- Jans, M., Lybaert, N., & Vanhoof K. (2009). A Framework for Internal Fraud Risk Reduction at IT Integrating Business Processes: The IFR Framework. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 9(15), pp. 1-29.
- Kabel, J. J. C., Sips, E. E. M., & Thole, E. P. M. (2010). Klokkenluiders, interne meldregelingen, anonimiteit en privacy. *Privacy & Informatie*, 4(augustus), pp. 179-182.
- Kaplan, S. E., Pany, K., Samuels, J., & Zhang, J. (2012). An examination of anonymous and non-anonymous fraud reporting channels. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 28(1), pp. 88-95.
- Kaplan, S. E., Richmond Pope, K., & Samuels, J. A. (2011). An Examination of the Effect of Inquiry and Auditor Type on Reporting Intentions for Fraud. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30(4), pp. 29-49.
- Keenan, J. P. (2000). Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(4), pp. 199-217.

- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R., & Sneha, S. (2010). Toward a Theory of Whistleblowing Intentions: A Benefit-to-Cost Differential Perspective. *Decision Sciences*, 41(4), pp. 787-812.
- King, G., & Hermodson, A. (2000). Peer Reporting of Coworker Wrongdoing: A Qualitative Analysis of Observer Attitudes in the Decision to Report versus Not Report Unethical Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 28(4), pp. 309-329.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1968). Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies. *Journal of Personality & Social Psychology*, 10(3), pp. 215-221.
- Lee, G., & Fargher, N. (2013). Companies' Use of Whistle-Blowing to Detect Fraud: An Examination of Corporate Whistle-Blowing Policies. *Journal of Business Ethics*, 114(2), pp. 283-295.
- Lissenberg, E. (2008). *Klokkenluiders en verklikkers*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Loyens, K. (2013). Over motieven voor het melden van misstanden. Een kwalitatief onderzoek binnen het Belgische federale politiekorps. *Justitiële Verkenningen*, 39(7), pp. 72-89.
- Loyens, K. (2013a). Why police officers and labour inspectors (do not) blow the whistle. A grip group cultural theory perspective. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(1), pp. 27-50.
- Maesschalck, J. (2010). Methodologische kwaliteit in het kwalitatief criminologisch onderzoek. In T. Decorte, & D. Zaitch (Reds.), *Kwalitatieve methoden en technieken in de criminologie* (pp. 119-145). Leuven: Acco.
- Maesschalck, J., & Ornelis, F. (2003). Een interdisciplinaire analyse van de klokkenluidersproblematiek in de openbare sector. *Tijdschrift voor Bestuurswetenschappen en Publiekrecht*, 58(8), pp. 535-557.
- Martin, J. P. (1962). *Offenders as Employees: An Enquiry by the Cambridge Institute of Criminology*. London: Macmillan.
- Masser, B., & Brown, R. (1996). 'When Would You Do It?' An Investigation into the Effects of Retaliation, Seriousness of Malpractice and Occupation on Willingness to Blow the Whistle. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 6(2), pp. 127-130.

- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), pp. 277-297.
- Miceli, M. P., Near, J. P. (1988). Individual And Situational Correlates Of Whistle-Blowing. *Personnel Psychology*, 41(2), pp. 267-281.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8), pp. 923-954.
- Miethe, T. D. (1999). *Whistleblowing at Work: Tough Choices in Exposing Fraud, Waste and Abuse on the Job*. Boulder: Westview Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Newbury Park: Sage.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management studies*, 40(6), pp. 1453-1476.
- Moorthy, M. K., Seetharaman, A., Jaffar, N., & Foong, Y. P. (2015). Employee Perceptions of Workplace Theft Behavior: A Study Among Supermarket Retail Employees in Malaysia. *Ethics & Behavior*, 25(1), pp. 61-85.
- Mortelmans, D. (2010). Het kwalitatief onderzoeksdesign. In T. Decorte, & D. Zaitch (Reds.), *Kwalitatieve methoden en technieken in de criminologie* (pp. 75-118). Leuven: Acco.
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2011). Predicting unwillingness to report ethical infractions of peers: A moderated mediation approach. *IIMB Management Review*, 23(2), pp. 81-90.
- Nayir, D. Z., & Herzig, C. (2012). Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 107(2), pp. 197-213.
- Near, J. P., Baucus, M. S., & Miceli, M. P. (1993). The relationship between values and practice. Organizational Climates for Wrongdoing. *Administration & Society*, 25(2), pp. 204-226.

- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), pp. 1-16.
- Newburn, T. (2013). *Criminology*. New York: Routledge.
- O’Gorman, A., & Vander Laenen, F. (2010). Ethische aspecten van het kwalitatief onderzoek. In T. Decorte, & D. Zaitch (Reds.), *Kwalitatieve methoden en technieken in de criminologie* (pp. 531-557). Leuven: Acco.
- Pankanti, S., Fan, Q., Zhai, Y., Bobbitt, R., Yanagawa, A., Miyazawa, S., Kjeldsen, R., & Hampapur, A. (2009). *Multi-media Compliance: A practical paradigm for managing business integrity*. Paper gepresenteerd op IEEE International Conference on Multimedia and Expo van 1.07.2009 in New York, Verenigde Staten.
- Peltier-Rivest, D., & Lanoue, N. (2012). Thieves from within: occupational fraud in Canada. *Journal of Financial Crime*, 19(1), pp. 54-64.
- Piquero, N. L., & Moffitt, T. E. (2014). Can Childhood Factors Predict Workplace Deviance? *Justice Quarterly*, 31(4), pp. 664-692.
- PriceWaterhouseCoopers (2014). *Global Economic Crime Survey*. London: PriceWaterhouseCoopers.
- Punch, M. (1996). *Dirty business: exploring corporate misconduct: analysis and cases*. London: Sage.
- Richards, J. (2008). The many approaches to organizational misbehavior: A review, map and research agenda. *Employee Relations*, 30(6), pp. 653-678.
- Rickman, N., & Witt, R. (2007). The Determinants of Employee Crime in the UK. *Economica*, 74(februari), pp. 161-175.
- Roberts, P. (2014). Motivations for whistleblowing: personal, private and public interests. In A. J. Brown, D. Lewis, R. E. Moberly, & W. Vandekerckhove (Reds.), *International Handbook on Whistleblowing Research* (pp. 207-228). Cheltenham: Edward Elgar.
- Robin, G. D. (1969). Employees as Offenders. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 6(1), pp. 17-33.

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 555-572.
- Robinson, S. N., Robertson, J. C., & Curtis, M. B. (2012). The Effects of Contextual and Wrongdoing Attributes on Organizational Employees' Whistleblowing Intentions Following Fraud. *Journal of Business Ethics*, 106(2), pp. 213-227.
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information about Organization Corruption. *Work and Occupations*, 26(1), pp. 107-128.
- Rovers, G. B., & de Vries Robbé, E. (2005). *Interne criminaliteit in de logistieke sector*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Sauser, W. I. Jr. (2007). Employee Theft: Who, How, Why, and What Can Be Done. *Advanced Management Journal*, 72(3), pp. 13-25.
- Schoorens, G. (2010). *Naar een nationale strategische aanpak van de strijd tegen fraude*. z.u.
- Schmidtke, J. M. (2007). The Relationship Between Social Norm Consensus, Perceived Similarity, and Observer Reactions to Coworker Theft. *Human Resource Management*, 46(4), pp. 561-592.
- Schultz, J. J. Jr., & Hooks, K. L. (1998). The Effect of Relationship and Reward on Reports of Wrongdoing. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 17(2), pp. 15-35.
- Sieh, E. W. (1987). Garment Workers: Perceptions of Inequity and Employee Theft. *British Journal of Criminology*, 27(2), pp. 174-190.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Slovin, D. (2006). Blowing the Whistle. *The Internal Auditor*, 63(3), pp. 45-49.
- Somers, M., & Casal, J. C. (2011). Type of Wrongdoing and Whistle-Blowing: Further Evidence That Type of Wrongdoing Affects the Whistle-Blowing Process, *Public Personnel Management*, 40(2), pp. 151-163.
- Staub, E. (1978). *Positive social behavior and morality: Social and personal influences*. New York: Academic Press.
- Sutherland, E. H. (1949). *White Collar Crime*. New York: Dryden press.

Sykes, G., & Matza, D. (1957). Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), pp. 664-670.

The Smart Cube (2014). *The Global Retail Theft Barometer 2013-2014*. Thorofare: Checkpoint Systems.

Thorntwaite, L., & McGraw, P. (2012). Still “Staying Loose in a Tightening World”? Revisiting Gerald Mars’ *Cheats At Work*. In A. Barnes, & L. Taska (Reds.), *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations* (pp. 29-56). Bingley: Emerald.

Traub, S. H. (1996). Battling Employee Crime: A Review of Corporate Strategies and Programs. *Crime & Delinquency*, 42(2), pp. 244-256.

Tromp, N., Snippe, J., Bieleman, B., & de Bie, E. (2010). *Preventieve maatregelen horizontale fraude*. Groningen-Rotterdam: Intraval.

Van Dijk, D., Malsch, M., Wolters, G., & Huisman, W. (2012). Klokkeluiden en veiligheid. De wegen die werknemers bewandelen bij verschillende typen misstanden op het werk. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 11(3), pp. 57-71.

Van Gemert, F. (2010). Kwalitatieve databronnen in de criminologie. In T. Decorte, & D. Zaitch (Reds.), *Kwalitatieve methoden en technieken in de criminologie* (pp. 147-171). Leuven: Acco.

Vaughan, D. (2007). Beyond Macro- and Micro-Levels of Analysis, Organizations, and the Cultural Fix. In H. N. Pontell, & G. Geis (Reds.), *International Handbook of White-Collar and Corporate Crime* (pp. 3-24). New York: Springer.

Vermaas, J., van der Linden, R., Serail, T., Klomps, A., Jellinghaus, S., & Krom, J. (2001). *De weg van de klokkeluiden: keuzes en dilemma's. Onderzoek naar de klokkeluidersproblematiek in Nederland*. Tilburg: IVA Tilburg.

Victor, B., Trevino, L. K., & Shapiro, D. L. (1993). Peer Reporting of Unethical Behavior: The Influence of Justice Evaluations and Social Context Factors. *Journal of Business Ethics*, 12(4), pp. 253-263.

Wouters, K., & Maesschalck, J. (2009). Integriteitsbeleid en preventie: Kan een deontologische code effectief bijdragen aan meer integriteit in het preventiebeleid?. *Veiligheidsnieuws*, 43(164), pp. 21-29.

X (2011). *Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven 2010*. Den Haag: WODC.

Zoon, C., Stuivenberg, M., Nauta, H., & Donker van Heel, P. (2006). *Evaluatie zelfregulering klokkenluidersprocedures*. Rotterdam: ECORYS Arbeid & Sociaal Beleid.

Online-bronnen

Bilski, J. (17.07.2009). Workers gone wild: 7 outrageous cases of employee fraud. *CFO Daily News*. [17.02.2015, CFO Daily News: <http://www.cfodailynews.com/workers-gone-wild-7-outrageous-cases-of-employee-fraud/>].

Bos, S. (3.09.2014). Detailhandel. *Economische Begrippen*. [6.05.2015, Economische Begrippen: <http://www.economische-begrippen.nl/detailhandel/>].

Huyghebaert, P. (8.02.2015). Swissleaks onthult Zwitserse rekeningen van ruim 100.000 mensen. *De Redactie*. [17.02.2015, De Redactie: <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/economie/1.2234140>].

Indest, G. F. (25.09.2012). How to prevent employee embezzlement. *Medical Economics*. [16.05.2015, Medical Economics: <http://medicaleconomics.modernmedicine.com/medical-economics/news/modernmedicine/modern-medicine-feature-articles/how-prevent-employee-embezzle>].

Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen (2015). Kwart winkels afgelopen vijf jaar slachtoffer van sweethearting. *Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen*. [13.03.2015, Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen: <http://www.nsz.be/nl/nieuws/juridisch/kwart-winkels-afgelopen-vijf-jaar-slachtoffer-van-sweethearting/>].

Wetgeving

Wet 8 juni 1867, BS 9 juni 1867 (Belgisch Strafwetboek).

BIJLAGE

Bijlage 1: Codeboek

VAR0 (label: casenummer)

VAR1 (label: code winkel)

Hercodering => VAR1.1

VAR1.1 (label: locatie winkel)

999 = Niet ingevuld

Meetniveau: nominaal

VAR2 (label: datum)

Hercodering => VAR2.1

VAR2.1 (label: maand)

999 = Niet ingevuld

Meetniveau: nominaal

VAR3 (label: geslacht)

1 = Man

2 = Vrouw

999 = Niet ingevuld

Meetniveau: nominaal

VAR4 (label: leeftijdsklasse)

1 = Jonger dan 20 jaar

2 = Tussen 20 en 25 jaar

3 = Tussen 25 en 30 jaar

4 = Tussen 30 en 35 jaar

5 = Tussen 35 en 40 jaar

6 = Tussen 40 en 45 jaar

7 = Tussen 45 en 50 jaar

8 = Tussen 50 en 55 jaar

9 = Ouder dan 55 jaar

999 = Niet ingevuld

Meetniveau: ordinaal

VAR5 (label: functie)

1 = Shopmanager

2 = *Department* manager

3 = *Controller*

4 = *Visual merchandiser*

5 = Verkoopmedewerker
6 = Distributiecentrum X
7 = Distributiecentrum Y
8 = *Cleaning*
9 = Interim
999 = Niet ingevuld
Meetniveau: nominaal

VAR6 (label: type contract)

1 = Contract 35
2 = Contract 24/8
3 = Contract zaterdag
999 = Niet ingevuld
Meetniveau: nominaal

VAR7 (label: dienstjaren)

1 = Tussen 6 maanden en 1 jaar
2 = Tussen 1 jaar en 3 jaar
3 = Meer dan 3 jaar
999 = Niet ingevuld
Meetniveau: ordinaal

VAR8 (label: melding)

1 = Melding van management winkel
2 = Melding van collega winkel
3 = Melding van *loss prevention*
4 = Melding extern
999 = Niet ingevuld
Meetniveau: nominaal

VAR9 (label: soort fraude)

Multiple Response Set (VAR9.1 – 9.4)

VAR9.1 (label: soort fraude – administratie)

VAR9.2 (label: soort fraude – diefstal)

VAR9.3 (label: soort fraude – kassa)

VAR9.4 (label: soort fraude – andere)

1 = Ja
2 = Neen
999 = Niet ingevuld
Meetniveau: nominaal

VAR9.2a (label: diefstal)

Multiple Response Set (VAR9.2.1 – VAR9.2.7)

VAR9.2.1 (label: diefstal stelen)
VAR9.2.2 (label: diefstal personeelsaankoop)
VAR9.2.3 (label: diefstal goederen verbergen)
VAR9.2.4 (label: diefstal *sweethearting*)
VAR9.2.5 (label: diefstal locker)
VAR9.2.6 (label: diefstal collega)
VAR9.2.7 (label: diefstal extern)

1 = Ja

2 = Neen

888 = Niet van toepassing

999 = Niet ingevuld

Meetniveau: nominaal

VAR9.3a (label: fraude kassa)
Multiple Response Set (VAR9.3.1 – VAR9.3.11)

VAR9.3.1 (label: fraude kassa bankkaart)
VAR9.3.2 (label: fraude kassa retailer X-kaart)
VAR9.3.3 (label: fraude kassa personeelsaankoop)
VAR9.3.4 (label: fraude kassa kassaverschil)
VAR9.3.5 (label: fraude kassa retour)
VAR9.3.6 (label: fraude kassa correctie lijn)
VAR9.3.7 (label: fraude kassa geannuleerd ticket)
VAR9.3.8 (label: fraude kassa geparkeerd ticket)
VAR9.3.9 (label: fraude kassa korting)
VAR9.3.10 (label: fraude kassa openen)
VAR9.3.11 (label: fraude kassa *sweethearting*)

1 = Ja

2 = Neen

888 = Niet van toepassing

999 = Niet ingevuld

Meetniveau: nominaal

VAR9.4.1 (label: fraude andere)
Stringvariabele
888 = Niet van toepassing
999 = Niet ingevuld

Bijlage 2: Uitnodigingsbrief



Geachte mevrouw,
Geachte meneer,

Als student van de master criminologische wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Leuven voer ik in het kader van mijn masterproef een onderzoek naar het meldingsgedrag van interne fraude bij retailer X onder begeleiding van mevrouw Heidi Paesen en professor Jeroen Maesschalck.

Met mijn onderzoek wil ik nagaan wat de meldingsbereidheid van interne fraude is van de personeelsleden van retailer X. Graag zou ik u dan ook willen vragen of u bereid bent uw medewerking te verlenen aan dit onderzoek. Meer bepaald zou ik willen vragen of ik een persoonlijk interview mag afnemen met u en uw team. Wat betreft de discretie van het onderzoek, garandeer ik volledige vertrouwelijkheid bij zowel de verwerking, de analyse, als de rapportage van de onderzoeksresultaten.

De interviews zullen ongeveer 20 minuten duren en zullen plaatsvinden tijdens de werkuren in de retailer X-winkel waar u werkt. We kunnen samen bekijken wanneer de interviews het best plaatsnemen. Indien u nog vragen of opmerkingen heeft met betrekking tot het onderzoek, dan kan u mij steeds contacteren via e-mail, tiffany.putzeys@student.kuleuven.be.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Tiffany Putzeys

Bijlage 3: *Interviewschema personeelsleden*

Inleiding

Als student van de master criminologische wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Leuven voer ik in het kader van mijn masterproef een onderzoek naar het meldingsgedrag van interne fraude bij retailer X. Ik wil nagaan hoe personeelsleden van retailer X reageren wanneer ze interne fraude ontdekken. Er nemen enkele retailer X-winkels deel aan het onderzoek, waaronder deze winkel. Ik neem interviews af van personen met een uiteenlopend profiel, namelijk zowel mannen als vrouwen, verkoopmedewerkers als shopmanagers.

Ik verwacht dat het interview ongeveer 20 minuten van uw tijd in beslag zal nemen. Ik wil u alvast bedanken voor uw tijd en medewerking. Om de gegevens correct te kunnen verwerken, vraag ik uw toestemming om dit interview te mogen opnemen. Naast de taping zou ik ook aantekeningen willen maken, indien er iets fout zou lopen met de opnameapparatuur. Uiteraard kan u dit melden indien u hier problemen mee heeft. De gegevens worden vertrouwelijk verwerkt. Dit houdt in dat in het onderzoeksrapport niet duidelijk zal zijn welke informatie van welke persoon afkomstig is. Eens de opname is uitgetypt, worden de opnames gewist. Bovendien kan u ook op elk moment beslissen om het interview stop te zetten.

Het interview bestaat uit drie delen. In het eerste deel zal ik enkele persoonsgegevens bevragen. Vervolgens komen enkele algemene vragen aan bod over de cultuur van retailer X en het melden van interne fraude. We sluiten af met drie voorbeeldsituaties.

Algemene gegevens

Ik zal dus eerst enkele persoonsgegevens bevragen. De resultaten worden natuurlijk niet weergegeven in het rapport, zodat uw identiteit niet achterhaald kan worden.

- Wat is uw geboortjaar?
- Wat is uw functie bij retailer X?
- Hoelang werkt u al bij retailer X?

Meldingsbereidheid van interne fraude

Nu zal ik u enkele algemene vragen stellen, onder andere over de cultuur van retailer X, interne fraude in het algemeen en het melden ervan.

- Cultuur van retailer X
 - o Kan u mij wat meer vertellen over de cultuur van retailer X?
 - Heeft retailer X volgens u eerder een open of gesloten cultuur?

- Stimuleert de cultuur van retailer X het melden van incidenten op het werk?
- Interne fraude
 - Wat houdt interne fraude volgens u in?
 - Bent u op de hoogte van het anti-fraudebeleid van retailer X?
 - Indien de respondent ja antwoordt:
 - Kan u mij hier iets meer over vertellen?
 - Op welke manier bent u hierover geïnformeerd?
- Melden van interne fraude
 - Bestaat er volgens u een meldingsbeleid bij retailer X voor incidenten op het werk begaan door collega's?
 - Indien u een collega een integriteitsschending ziet plegen, bijvoorbeeld diefstal, weet u dan waar u terecht kan en waar u dit kan melden?
 - Indien de respondent ja antwoordt:
 - Wat vindt u positief/negatief aan dit meldsysteem?
 - Indien de respondent neen antwoordt:
 - Zou u graag hebben dat er een meldsysteem voor interne fraude bestaat?
 - Heeft u in het verleden reeds een fraude-incident opgemerkt?
 - Indien de respondent ja antwoordt:
 - Wat heeft u toen gedaan?
 - Indien gemeld:
 - Aan wie heeft u dit gemeld?
 - Wat heeft men gedaan met deze melding?
 - Waarom heeft u dit gemeld?
 - Bent u tevreden over de manier waarop het incident afgehandeld werd?
 - Indien niet gemeld:
 - Waarom heeft u dit niet gemeld?
 - Indien de respondent neen antwoordt:
 - Indien u een fraude-incident zou opmerken, zou u dit eerder intern, binnen retailer X, of extern, buiten retailer X, melden?
 - Indien u een fraude-incident zou opmerken, zou u dit eerder anoniem willen melden of niet-anoniem?

Voorbeeldsituaties

Voorbeeldsituaties verkoopmedewerkers

- Voorbeeldsituatie 1:

De laatste tijd merkt u dat een bevriende collega verkoopmedewerker regelmatig kledij verstopt in de stock.

- In welke mate vindt u dit gedrag aanvaardbaar?
- Wat zou u doen in deze situatie?
- Waarom zou u dit melden? – Waarom zou u dit niet melden?
 - Meldingsmotieven:
 - Ernst van het feit
 - Gevoel van verantwoordelijkheid
 - Rechtvaardigheid
 - Belang van retailer X
 - Eigen belang
 - Niet-meldingsmotieven:
 - Feit is niet ernstig genoeg
 - Geen gevolg na melding
 - Niet bemoeien met andermans zaken
 - Kans op wraak door de dader
 - Angst voor negatieve gevolgen zoals ontslag
 - Loyaliteit aan het team
 - Gevoel van verantwoordelijkheid voor de straf van de dader
- Aan wie zou u dit melden?
- Wat zou u doen moest deze handeling niet door een verkoopmedewerker gebeuren, maar door een shopmanager?
- Wat zou u doen moest u niet bevriend zijn met deze persoon?
- Wat zou u doen moest deze collega op de hoogte zijn van het feit dat u de handeling heeft opgemerkt?
- Wat zou u doen moesten nog andere collega's deze handeling opgemerkt hebben?

- Voorbeeldsituatie 2:

U merkt dat er in de afgelopen paar maanden regelmatig kassaverschillen zijn bij het tellen van de kassa op het einde van de werkdag. Op een dag ziet u dat een bevriende collega verkoopmedewerker een bepaald bedrag uit de kassa neemt en in zijn/haar broekzak verstopt.

- In welke mate vindt u dit gedrag aanvaardbaar?
- Wat zou u doen in deze situatie?
- Waarom zou u dit melden? – Waarom zou u dit niet melden?
 - Meldingsmotieven:
 - Ernst van het feit
 - Gevoel van verantwoordelijkheid
 - Rechtvaardigheid
 - Belang van retailer X
 - Eigen belang
 - Niet-meldingsmotieven:
 - Feit is niet ernstig genoeg
 - Geen gevolg na melding
 - Niet bemoeien met andermans zaken
 - Kans op wraak door de dader
 - Angst voor negatieve gevolgen zoals ontslag
 - Loyaliteit aan het team
 - Gevoel van verantwoordelijkheid voor de straf van de dader
- Aan wie zou u dit melden?
- Wat zou u doen moest u deze handeling meermaals opmerken?
- Wat zou u doen moest deze handeling niet door een verkoopmedewerker gebeuren, maar door een shopmanager?
- Wat zou u doen moest u niet bevriend zijn met deze persoon?
- Wat zou u doen moest deze collega op de hoogte zijn van het feit dat u de handeling heeft opgemerkt?
- Wat zou u doen moesten nog andere collega's deze handeling opgemerkt hebben?

- Voorbeeldsituatie 3:

Op een dag ziet u dat de shopmanager bij een bepaalde klant die een goede kennis van hem/haar is, bepaalde artikelen bewust niet heeft ingescand.

- In welke mate vindt u dit gedrag aanvaardbaar?
- Wat zou u doen in deze situatie?
- Waarom zou u dit melden? – Waarom zou u dit niet melden?
 - Meldingsmotieven:
 - Ernst van het feit
 - Gevoel van verantwoordelijkheid
 - Rechtvaardigheid
 - Belang van retailer X

- Eigen belang
- Niet-meldingsmotieven:
 - Feit is niet ernstig genoeg
 - Geen gevolg na melding
 - Niet bemoeien met andermans zaken
 - Kans op wraak door de dader
 - Angst voor negatieve gevolgen zoals ontslag
 - Loyaliteit aan het team
 - Gevoel van verantwoordelijkheid voor de straf van de dader
- Aan wie zou u dit melden?
- Wat zou u doen moest u deze handeling meermaals opmerken?
- Wat zou u doen moest deze handeling niet door een shopmanager gebeuren, maar door een verkoopmedewerker?
- Wat zou u doen moest de shopmanager op de hoogte zijn van het feit dat u de handeling heeft opgemerkt?
- Wat zou u doen moesten nog andere collega's deze handeling opgemerkt hebben?

Voorbeeldsituaties managers (controller, department manager, store manager)

- Voorbeeldsituatie 1:

De laatste tijd merkt u dat een verkoopmedewerker uit uw team regelmatig kledij verstopt in de stock.

- In welke mate vindt u dit gedrag aanvaardbaar?
- Wat zou u doen in deze situatie?
- Waarom zou u dit melden? – Waarom zou u dit niet melden?
 - Meldingsmotieven:
 - Ernst van het feit
 - Gevoel van verantwoordelijkheid
 - Rechtvaardigheid
 - Belang van retailer X
 - Eigen belang
 - Niet-meldingsmotieven:
 - Feit is niet ernstig genoeg
 - Geen gevolg na melding
 - Niet bemoeien met andermans zaken
 - Kans op wraak door de dader
 - Angst voor negatieve gevolgen zoals ontslag

- Loyaliteit aan het team
 - Gevoel van verantwoordelijkheid voor de straf van de dader
 - Aan wie zou u dit melden?
 - Wat zou u doen moest deze handeling niet door een verkoopmedewerker gebeuren, maar door een collega manager?
 - Wat zou u doen moest de medewerker op de hoogte zijn van het feit dat u de handeling heeft opgemerkt?
 - Wat zou u doen moesten nog andere collega's deze handeling opgemerkt hebben?
- Voorbeeldsituatie 2:
- U merkt dat er in de afgelopen paar maanden regelmatig kassaverschillen zijn bij het tellen van de kassa op het einde van de werkdag. Op een dag ziet u dat een collega manager een bepaald bedrag uit de kassa neemt en in zijn/haar broekzak verstopt.
- In welke mate vindt u dit gedrag aanvaardbaar?
 - Wat zou u doen in deze situatie?
 - Waarom zou u dit melden? – Waarom zou u dit niet melden?
 - Meldingsmotieven:
 - Ernst van het feit
 - Gevoel van verantwoordelijkheid
 - Rechtvaardigheid
 - Belang van retailer X
 - Eigen belang
 - Niet-meldingsmotieven:
 - Feit is niet ernstig genoeg
 - Geen gevolg na melding
 - Niet bemoeien met andermans zaken
 - Kans op wraak door de dader
 - Angst voor negatieve gevolgen zoals ontslag
 - Loyaliteit aan het team
 - Gevoel van verantwoordelijkheid voor de straf van de dader
 - Aan wie zou u dit melden?
 - Wat zou u doen moest u deze handeling meermaals opmerken?
 - Wat zou u doen moest deze handeling niet door een collega manager gebeuren, maar door een verkoopmedewerker uit uw team?
 - Wat zou u doen moest de collega manager op de hoogte zijn van het feit dat u de handeling heeft opgemerkt?

- Wat zou u doen moesten nog andere collega's deze handeling opgemerkt hebben?
- Voorbeeldsituatie 3:
Iemand van de support office wil een personeelsaankoop doen. U merkt echter op dat die personeelsaankoop voor iemand anders is dan de persoon in kwestie.
 - In welke mate vindt u dit gedrag aanvaardbaar?
 - Wat zou u doen in deze situatie?
 - Waarom zou u dit melden? – Waarom zou u dit niet melden?
 - Meldingsmotieven:
 - Ernst van het feit
 - Gevoel van verantwoordelijkheid
 - Rechtvaardigheid
 - Belang van retailer X
 - Eigen belang
 - Niet-meldingsmotieven:
 - Feit is niet ernstig genoeg
 - Geen gevolg na melding
 - Niet bemoeien met andermans zaken
 - Kans op wraak door de dader
 - Angst voor negatieve gevolgen zoals ontslag
 - Loyaliteit aan het team
 - Gevoel van verantwoordelijkheid voor de straf van de dader
 - Aan wie zou u dit melden?
 - Wat zou u doen moest deze handeling niet door een persoon van de support office gebeuren, maar door een collega shopmanager?
 - Wat zou u doen moest deze handeling niet door een persoon van de support office gebeuren, maar door een verkoopmedewerker uit uw team?
 - Wat zou u doen moest de persoon van de support office op de hoogte zijn van het feit dat u heeft opgemerkt dat de personeelsaankoop voor iemand anders is?
 - Wat zou u doen moesten nog andere collega's dit hebben opgemerkt?

Afronding

We zijn aan het einde van het interview gekomen.

- Heeft u nog iets toe te voegen?

- Zijn er aspecten die niet aan bod zijn gekomen in het interview, die u nog wenst te bespreken?

Indien u nog vragen of opmerkingen heeft, kan u mij steeds contacteren.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking en tijd.

Bijlage 4: *Interviewschema experts*

Inleiding

Als student van de master criminologische wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Leuven voer ik in het kader van mijn masterproef een onderzoek naar de aard van de gerapporteerde interne fraude en de meldingsbereidheid ervan bij retailer X. In dit interview zullen enkele algemene vragen aan bod komen over interne fraude en het melden ervan, en omtrent de resultaten van de dossieranalyse.

Ik verwacht dat het interview ongeveer 30 minuten van uw tijd in beslag zal nemen. Ik wil u alvast bedanken voor uw tijd en medewerking. Om de gegevens correct te kunnen verwerken, vraag ik uw toestemming om dit interview te mogen opnemen. Naast de taping zou ik ook aantekeningen willen maken, indien er iets fout zou lopen met de opnameapparatuur. Uiteraard kan u dit melden indien u hier problemen mee heeft. De gegevens worden vertrouwelijk verwerkt. Eens de opname is uitgetypt, worden de opnames gewist. Bovendien kan u op elk moment beslissen om het interview stop te zetten.

Het interview bestaat uit drie delen. In het eerste deel zal ik enkele persoonsgegevens bevragen. Vervolgens worden enkele algemene vragen gesteld over interne fraude en het melden ervan. Nadien worden de resultaten van de dossieranalyse besproken.

Algemene gegevens

Ik zal eerst enkele persoonsgegevens bevragen. De resultaten worden vertrouwelijk weergegeven in het rapport, zodat uw identiteit niet achterhaald kan worden.

- Wat is uw functie bij retailer X?
- Hoelang werkt u al bij retailer X?

Meldingsbereidheid van interne fraude

Interne fraude

- Wat houdt interne fraude volgens u in?
- Hoe ziet het anti-fraudebeleid van retailer X eruit?
 - o Wat vindt u positief/negatief aan dit anti-fraudebeleid?
 - o Denkt u dat het anti-fraudebeleid ertoe leidt dat minder personeelsleden interne fraude plegen?

Melden van interne fraude

- Hoe ziet het meldingsbeleid binnen retailer X eruit? / Waar kan een personeelslid terecht indien hij/zij een integriteitsschending ziet?
 - o Wat vindt u positief/negatief aan dit meldingsbeleid?
 - o Denkt u dat het meldingsbeleid ertoe leidt dat personeelsleden sneller integriteitsschendingen zullen melden?
- Bent u eerder een voorstander van intern of extern melden?
- Bent u eerder een voorstander van anoniem of niet-anoniem melden?
- Hoe schat u de meldingsbereidheid van de personeelsleden bij retailer X in?

Resultaten dossieranalyse

- Soort fraude: stijging van kassa- en administratiefraude, daling van goederenfraude
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?
- Diefstal- en kassafraudetechnieken
 - o Merkt u uit uw eigen ervaring een verandering in de gebruikte technieken?
 - o Vindt u dat *sweethearting* vandaag een groter probleem is dan vroeger?
- Periode: vooral december en januari
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?
- Geslacht dader: voornamelijk vrouwelijke daders
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?
- Leeftijd dader: voornamelijk 25-30 jaar, en 40-45 jaar
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?
- Functie dader: voornamelijk verkoopmedewerkers
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?
- Dienstjaren dader: voornamelijk meer dan 3 jaar
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?
- Type contract: voornamelijk *fulltime*
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?
- Locatie winkel: voornamelijk in Brussel
 - o Wat kan u uit uw eigen ervaring vertellen over deze bevinding?

Bijlage 5: Codeerschema interviews personeelsleden

Cultuur van retailer X

- Type cultuur
 - o Open cultuur
 - o Gesloten cultuur
- Meldingsstimulans
 - o Meldingsstimulerende cultuur
 - o Niet-meldingsstimulerende cultuur

Interne fraude

- Type feit
 - o Goederenfraude
 - o Kassafraude
 - o Andere
- Anti-fraudebeleid

Interne fraude melden

- Meldingsbeleid
- Meldsysteem
 - o Instantie
 - o Evaluatie meldsysteem
 - Positief meldsysteem
 - Negatief meldsysteem
 - Suggesties
- Intern vs. extern melden
 - o Intern melden
 - o Extern melden
- Anoniem vs. niet-anoniem melden
 - o Anoniem melden
 - o Niet-anoniem melden

Meldingsbereidheid

- Meldingsbeslissing
 - o Aanspreken
 - o Melden
 - o Niet-melden
- Beïnvloedende factoren
 - o Ernst feit
 - Type feit

- Bewijs en zekerheid
 - Eenmalig of herhaaldelijk
 - Functie dader
 - Vriendschapsrelatie dader-melder
 - Dader is op de hoogte
 - Collega's zijn op de hoogte
- Meldingsmotieven
 - Altruïstische meldingsmotieven
 - Rechtvaardigheid
 - Niet-aanvaardbaar gedrag
 - Principe
 - Plicht
 - Belang van retailer X
 - Preventie
 - Loyaliteit aan het team als meldingsmotief
 - Egoïstische meldingsmotieven
 - Voordelen voor zichzelf
 - Negatieve gevolgen vermijden
- Niet-meldingsmotieven
 - Altruïstische niet-meldingsmotieven
 - Aanvaardbaar gedrag
 - Loyaliteit aan de dader
 - Onterecht beschuldigen
 - Tweede kans voor de dader
 - Vriendschap
 - Loyaliteit aan het team als niet-meldingsmotief
 - Egoïstische niet-meldingsmotieven
 - Angst voor negatieve gevolgen
 - Niet bemoeien

Bijlage 6: Codeerschema experteninterviews

Interne fraude

- Type feit
- Anti-fraudebeleid
 - o Algemeen anti-fraudebeleid
 - o Evaluatie anti-fraudebeleid
 - Positief anti-fraudebeleid
 - Negatief anti-fraudebeleid
 - Inschatting effectiviteit anti-fraudebeleid

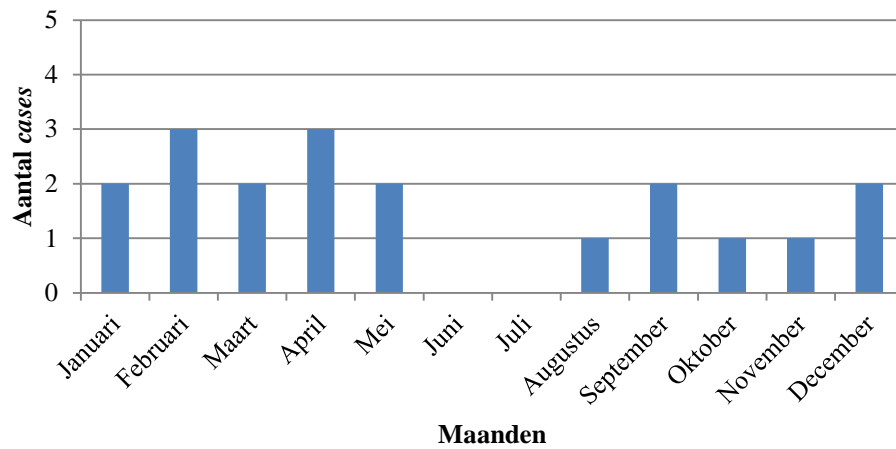
Melding van interne fraude

- Meldingsbeleid
 - o Algemeen meldingsbeleid
 - o Evaluatie meldingsbeleid
 - Positief meldingsbeleid
 - Negatief meldingsbeleid
 - Inschatting effectiviteit meldingsbeleid
 - Inschatting meldingsbereidheid personeelsleden
- Intern vs. extern melden
- Anoniem vs. niet-anoniem melden

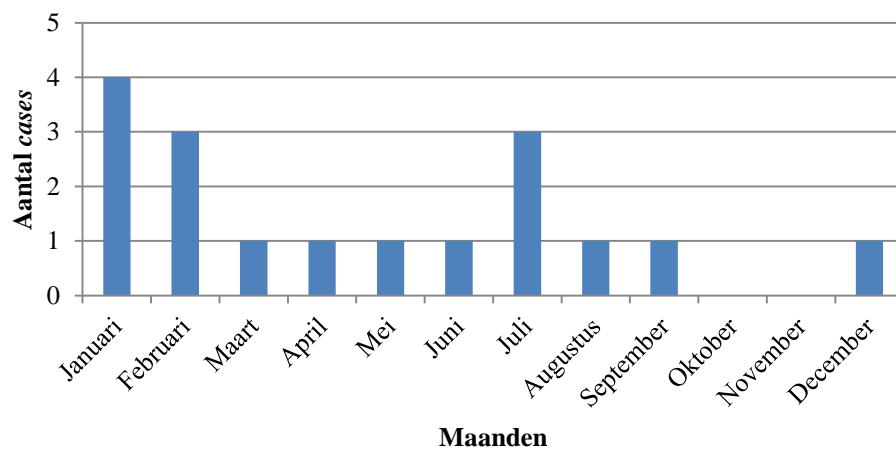
Dossieranalyse

- Kenmerken van de feiten
 - o Soort fraude
 - o Diefstal- en kassafraudetechnieken
 - Verandering in technieken
 - *Sweethearting*
 - o Periode feit
- Profiel van de dader
 - o Geslacht dader
 - o Leeftijd dader
 - o Functie dader
 - o Aantal dienstjaren dader
 - o Type contract dader
 - o Locatie winkel

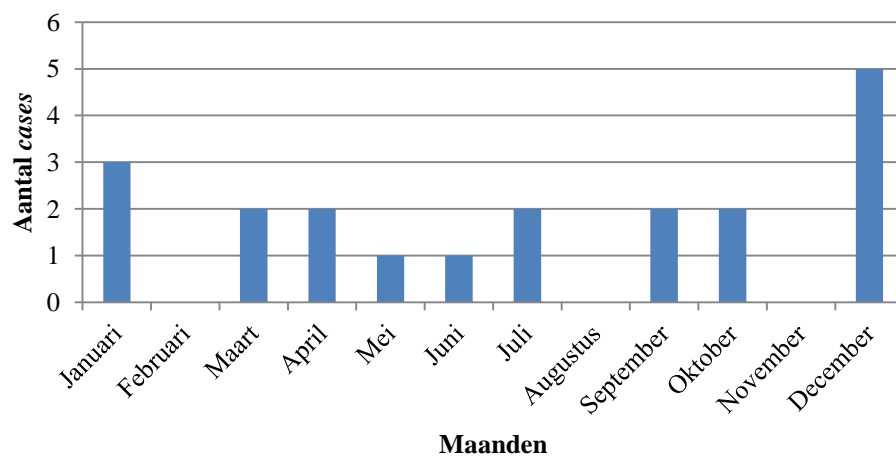
Bijlage 7: Grafieken, tabellen en figuren



Grafiek 13: Fraudefrequentie per maand in 2014 ($n = 21$)



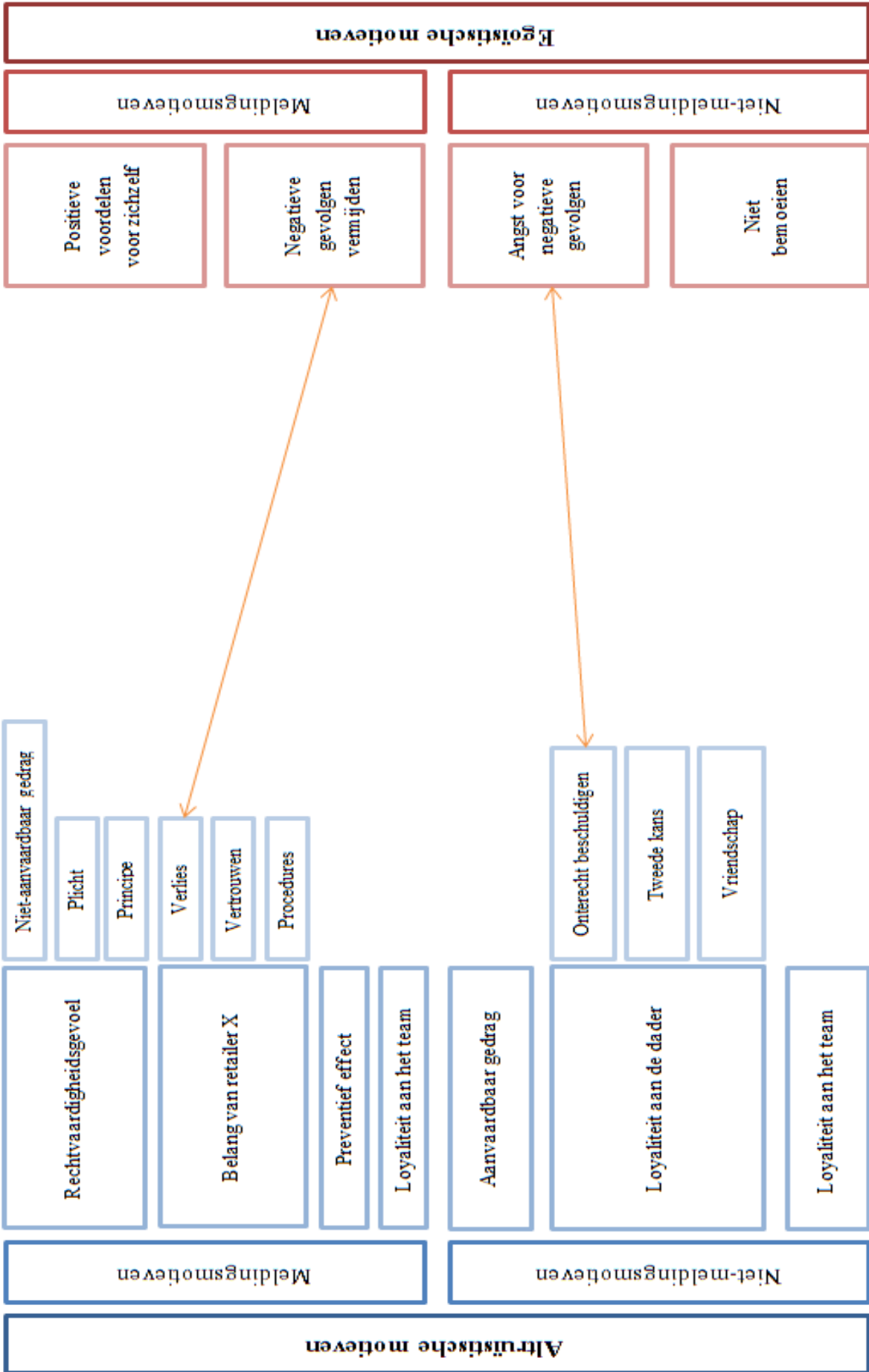
Grafiek 14: Fraudefrequentie per maand in 2013 ($n = 17$)



Grafiek 15: Fraudefrequentie per maand in 2012 ($n = 20$)

Tabel 12: Samenvattend overzicht van de factoren die een rol spelen in de besluitvorming

Factoren	Managers (n = 8)		Verkoopmedewerkers (n = 8)	
	Stad A (n = 5)	Stad B (n = 3)	Stad A (n = 3)	Stad B (n = 5)
De ernst van het feit				
- <i>Type feit</i>	1	1	2	2
- <i>Bewijs en zekerheid</i>	5	3	3	5
- <i>Eenmalig of herhaaldelijk</i>	4	3	3	4
De functie van de dader				
- Voorbeeldsituatie 1				
o <i>Invloed op aanpak</i>			1	2
o <i>Invloed op beslissing</i>				
o <i>Geen invloed</i>	5	3	2	3
- Voorbeeldsituatie 2				
o <i>Invloed op aanpak</i>	1			3
o <i>Invloed op beslissing</i>			1	3
o <i>Geen invloed</i>	4	3	2	2
- Voorbeeldsituatie 3				
o <i>Invloed op aanpak</i>	3	2	2	2
o <i>Invloed op beslissing</i>	3		1	
o <i>Geen invloed</i>	2	1	1	3
De vriendschapsrelatie				
- <i>Invloed</i>				1
- <i>Geen invloed</i>			3	4
De dader is op de hoogte				
- Voorbeeldsituatie 1				
o <i>Invloed op aanpak</i>	1			2
o <i>Invloed op beslissing</i>				1
o <i>Geen invloed</i>	4	3	3	3
- Voorbeeldsituatie 2				
o <i>Invloed op aanpak</i>				1
o <i>Invloed op beslissing</i>				
o <i>Geen invloed</i>	5	3	3	4
- Voorbeeldsituatie 3				
o <i>Invloed op aanpak</i>			1	
o <i>Invloed op beslissing</i>	1			
o <i>Geen invloed</i>	4	3	2	5
Collega's zijn op de hoogte				
- <i>Invloed</i>				2
- <i>Geen invloed</i>	5	3	3	3



Figuur 7: Overlap tussen de altruïstische en egoïstische motieven