

**UTREDNING AV POTENTIELLA BEDRÄGERIER
PRAKTISKA STEG**

Av Nigel Iyer, Veronica Morino och Bjørn Frang

(Artikeln skall publiceras Mars 2003 i Sverige, Norge och Finland)

UTREDNING AV POTENTIELLA BEDRÄGERIER – PRAKTISKA STEG

Av Nigel Iyer, Veronica Morino och Bjørn Frang

Vi har märkt att när ekonomin är stark och marknaden är upphaussad använder revisorer, riskmanagers och controllers mycket tid och resurs på riskanalyser, interna riskvärderingsmodelller och andra teorier samt även deltar i en mängd kurser och konferenser.

I dagens klimat av kriser och handlingar, när stora kända namn är nära kollaps och konkurs, verkar världen att vilja "fixa problemen nu" och utreda orsaken senare. Nyligen introducerades de oöverträffade starka åtgärderna i Sarbanes-Oxely lagen. Vilken kan kallas för "Låt oss sätta korrupta direktörer och revisorer i fängelse nu"- lagen, och ser ut som en protest mot år av lyx, den akademiska världens teorier och självgodhet.

I den senaste artikeln introducerade vi konceptet av "Holistic Fraud Management Strategy" där det klargjordes att återbetalningen av investeringar i förebyggande åtgärder är jämförelsevis stor i förhållande till att reda ut den röra som är efter en händelse. Att bara tala om förebyggande åtgärder i en krissituation är som att ge hjälpsamma kostråd till en vän som just fått en kraftig hjärtinfarkt. En effektiv och välplanerad bedrägeriutredning som är genomförd med ledningens fulla stöd, kommer att resultera i ett renare och mer effektivt företag som har lärt av sina misstag, även om det kan vara kämpigt.

Den här artikeln berör enbart de PRAKTISKA steg som du bör ta om du upptäcker något som verkar vara ett bedrägeri, likaväl vilka misstag du kan undvika. (Den här artikeln är baserad på de bästa praktiska resultat från ett stort antal Europeiska länder. Författarna informerar att alla utredningar av misstänkta bedrägerier, **måste** genomföras med hänsyn till landets lagar och regler. I vissa länder till exempel Italien och Finland, där de lagar som styr utredningar är ganska strikta, är en del av de metoder vi föreslår inte möjliga att använda. Vi rekommenderar att ni i varje utredning söker lämplig juridisk rådgivning angående de metoder ni tänker använda.)

Hur man upptäcker bedrägerier

I dag är man medveten om att avsiktliga, oetiska handlingar (eller bedrägerier) direkt eller indirekt förstör företagets rykte, förstör moralen och naturligtvis urholkar sunda vinster (av erfarenhet runt 2-6% av omsättningen).

Trots allt är de flesta bedrägerier oftast upptäckta mycket sent och i många fall endast p.g.a. att någon var villig att tipsa eller så är de upptäckta av en ren slump.

Exempel

Efter att ha sett några av sina kollegor i en region bete sig på ett misstänkt oetiskt sätt, påtalade en anställd, detta till sin lokale chef, och blev därmed avskedad nästa dag. Upprepade "rop på hjälp" till personer på huvudkontoret i Europa ignorerades. De sa att den lokale chefen var trots allt en anställd man litade på och som varit anställd i företaget i nästan 10 år. Han tillskrevs även den positiva utvecklingen av branchen. Många månader senare, efter det att den anställde hade utfärdat några tämligen allvarliga hot och satt sin egen säkerhet på spel, reagerade företaget. Med hjälp från den anställde, var bevis avslöjade som visade att den lokale chefen (och andra) drev flertalet "egna verksamheter" inom företaget och hade lurat företaget på hundratals miljoner dollar. Vad värre är att varningssignaler hade lyfts vid minst två tillfällen under tidigare år, men inget hade hänt.

När man ställs inför symptomen av ett troligt bedrägeri, är en typisk reaktion från ledningen att förneka möjligheten, genom att söka orsakerna till varför det inte är något bedrägeri eller till och med påstå att den information som framkommit så långt INTE ÄR BEVIS vilka därmed bör ignoreras.

Den första inledande informationen kan naturligtvis vara elaka rykten, men i de flesta fall som vi har utrett är det ingen rök utan eld och ledningen ångrar ofta att de inte handlade tidigare. Det hade säkerligen varit både billigare och sparat en massa besvär och irritation.

Ledningens vanligaste reaktioner vad det gäller bedrägerier

Organisationer är oftast inte förberedda för att hantera bedrägerier. När de första tecknen på bedrägeri upptäcks, kan de följande dagarna bli mycket stressade och förvirrade. För att undvika mycket diskussion och ibland katastrofala följder, är en väl dokumenterad handlingsplan vid bedrägerier avgörande.

En mycket vanlig reaktion från ledningen är att försöka fixa problemet ögonblickligen. Professionella utredningar anses vara dyra och ledningen vill försöka undvika kostnader som de tror är onödiga. Men, genom att forcera en lösning av det misstänkta bedrägeriet kan man minska möjligheten att få tillbaka pengar, skada oskyldiga medarbetare eller förse de oärliga med legala möjligheter att undvika straff. Det är därför viktigt att ledningen förstår riskerna med att forcera lösningen av problemet utan tillräcklig förberedelse.

Exempel

Det ryktades att den lokale ekonomidirektören i ett större företag var inkompetent och även distraherad av sina egna externa affärsintressen. Företaget forcerade genom att avskeda honom omedelbart därför att han ändå ansågs vara oanvändbar. Emellertid, efter diskussion godkände de att professionella utredare skulle ta ansvaret för att omgående skapa en handlingsplan och besluta vilka avgörande aktiviteter som behövde göras. Diskreta intervjuer med anställda som arbetade för ekonomidirektören genomfördes, analys av en del av hans reseräkningar och mobiltelefonräkningar gjordes och dessutom togs en del av hans dokument i datorn om hand. Inom 15 dagar hade tillräckligt med information samlats in för att kunna konfrontera honom, där han efter 6 timmars intervju erkände att han gjort fel och beskrev hela historien.

Hans agerande att låta företagets internkontroll falla isär medan han koncentrerade sig på sina egna privata affärsintressen var en liten men viktig del i pusslet i ett betydande försäkringsärende av förmögenhetsbrott .

B KEY POINT: En förhastad handling kan förstöra möjligheterna till en framgångsrik utredning. Metoden för hur man samlar information och följer upp den är avgörande för möjligheten till någon vidare utredning och eventuell civil eller brottmåls påföljd.

Handlingsplan och utrednings teamet

Syftet med handlingsplanen är att försäkra att alla incidenter hanteras på ett systematiskt sätt. Istället för att låta ledningen söka en lösning baserat på individuella initiativ, bör man ha ett effektivt ramverk för att lösa problemen.

Tillsammans med syftet till planen är en dokumenterad bedrägeripolicy som innehåller definitionen av bedrägeri det första att tänka på när man skapar en handlingsplan. Roller och ansvar bör också vara specificerade, likaväl målsättningarna (inklusive brott- och civilrättsliga följder), hur misstänkta bedrägerier skall rapporteras och hur bevis skall inhämtas.

Planen skall också klargöra sammansättningen av utredning teamet. Vanligtvis inkluderas nyckelpersoner (såsom ekonomichef, internrevisionschef, säkerhetschef, högre ledning av det berörda området, en assistent och en projektledare – om det behövs). Behovet av att anlita externa professionella utredare och juridiska rådgivare bör också bedömas.

B *KEY POINT*: Ansvar bör vara klart definierade och viktiga kontakter bör vara upprättade i förväg (tex. Externa jurister, polis och andra aktuella aktörer)

Grundstegen i en utredning

Etablera Mål

Stora utredningar kan bli dyra och det är viktigt att komma överens om mål och budget innan arbetet börjar. Enighet om budget kan vara avgörande eftersom det reducerar risken att tappa kontrollen över utredningen och prioriteringarna, spendera mer och mer pengar och i vissa fall även förlänga utredningen.

Exempel

Företaget var utsatt för en större stöld och fyra anställda var misstänkta för att vara involverade. Man beslutade att anlita en extern konsultfirma för omedelbar åtgärd. Eftersom det fanns behov av snabb handling blev strategi, kostnad och långsiktigt perspektiv inte diskuterat tillräckligt noggrant, och en specifik detaljerad handlingsplan var inte överenskommen. Efter tre veckors arbete började företaget reagera på sättet utredningen hade gjorts och fokuserade enbart på hur mycket pengar det kostat. De kunde inte förstå hur bakgrundsundersökning av de misstänkta livsstil på något sätt kunde bidra till resultatet av utredningen eller lett till någon sorts lösning av problemen.

Budgeten måste också baseras på målsättningarna av utredningen. Vanligtvis är det en kombination av målsättningarna och den specifika situationen. Det är avgörande att vara konsekvent när man etablerar målen.

Vanliga mål innehåller:

- Att klargöra omfattningen av bedrägeriet och alla personer involverade
- Att vidta åtgärder mot oärliga anställda, upphäva kontrakt med inblandade tredje part såsom leverantörer eller entreprenörer och åtala alla gärningsmän.
- Ta kontroll över situationen och fortsätta affärs verksamheten med minsta möjliga störning

- Att återställa verksamheten till det normala så fort som möjligt
- Att minimera förlust eller skada och bibehålla förtroendet
- Att främja effektiv kommunikation internt, med kunder, media och andra intressenter
- Att klargöra varför existerande kontroller inte förebyggde bedrägeriet samt förbättra kontrollerna där det behövs
- Att återvinna förluster genom alla tillgängliga möjligheter, inklusive civilrättsliga processer och försäkringar mot förmögenhetsbrott.
- Att frigöra oskyldiga från misstankar och grundlösa anklagelser riktade mot dem

När målen är överenskomna är det viktigt att fortlöpande referera till dem som en guide till nästa steg. Trots att det är möjligt att justera dem under utredningen, tjänstgör målen som en viktig guide för att hålla utredningen på rätt spår. Handlingar baserade på entusiasm eller impuls kan förstöra en utredning som visade goda resultat.

Exempel

Den samlade informationen från diverse källor ledde till avsked av ett antal chefer. Under uppföljningsarbetet, dök fler misstankar om eventuella felaktigheter upp. Ekonomidirektören på företaget föreslog en radikal och kostnadseffektiv metod att avskeda alla misstänkta utan några vidare undersökningar. Om han hade gjort detta hade företaget fått en mängd stämningansökningar mot sig!

Oftast är det inte en fråga om man skall involvera polisen i en bedrägeriutredning utan när det skall ske. Detta beror också på organisationens policy samt om eventuella lagstiftningar styr organisationen.

Vår erfarenhet är att de flesta poliskårer har begränsade resurser och är mycket positiva när ett väl förberett professionellt fall, med bevis såsom dokument och utskrifter presenteras för dem. Vår erfarenhet med olika poliskårer runt om i världen har varierat men vi anser att det är givande att diskutera ett fall informellt med polisen så fort det är praktiskt möjligt, även om ingen anmälan är gjord. I de Nordiska länderna har våra erfarenheter i allmänhet varit mycket positiva.

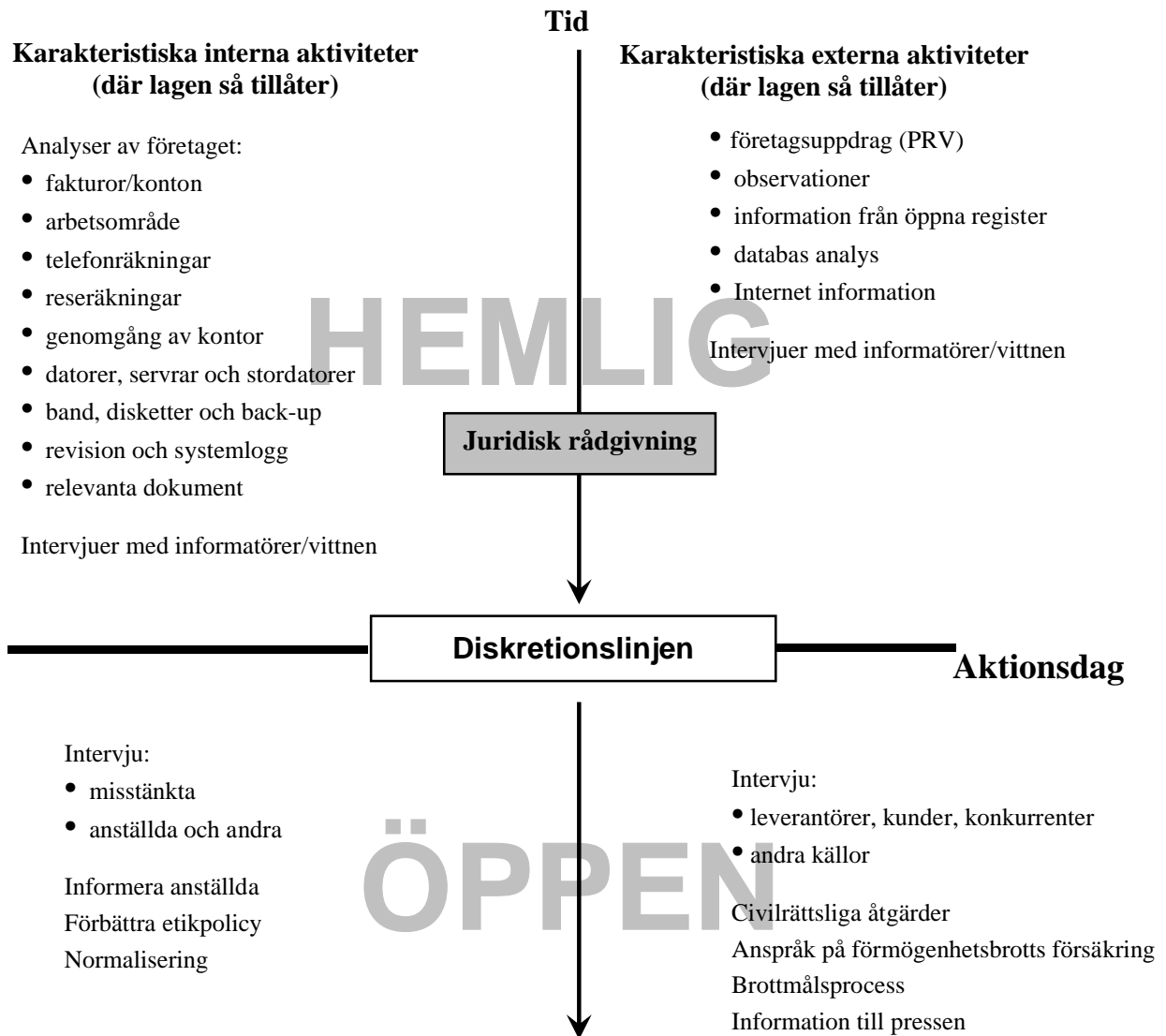
Utredningsstrategi

Före uppstart av någon form av utredning är det viktigt att utforma och komma överens om den rätta utredningsstrategin. För att undvika komprometterande framtida aktiviteter och riskera att förlora bevismaterial, är det viktigt att komma ihåg att hemliga och öppna aktiviteter skall hållas åtskilda så mycket som möjligt.

Beakta det tillvägagångssätt som visas i **Figur 1** nedan: rita en vertikal linje på ett papper, denna representerar tid. Halvvägs ned på sidan ritar du en horisontell linje som representerar diskretionslinjen mellan hemlig och öppen utredning.

Inga misstänkta (interna eller externa) skall konfronteras innan företaget är redo att korsa diskretionslinjen. På vänster sida om den vertikala linjen listas interna utredningsaktiviteter, externa aktiviteter listas på den högra sidan.

Figur 1: Utredningsstrategi



Att leda en typisk utredning

I början av varje utredning måste varje aktivitet genomföras så diskret som möjligt. Det är mycket viktigt att förklara strategin för dem som deltar i utredningen för att undvika att man hoppar fram och tillbaka över diskretionslinjen.

Information måste inhämtas på ett kontrollerat och lagligt sätt. Om detta inte sker, kan organisationen mista sin möjlighet att väcka åtal eller processa och dessutom få legala och finansiella skadeståndskrav riktade mot sig samt skador på sitt rykte.

B *KEY POINT*: De initiala aktiviteterna för att inhämta bevis är avgörande; därför att när bevis senare presenteras i rätten som del i ett civil eller brottmål, kommer metoden hur det inhämtades att detaljgranskas.

Det skall vara en klar avgränsning mellan bevis som kan inhämtas med interna resurser och bevis som kräver externa resurser.

Professionella utredare kan använda ett mängd av dolda utredningsmetoder men eftersom vissa av dem är legala i vissa länder och illegala i andra, bör användningen av olika verktyg vara noggrant bedömda och godkända av högsta ledningen. Försiktighet måste beaktas hela tiden, för misstag med hur man hanterat kritiska bevis kan inte rättas till i efterhand.

B *KEY POINT*: Sök juridisk vägledning angående vad som kan bedömas och användas som bevis. Vad som kan uppfattas som logiskt har inte alltid samma värde juridiskt sett.

I en del fall där informatörer vill se omedelbar åtgärd bör dessa informeras om att det är viktigt att arbeta metodiskt i en utredning. Informatörer känner ofta plötsligt att de är huvudpersoner eller "centrum av utredningen", och kan då bestämma sig för att hjälpa till och bidra med sina egna metoder, vilka kan äventyra utredningen.

Intervjuer

De flesta utredningar innehåller intervjuer med informatörer och vittnen och resulterar oftast i någon form av intervjuer med de som misstänks vara involverade. Intervjuer är en grundläggande del av all utredning och bör därför vara planerade och strukturerade på ett professionellt sätt.

Vår erfarenhet är att intervjuer med informatörer, vittnen och människor involverade i bedrägerier faktiskt sker varje dag men de är oftast inte genomförda professionellt och resultatet kan ofta få en motsatt effekt än vad som var önskat.

Exempel

Ett företag fick ett anonymt brev som sa att en chef i företaget var involverad i bedrägeri och penningtvätt. Den lokale VD:n bestämde sig för att konfrontera personen, utan vidare undersökning, genom att visa honom dokumenten han fått. Han förnekade det och anklagade chefen för att bedriva "häxjakt" mot honom. Som tur var blev chefen för intervjusessionen medveten om detta några veckor senare och en bra kontrollerad utredning startades.

En komplett och grundlig beskrivning av hur en sådan intervju skall hållas skulle kräva en djup och detaljerad beskrivning vilken i sig skulle kunna vara ämnet i en hel artikel. Det är värt att nämna att förstå orsaken till varför man skall göra en intervju är ett fundamentalt steg, eftersom resultatet från intervjun kan vara avgörande för resultatet av hela utredningen. En del orsaker kan vara:

- Att få mer information och en bättre bild av situationen (information man fått från dokument och andra källor kan vara "toppen på isberget")
- Att få en generell beskrivning av vad som sker före man letar efter detaljer eller specifika bevis.
- Att bekräfta eller summera en situation som beskrivits av andra eller som framkommit genom analys av samlade dokument.
- Att klargöra individens position.

B *KEY POINT*: En väl strukturerad utredning kan förstöras av en dålig intervju.

B *KEY POINT*: En bedrägeri-intervju är inget förhör. Det är en strukturerad och planerad konversation utformad för att klargöra en serie händelser.

B *KEY POINT*: Informatörer behöver tid och support och ett gemensamt förtroende krävs mellan informatören och dess kontakt. Den första osäkra kontakten kommer att vara den sista om den blir avvisad.

B *KEY POINT*: Be alltid om juridisk rådgivning innan någon form av uppgörelse görs med vittnen eller misstänkta.

I en del fall där informatörer vill se omedelbar åtgärd bör dessa informeras om att det är viktigt att arbeta metodiskt i en utredning. Informatörer känner ofta plötsligt att de är huvudpersoner eller "centrum av utredningen", och kan då bestämma sig för att hjälpa till och bidra med sina egna metoder, vilka kan äventyra utredningen.

Exempel

Efter den första intervjun var informatören så ivrig att hjälpa till och få fram mer information så hon omedelbart:

- *Bad sin pojkvän, som arbetade som polis, om information om de misstänkta hade varit kriminella tidigare*
- *Talade om fallet med en väninna som kände en av de misstänkta för att samla mer information*
- *Frågade ett annat företag direkt om information relaterad till en av de huvudmisstänkta*

Alla dessa handlingar var totalt onödiga!

Innan man går över diskretionslinjen och håller intervjuer med misstänkta personer, skall alla eventuella bevis, både externa och interna inhämtas. Relevant information som kan vara av avgörande betydelse för resultatet av hela utredningen, skall inhämtas **före** utredningen blir officiell.

Exempel

Den lokale VD:n i ett stort företag var misstänkt för att ge extra fördelaktig behandling av vissa kunder och företag som tillhandahöll olika typer av service. Under en genomgång av dokument som gjordes några veckor före utredningen, fann man en pärm med diverse korrespondens såsom betalningar och transaktioner relaterade till olika offshore företag som ägdes av VD:n. Djupare undersökningar av dessa företag visade att de var dolda ägare till företagets största /huvudsakliga affärs partners.

(Observera: Bedragare som har nyckel bevis liggande omkring sig kan överraska vissa novisa utredare. Detta är faktiskt ganska vanligt. Girighet och arrogans föder också självgodhet.)

Juridisk rådgivning angående värdet av den information man samlat bör också beaktas innan utredningen blir officiell (aktionsdagen). Trots att bevis är viktigt så kan försök att inhämta för mycket information, före utredningen är officiell, vara onödigt och för riskabelt.

Exempel

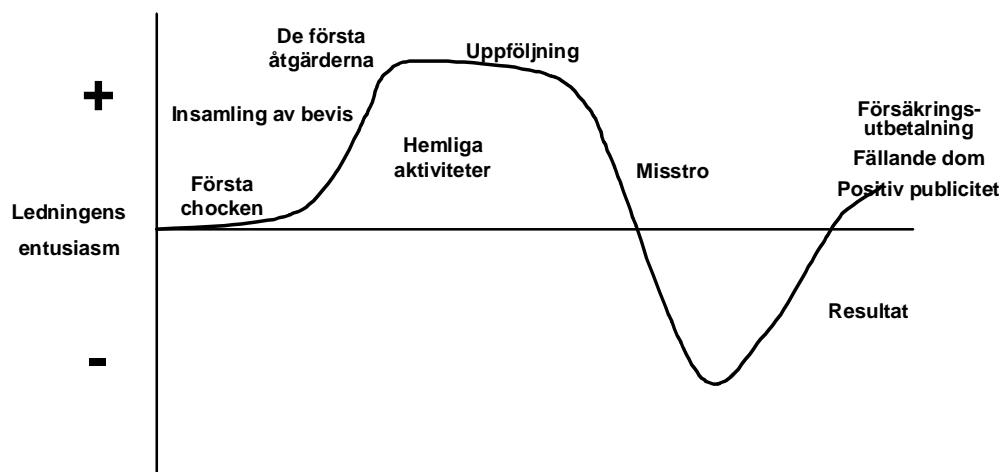
Det fanns starka indikationer att många av företagets leverantörer betalade provision till underhållschefen på företaget med syfte att bli valda som leverantörer. Det ryktades om att det mesta av arbetet som gjordes var onödigt och att vissa arbeten hade gjorts flera gånger. En leverantör som nekat att betala provosionen intervjuades och en del av kostnaden för onödiga arbeten som var utförda av andra leverantörer bedömdes. När utredningen blev öppen, steg leverantörer som det ryktades om att de betalade mutor fram och presenterade betydande ny information och bevis.

Hantera förväntningar

Utredning kan vara en slitsam och dyr process, vilket smarta bedragare är medvetna om och utnyttjar faktum. De flesta erfarna bedragare erkänner nästan aldrig något om de kan undvika det. Istället tar de upp kampen och kontrar med felaktig information i försök att smutskasta ledningen och få en stor summa pengar i förlikning.

Under utredningsprocessen, efter första steget, stiger ledningens entusiasm för att därefter sjunka. Figur 2 nedan illustrerar ledningens entusiasm genom de vanligaste faserna, från den första chocken, insamling av bevis, första stegets avskedanden och den långa uppföljningsprocessen.

Figur 2: Stadium av ledningens entusiasm



Enligt våra erfarenheter kan de uthålliga cheferna som inte förlorar modet och som kan stå emot misstro oftast gå igenom hela vägen till ett positivt slut. Belöningarna är betydande och inkluderar positiv media bevakning, återbetalningar av förlorade medel, en förbättring av den interna moralen och i vissa fall betydande ersättning från förmögenhetsbrotts försäkring.

B KEY POINT: Var medveten och låt andra bli medvetna om den långa hårda vägen det är att vara involverad i en utredning, samt även de betydande belöningarna i slutet.

Lära av misstagen

Efter det att ett bedrägeri har upptäckts är det viktigt att försäkra sig om att kryphålen som utnyttjats åtgärdas. Dessutom, kan den framgångsrika utredningen av ett bedrägeri göra nytta i ett positivt avskräckande syfte. I många fall har chefer och organisationen i övrigt föredragit att försöka glömma incidenten så fort som möjligt, eller skäms för att visa att de har kunnat bli lurade. Vi tror att detta är onödigt och fel.

Alla organisationer är utsatta för bedrägerier. En öppen kultur och spridning av information om vad som har hänt och varför är ofta en av de bästa vägarna att göra organisationen mer "motståndskraftig mot bedrägerier" i framtiden. Typiska forum att ta upp dessa känsliga ämnen kan vara workshops om bedrägerimedvetenhet och seminarier om företagets etik.

B KEY POINT: När ett fall har blivit avslutat, meddela alltid de personer som varit berörda. Det är viktigt för företagets "hälsa" att undvika risken för att en ond cirkel av ömsesidig misstänksamhet skapas vilken kan skada klimatet i gruppen och därmed påverka effektiviteten i verksamheten.

Summering

Trots all slit och smärta är det positivt att företag, organisationer och världen generellt vaknar upp och inser hur utbredd påverkan av bedrägerier och korruptioner är.

När man ställs inför de initiala symptomen av bedrägeri, bör cheferna aldrig undervärdera:

- den totala omfattningen och storleken av de aktuella bedrägerierna
- komplexiteten av en professionell och framgångsrik undersökning

och de fallgropar man troligtvis kommer att stöta på under vägen

Grundlig planering, klara mål och en väl genomtänkt strategi är hörnstenarna av en professionell utredning. Behovet av diskretion (och diskretionslinjen) kan inte nämnas tillräckligt många gånger. Likaså, alla utredningar måste genomföras lagligt och i detta avssende bör juridisk rådgivning sökas före, under och efter en utredning för att säkerställa att de metoder som använts är tillåtna och att samlade bevis är tillräckliga.

En utredning av misstänkta bedrägerier är en tuff kamp och kommer att ha sina toppar och dalar, speciellt sett från högsta ledningens perspektiv. Man behöver också planera för dessa tidpunkter och de måste även kunna kontrolleras.

Slutligen, lära sig av läxan den hårda vägen är ett exempel hur man kan förbättra kontrollerna och förebygga framtida bedrägerier. Eftersom vi ser att avkastningen på satsat kapital av bedrägeriförebyggande åtgärder fullständigt överträffar avkastningen på satsat kapital av bedrägeriutredning bör det vara lätt att övertyga högsta ledningen om att sätta bedrägeri i fokus och investera i förebyggande aktiviteter i dag.

Nigel Iyer, Veronica Morino och Björn Frang är anställda av Hibis Scandinavia. Hibis gruppens vision är agera rådgivare i arbetet med att förbygga bedrägeri och korruption, hjälpa kunder att utreda misstänkta bedrägerier, bidra till att skapa en mer etisk affärskultur och skydda kapitalet för våra kunder och samhället i stort. Kommentarer angående denna artikel och dess innehåll skickas till veronica@hibis.com