



**INSTITUTE FOR FINANCIAL CRIME**

Wilhelmina van Pruisenweg 104  
2595 AN Den Haag

BROCHURE

# **AANDACHTSPUNTEN INTERN ONDERZOEK**

KAMER: INTERN ONDERZOEK EN WAARHEIDSVINDING  
7 JANUARI 2019

# INSTITUTE FOR FINANCIAL CRIME

ABOUT

**VERTROUWEN IS DE  
BASIS VAN ONZE  
SAMENLEVING. ALLES  
WAT WE MET ELKAAR  
DOEN IS DAAROP  
GEBASEERD.**

**Financiële economische criminaliteit (FEC) ondermijnt in grote mate het vertrouwen in de samenleving.**

Burgers, publieke en private sector ervaren de sociale en financiële negatieve effecten hiervan.

Het landschap van financiële criminaliteit is complex, diffuus en groeit exponentieel. Er is momentum voor innovatieve bestrijding van Financieel Economische Criminaliteit.

FEC is een maatschappelijk probleem. De overheid, het bedrijfsleven en de kennisinstellingen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om FEC te voorkomen en te bestrijden voor een duurzame en integere samenleving. Het IFFC wil door partijen met elkaar te verbinden, samenwerking faciliteren en stimuleren.

Doormiddel van (onderzoeks)projecten hoopt het IFFC bij te dragen aan de bestrijding van FEC in het belang van maatschappelijke integriteit.



## AANDACHTSPUNTEN INTERN ONDERZOEK

Deze brochure is tot stand gekomen binnen de Kamer Intern Onderzoek & Waarheidsvinding van het Institute For Financial Crime (IFFC), Stuurgroep Kritische Succesfactoren Intern Onderzoek

7 januari 2019

# INHOUD

1.	Inleiding	5
2.	Algemene overwegingen	6
2.1.	De fasering van het onderzoek	6
2.2.	De soort onderzoeker en het soort onderzoek	6
2.3.	Tijd en geld, de zuurstof van het onderzoek	8
2.4.	Dossievorming, wat niet vastligt, bestaat niet.	9
2.5.	Persoonsgegevens en privacy	10
2.6.	Proportionaliteit, subsidiariteit, doeltreffendheid en fair play	10
3.	Clientacceptatie	11
3.1.	Inleiding	11
3.2.	Aanbevelingen	12
3.3.	Te beantwoorden vragen	13
4.	Opdrachtaanvaarding	14
4.1.	Aanbevelingen	14
4.2.	Te beantwoorden vragen	16
5.	Onderzoeksontwerp	18
6.	Verzamelen gegevens	20
6.1.	Informereren/niet informeren van betrokkenen en wanneer wel	21
6.2.	Gegevens veiligstellen	21
6.3.	Interviews	24
6.4.	Open bronnen	25
6.5.	Te beantwoorden vragen in de verzamelfase	26
7.	Analyseren	27
7.1.	Wat is analyseren?	27
7.2.	Toelichting op enkele van de analysewerkzaamheden	28
7.3.	Voorbeeld van de analyse in een financieel onderzoek	29
8.	Evalueren, concluderen, falsifiëren, rapporteren	31
8.1.	Evalueren en concluderen	31
8.2.	Falsifiëren, onder meer door wederhoor	31
8.3.	Rapporteren	32
9.	Ten slotte	35

# 1. INLEIDING

Met de term ‘intern onderzoek’ wordt een toedracht- en/of feitenonderzoek bedoeld naar aanleiding van een (mogelijke) misstand of een incident dat in opdracht van de raad van commissarissen of de directie van een organisatie wordt uitgevoerd dat leidt tot een rapport van feitelijke bevindingen om daarop een oordeel of beleid te baseren. Een dergelijk rapport kan onderdeel gaan uitmaken van een juridische procedure en als zodanig extern worden gebruikt. Interne onderzoeken kunnen worden verricht door interne functionarissen, maar bijvoorbeeld ook door advocaten of accountants.

Een speurtocht naar boeken en artikelen over hoe intern onderzoek naar toedracht of feiten bij een incident of een juridische evaluatievraag, bijvoorbeeld over wanbeleid, zou kunnen worden verricht, levert vooral formele inzichten en standpunten op over de juridische status, geheimhouding, het al dan niet doen van aangifte of andere meldingen aan autoriteiten of verhandelingen over wat waarheidsvinding eigenlijk is. Slechts zelden wordt een concrete handreiking gegeven hoe een onderzoek aan te pakken op een wijze die de kwaliteit van het doen van onderzoek waarborgt en op een wijze die bij herhaling van het onderzoek dezelfde of vergelijkbare uitkomsten oplevert.

Deze brochure is bedoeld voor onderzoekers en hun opdrachtgevers om richting te geven aan te verrichten werkzaamheden om te waarborgen dat de gebruikers van de uitkomsten van onderzoek kunnen vertrouwen op het gevolgde onderzoeksproces. Daarmee is dat onderzoek nog niet te kwalificeren als een ‘goed’ onderzoek, want dat hangt ook af van de kennis, ervaring en inzichten van de individuele onderzoeker en of daadwerkelijk zorgvuldig onderzoek wordt gedaan.

Deze brochure beoogt niet een protocol of vorm van regelgeving te zijn, maar slechts een hulpmiddel dat tot stand is gekomen op de basis van praktijkinzichten van een groot aantal ervaren onderzoekers. Commentaar en aanvullingen worden door het IFFC gewaardeerd, zodat daarmee in een volgende versie rekening kan worden gehouden.

In deze brochure is de onderzoeker een man, maar in de praktijk is de onderzoeker vaak, en steeds vaker, een vrouw.

## 2. ALGEMENE OVERWEGINGEN

### 2.1. De fasering van het onderzoek

In deze brochure gaan we uit van de volgende fasering:

- Clientacceptatie;
- Opdrachtacceptatie;
- Onderzoekontwerp;
- Verzamelen gegevens;
- Analyseren gegevens;
- Evalueren, concluderen, rapporteren.

De fasering zal in de praktijk niet altijd even duidelijk zijn. Fasen lopen in elkaar over en sommige fasen herhalen zich, afhankelijk van de ontwikkeling van het onderzoek. Gedurende het onderzoek ontstaan nieuwe inzichten en nieuwe vragen die om nieuwe afwegingen vragen.

In de praktijk kunnen ook andere faseringen worden gekozen. Zo wordt vaak onderscheid gemaakt tussen een oriëntatie- of scopingfase en een onderzoeksfase of wordt de trits verzamelen, selecteren en analyseren centraal gesteld. Bovenstaande fasering is echter een gangbare indeling bij het verrichten van intern onderzoek en wordt daarom gekozen als uitgangspunt voor deze brochure.

### 2.2. De soort onderzoeker en het soort onderzoek

In de praktijk kan het verschil uitmaken wie de onderzoeker is, omdat voor een advocaat andere beroepsregels gelden dan voor een accountant of een particulier rechercheur. Het maakt ook uit of het om een openbaar accountant gaat of een intern accountant. Bij deskundigenonderzoek kan het, naast genoemde deskundigen, ook gaan om bijvoorbeeld een waarderingsdeskundige, ingenieur, psycholoog of arts. In deze brochure worden algemene uitgangspunten gehanteerd, ongeacht het beroep van de persoon die het onderzoek verricht.

Wat betreft het onderzoek zijn er verschillende soorten onderzoek, bijvoorbeeld:

- Een fenomeenonderzoek (hoeveel van een bepaald inbreukmakend product heeft de organisatie voortgebracht en verhandeld?) of een persoonsgericht onderzoek (heeft A de regels omtrent merkinbreuk nageleefd?)

- Een partijonderzoek (hoeveel bedraagt de omvang van de financiële schade die mijn cliënt heeft geleden?) of een onafhankelijk onderzoek voor bijvoorbeeld een rechtbank (Rekening houdend met de argumenten van beide partijen, wat is dan in redelijkheid de omvang van de financiële schade die gelden is ten gevolge van een bepaalde gebeurtenis?)
- Een onderzoek ten behoeve van feitelijke bevindingen (geen oordeel) of een onderzoek ten behoeve van een advies of een oordeel.

Ongeacht het soort onderzoek, zullen de fasering en de aard van de te verrichten werkzaamheden niet veel verschillen. Wat wel verschilt is de juridische context waarin de verschillende soorten onderzoeken plaatsvinden en de feitelijke omstandigheden waaronder die onderzoeken worden verricht. Dat geldt evenzeer voor de geloofwaardigheid en daarmee de bruikbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek.

Een organisatie die uit schadebeperkingsoverwegingen en ter voorkoming van reputatieschade haar eigen functioneren in een bepaalde kwestie laat onderzoeken, en de uitkomsten daarvan extern wil gebruiken, doet er bijvoorbeeld goed aan een onderzoeker te kiezen die:

- kennis en ervaring heeft met vergelijkbaar onderzoeken;
- geen onderdeel is van de eigen organisatie;
- niet eerder bij de te onderzoeken kwestie is betrokken; en
- geen belang heeft bij de uitkomsten van het onderzoek.

In de accountancy worden situaties waarin eigenbelang, zelftoetsing, belangenbehartiging, vertrouwdsheid en intimidatie kunnen voorkomen, bedreigend geacht voor de onafhankelijkheid waarmee een opdracht kan worden uitgevoerd.

Hoewel wellicht een interne functionaris tot dezelfde uitkomsten komt als een onderzoeker die voldoet aan de voorgaande cumulatief gestelde eisen, is één van de belangrijkste eisen van onderzoeksuitkomsten dat die geloofwaardig zijn vanwege de geloofwaardigheid van de onderzoeker zelf. De slager kan wellicht prima zijn eigen vlees keuren, maar de gemiddelde burger hecht weinig waarde aan een dergelijke keuring.

Als het gaat om mogelijk juridisch verwijtbaar handelen door de opdrachtgever zelf, dan zal er behoefte kunnen bestaan aan een hoge mate van “control” ten aanzien van het onderzoek en de uitkomsten daarvan. Het ligt dan voor de hand, vanwege zijn verschoningrecht, een advocaat te verzoeken het onderzoek ter hand te nemen. Deze kan zich dan uiteraard onder zijn aansturing laten bijstaan door andere specialisten-niet-advocaat.

### **2.3. Tijd en geld, de zuurstof van het onderzoek**

De kwaliteit van interne onderzoeken wordt in hoge mate beïnvloed door de eisen die worden gesteld aan de doorlooptijd en het beschikbare budget. Je zou deze factoren tezamen de zuurstof van het onderzoek kunnen noemen. Een 10 procent bezuiniging kan een onderzoek 100 procent ondeugdelijk maken. Hoewel begrijpelijk, komt korten op deze factoren een onderzoek niet ten goede en kan dat een beroepsmatige of vaktechnische belemmering opleveren.

Het verdient meestal geen aanbeveling een onderzoek 10 procent te beperken of 10 procent sneller te werken als het budget met 10 procent tekort schiet. Dan moet de keus van de opdrachtnemer zijn het onderzoek niet uit te voeren, het voor 10 procent oninbaar te leiden of een geheel andere wijze van onderzoek te overwegen. Zo kan bijvoorbeeld gekozen worden voor eenpersoons protocollair interviewen of via Skype in plaats van de klassieke tweepersoons hooropstelling in persoon, met een verbatim verslaglegging. Uiteraard kan dan wel de vraag opkomen of er nog sprake is van vaktechnisch toereikend onderzoek.

Budgetten gerelateerd aan de mogelijke omvang van de financiële schade zijn niet ongebruikelijk, maar doen zelden recht aan de aard van de kwestie. Of iemand bij een transactie € 1 miljoen of € 10 miljoen heeft verduisterd, maakt immers voor de omvang en aard van de onderzoekswerkzaamheden niets uit.

Wat tijdsverloop betreft, zijn juridische termijnen vaak leidend, maar blijken die termijnen onder druk van toereikende feitenvergaring vaak flexibeler dan aanvankelijk aan de onderzoeker te kennen is gegeven. Neem een termijn altijd serieus, maar verdiep je erin waarom en of die termijn van vitaal belang is, mocht goed onderzoek daardoor in de knel komen. Soms blijkt het mogelijk een onderzoek zo op te zetten dat voor een procedure van belang zijnde informatie al vroeg in het



onderzoek wordt verkregen en gedeeld kan worden.

#### **2.4. Dossiervorming, wat niet vastligt, bestaat niet.**

De onderzoeker zal van meet af aan een dossier opbouwen. Een onderzoeker zal:

- vastleggen dat hij de cliënt op grond van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) heeft geïdentificeerd (dat geldt niet voor de interne onderzoeker).
- in zijn dossier de opdrachtbevestiging, de wijzigingen/bijstellingen daarvan, de verstuurd aankondigingsbrieven, het norm- en/of toetsingskader van de opdracht en de uit te voeren werkzaamheden in een papieren en/of digitaal vorm vastleggen.
- in het dossier zal hij ook telefoonnotities, kopieën van e-mailberichten in verband met de opdracht en de getekende opdrachtbevestiging opnemen.
- de daadwerkelijk verrichte werkzaamheden en de uitkomsten daarvan vastleggen.
- het concept en het definitieve rapport met de redenen van wijzigingen vastleggen.

Vaak wordt bij digitale dossiervorming een work-flow-programma gebruikt dat richting geeft aan de indeling van het dossier, maar ook aan de volgorde van bepaalde onderzoekshandelingen. In een analoog dossier werken onderzoekers daarom vaak met een geleideformulier.

Kenmerk van forensische werkzaamheden is dat er altijd een goed bewaakte 'audit trail' is en een 'chain of evidence'. Als de onderzoeker later moet uitleggen hoe hij aan bepaalde bevindingen is gekomen, moet een en ander zo zijn vastgelegd dat je tot dezelfde bevindingen komt wanneer je de werkzaamheden herhaalt. Mocht het niet mogelijk zijn om de bevindingen zo vast te leggen, bijvoorbeeld omdat de lokale situatie maar tijdelijk is waar te nemen, dan moet de onderzoeker de analyse zo documenteren, wellicht zelfs met geluids- of beeldopnamen (die daartoe ook ongeschonden bewaard dienen te blijven), dat het evident is dat hij terecht tot bepaalde bevindingen is gekomen.

Bij de dossiervorming spelen privacy en verschoningsrecht van de advocaat mogelijk een rol. Zeker als geluidopnames en gespreksverslagen in een dossier worden opgeborgen, moeten extra maatregelen worden getroffen om veilige bewaring te waarborgen en onbevoegde toegang tegen te gaan. Als het dossier valt onder het verschoningsrecht van de advocaat, waarbij hij

wordt ondersteund door derden, moet het verschoningsrecht blijken uit de elektronische bestandsomschrijving of uit een aantekening op het kapt van het papieren dossier bij die derden. De onderzoeker/derde geeft dit bij voorkeur aan op elk van de dossierstukken. Om het verschoningsrecht te waarborgen wordt het dossier soms bewaard bij de advocaat. Let op: ook in dat geval is de onderzoeker verantwoordelijk voor de inhoud van het dossier, ook vanuit het perspectief van privacy wetgeving.

Dossiers moeten na verloop van tijd worden vernietigd. De organisatie van de onderzoeker zou hiervoor een reglement moeten hebben of, als daar sprake van is, zich minst moeten onderwerpen aan de bestaande normen van de desbetreffende beroepsorganisatie, mits die passen binnen de toepasselijke (privacy) wetgeving.

## **2.5. Persoonsgegevens en privacy**

In ieder onderzoek, in bijna iedere fase van onderzoek komen aspecten van privacy aan de orde. Dat begint al bij het identificeren van een cliënt en het vastleggen daarvan. Vervolgens wordt in een opdrachtbevestiging een vermeende toedracht vastgelegd van gebeurtenissen, waarin vaak personen figureren of als betrokkene worden aangemerkt. Bij de uitvoering van een onderzoek worden vaak persoonsgegevens verzameld, verwerkt en opgeslagen buiten de oorspronkelijke omgeving van de organisatie. Het is niet uitzonderlijk dat zich tussen de te onderzoeken gegevens veel privé-gegevens bevinden.

Wet en regelgeving rond privacy en persoonsgegevens stellen hoge eisen aan de omgang met privé en persoonsgegevens. Dit geldt temeer als sprake is van een relatief invasief onderzoek, waarvan bij interne onderzoek vrijwel altijd sprake is. Het gaat te ver om hier in deze brochure in detail op in te gaan, maar ga ervan uit dat bij ieder onderzoek dit aspect expliciet geregeld moet worden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en de betrokkenen, bijvoorbeeld met bewaar en/of bewerkingsovereenkomsten.

## **2.6. Proportionaliteit, subsidiariteit, doeltreffendheid en fair play**

Zoals in de voorgaande paragraaf al werd opgemerkt, kan een intern onderzoek invasief zijn. Daarmee wordt bedoeld dat vaak op meer of mindere wijze inbreuk wordt gemaakt op de

persoonlijke levenssfeer of een zakelijke omgeving die om reden van vertrouwelijkheid zelden door anderen dan specifiek aangewezen personen wordt betreden. Een onderzoeker moet zich kunnen verantwoorden over de mate van inbreuk en de wijze van inbreuk. Bij de keuze van te nemen onderzoeksmaatregelen dient hij daarom altijd rekening te worden gehouden met de volgende elementen:

- Proportionaliteit: staan de gekozen onderzoeksmethode/middelen in redelijk verhouding tot het belang dat de onderzoeksopdracht vertegenwoordigd?
- Subsidiariteit: is dit het beste onderzoeksmiddel om het te doel bereiken? Of zijn er andere voor betrokkenen minder inbreukmakende middelen?
- Doeltreffendheid: bereik ik met inbreuk wat ik wil bereiken?
- Fair-play: maakt de onderzoeker geen gebruik van bedrog, listen, trucs of valse beloften?

De hierboven genoemde elementen gaan er vanuit dat de onderzoeker uitsluitend onderzoeksmaatregelen neemt die legaal zijn en passen binnen zijn beroepsethiek, die vastligt in gedrags- en beroepsregels en jurisprudentie.

## **3. CLIENTACCEPTATIE**

### **3.1. Inleiding**

De onderzoeker, intern of extern, moet zich altijd afvragen of de relatie die hij heeft met de opdrachtgever afbreuk kan doen aan de kwaliteit van het onderzoek of de geloofwaardigheid van de uitkomsten daarvan. Hij dient zich te vergewissen van de aard en omvang van de opdracht en eventuele (oude) relaties tussen hem en de opdrachtgever en andere mogelijke andere belangrijke stakeholders bij het onderzoek. Kortom, staat het de onderzoeker vrij om zonder last het onderzoek te verrichten? Het draait dan om onafhankelijkheid en objectiviteit, waarbij voorkomen moet worden dat zich ook maar de schijn van een inbreuk daarop voordoet.

Is de onderzoeker onderdeel van bijvoorbeeld een grotere advocaten- of accountantsorganisatie, dan spelen werkzaamheden van collega's in het verleden en het heden voor dezelfde opdrachtgever en andere mogelijke andere belangrijke stakeholders bij het onderzoek ook

een mogelijk rol voor de vraag of er een mogelijk conflict of interest bestaat. Bij twijfel doet de onderzoeker er goed aan de opdrachtgever te verwijzen naar een andere specialist.

Het is bovendien belangrijk vast te stellen of de cliënt wel in staat is een te accepteren onderzoek te betalen en, zo ja, of dat geld afkomstig is uit een legale bron.

### **3.2. Aanbevelingen**

Hieronder is een lijst met aanbevelingen opgenomen. Deze lijst is niet limitatief of altijd van toepassing, maar geeft aandacht aan aspecten die in deze fase van belang kunnen zijn.

- Organiseer een kennismakingsgesprek met een potentiële opdrachtgever, bij voorkeur in bijzijn van de advocaat van die potentiële opdrachtgever. Vraag de potentiële opdrachtgever de kwestie in detail te beschrijven en stel daarover kritische vragen. Stel vast dat sprake is van een gerechtvaardigd belang bij de opdrachtgever om een opdracht te verstrekken. Toets de verwachtingen van de potentiële opdrachtgever met betrekking tot de uitkomsten door ook de worst case uitkomsten voor te houden. Hiermee kan de realiteitszin van cliënt worden getoetst. Ga na wat de naam/reputatie is van de potentiële opdrachtgever, advocaat en de mogelijke wederpartij in de markt.
- Bij professionele dienstverleners op het gebied van onderzoek dienen in een bestand de namen van alle cliënten of andere (verbonden) partijen vast gelegd te worden. Ook de naam, de aard van de opdracht en de eindverantwoordelijke dienen vastgelegd te worden. De potentiële nieuwe opdrachtgever en andere stakeholders die in het onderzoek worden betrokken, moeten worden getoetst aan het genoemde bestand om na te gaan of het onderzoek op onafhankelijke wijze, zonder conflicts of interests, kan plaatsvinden. Bij twijfel over de onafhankelijkheid, zal worden doorverwezen.
- Vraag een recente uittreksel van Kamer van Koophandel op van de potentiële opdrachtgever en vraag om bewijs van identiteit van de (statutair) bestuurder of stel op een andere manier de identiteit van de potentiële opdrachtgever vast, ook als uiteindelijk de advocaat van de potentiële opdrachtgever de onderzoeker inhuurt.

### 3.3. Te beantwoorden vragen

Hieronder is een lijst met vragen opgenomen. Deze lijst is niet limitatief of altijd van toepassing, maar geeft richting aan het soort vragen dat in deze fase gesteld kan worden.

1. Wie is de opdrachtgever: de onderneming, of een advocaat en hoe ziet de potentiële opdrachtgever de samenwerking (tezamen met een advocaat, naast elkaar, of als onderaannemer van de advocaat). Wie is als Ultimate Beneficial Owner te beschouwen en is dat een aanvaardbare partij (identificatie)?
2. Hoe staat de potentiële cliënt bekend? Check integriteit, (financiële) geschiedenis.
3. Zijn er morele beperkingen aan de klantacceptatie? Vraag je af “wil ik voor deze opdrachtgever werken, gezien: branche, reputatie, gestelde vraag, en de context van de geschetste situatie?”
4. Hoe ver mag en moet je gaan met de conflict of interest check (ook afhankelijk van Wwft wetgeving)?
5. Wat communiceer je over de uitkomsten van de conflict of interest check aan de potentiële opdrachtgever?
6. Check op andersoortige activiteiten die je eigen organisatie voor de potentiële opdrachtgever of andere stakeholders uitvoert of heeft uitgevoerd.
7. Hoe wordt de organisatie van de potentiële opdrachtgever gefinancierd? Is het bijvoorbeeld een aan de overheid gelieerde onderneming en kan het gaan over door de overheid verstrekt geld (subsidies)? Zijn er in dat geval hiervoor nog toestemmingen van derden nodig alvorens een opdracht gegeven en dus aanvaard kan worden?
8. Heeft de potentiële opdrachtgever met bepaalde specifieke wet- en regelgeving te maken die relevant kan zijn voor de afweging tot cliëntacceptatie? Denk hierbij ook aan toereikende kennis en ervaring bij de onderzoeker.
9. Kan het onderzoek ook door beschikbare interne onderzoekers worden verricht en zo ja, waarom wordt er dan een externe uitvraag gedaan?
10. Is de persoon die namens de opdrachtgever optreedt bevoegd om de opdracht te verstrekken en heeft hij alle interne en eventuele externe goedkeuringsprocedures doorlopen?

## 4. OPDRACHTAANVAARDING

Cliëntacceptatie, opdrachtaanvaarding en onderzoeksontwerp worden vaak als één fase gezien. Dit geldt zeker als er sprake is van aanbesteding. Omwille van de duidelijkheid is in deze brochure gekozen deze onderwerpen als drie separate fasen te beschrijven.

De premisse in deze paragraaf is dat de potentiële opdrachtgever voor de onderzoeker kwalificeert als een aanvaardbare cliënt. Dat zegt nog niet dat iedere opdracht van die cliënt zondermeer aanvaardbaar is. Bij de beoordeling daarvan spelen aspecten als ethiek, onderzoekbaarheid en verwachtingen van de opdrachtgever een belangrijke rol. Bovendien dient er genoeg onderzoekscapaciteit, kennis en ervaring bij de onderzoeker te zijn om de opdracht uit te kunnen voeren. Al deze aspecten kunnen pas voldoende worden gewogen als het duidelijk is waarom de opdracht precies uitgevoerd dient te worden ofwel; wat gaat de opdrachtgever doen met de uitkomsten van het onderzoek?

### 4.1. Aanbevelingen

Hieronder is een lijst met aanbevelingen opgenomen. Deze lijst is niet limitatief of altijd van toepassing, maar geeft aandacht aan aspecten die in deze fase van belang kunnen zijn.

- Veelal wordt gevraagd om bepaalde werkzaamheden te verrichten. Daarmee staat het doel van het onderzoek te weinig vast om de diepgang en breedte van die werkzaamheden te bepalen en of er nog aanvullende werkzaamheden wenselijk zijn. Daarom, ga in discussie met de cliënt wat hij nou eigenlijk precies wil gaan doen met de uitkomsten van jouw werkzaamheden en wat voor hem de meest wenselijke uitkomst is, zowel wat betreft de aard als de presentatie ervan.
- Leg een opdracht schriftelijk vast, ook als sprake is van een onderzoek door een interne onderzoeker. In deze opdrachtbevestiging, die door de opdrachtnemer en opdrachtgever wordt getekend, worden de aanleiding tot de opdracht, de doelstelling van het onderzoek, de te verrichten werkzaamheden en de opdrachtvoorwaarden vastgelegd. In het algemeen wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan wederzijdse verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden en aspecten van privacy. Mocht de doelstelling gedurende het onderzoek veranderen, dan wordt dat ook vastgelegd.
- Als het doel en het mogelijke gebruik van de uitkomst van het onderzoek duidelijk zijn, dan is het ook duidelijk wie de gebruikers van de uitkomsten zullen zijn, wat de zogenaamde

verspreidingskring bepaalt. Die verspreidingskring is limitatief, omdat de onderzoeker alleen maar rekening kan houden met de kennis en belangen van degenen die hij onderkent als belanghebbende. Buiten die kring mogen en kunnen de uitkomsten (geheel en delen ervan) niet worden gebruikt, zonder expliciete schriftelijke toestemming van de opdrachtnemer. Er kan eventueel vooraf schriftelijk reeds toestemming worden gegeven het rapport in te brengen in de betreffende procedure. Benoem de procedure bij naam en omschrijf de procedure.

- Als de directie/het bestuur zelf onderwerp van onderzoek kan zijn, wat betreft taakvervulling, verantwoordelijkheid of rol, verdient het aanbeveling dat de Raad van Commissarissen de opdracht verleent. De directie tekent dan mee in verband met het verstrekken van het onderzoeksbudget of heeft de Raad van Commissarissen daartoe gemandateerd.
- Als sprake is van een onderzoek dat onder het verschoningsrecht van een advocaat wordt verricht, en deze huurt daarvoor een derde partij in, dan is de opdrachtbevestiging van die derde gericht aan de advocaat. Veelal zal de advocaat ook de debiteur zijn, maar de opdrachtbevestiging kan bepalen dat de rekening rechtstreeks naar de cliënt moet worden gestuurd. Let dan op dat de advocaat niet kan instaan voor de volledigheid van informatieverstrekking door zijn cliënt. Daartoe dient die cliënt dan zelf mee te tekenen. In een dergelijke situatie is de derde niet gehouden te melden onder de Wwft, ingeval sprake mocht zijn van een meldenswaardige situatie. Het is goed dat dan ook expliciet vast te leggen.
- Formuleer het hoofddoel van het onderzoek in één of een paar zinnen vanuit een helicopterview. Stel jezelf steeds de vraag of met de beoogde uitkomsten van het onderzoek het hoofddoel eigenlijk wel bereikt kan worden. Vervolgens kunnen de onderzoeksvragen worden geformuleerd die feitelijk te beantwoorden zijn (zie hierover verder paragraaf 5, hierna).
- Blijf doorvragen om verborgen agenda's bloot te leggen. Is het hoofddoel van het onderzoek bepaald? Vraag je dan af of er mogelijk nog een ander of nevendoeel bestaat, bijvoorbeeld om een bepaalde factuur niet te hoeven betalen of van een werknemer af te komen. Is dit vermoeden er, dan dient cliënt daarover te worden bevraagd. Bij ongewenste verborgen agenda's: opdracht niet aannemen.
- Ervaring/competentie: Verstrek voor opdrachtacceptatie je Curriculum Vitae/credentials aan je cliënt, zodat hij kan nagaan of jij in zijn ogen kwalificeert. Bespreek mogelijke deficiënties. Durf door te verwijzen en/of samen te werken.
- Stel een duidelijk actieplan en een routemap op en wellicht soms al een skeleton rapport.

Soms heb je een 'scopingfase' nodig, waarbij al gesprekken met enkele personen van de organisatie worden gevoerd om de materie beter te begrijpen en te bezien of de kwestie wel onderzoekbaar is c.q. om de scope beter te kunnen bepalen, met als onderliggend doel: niet onnodig in het diepe springen (tijd- en kostenbeheersing). De onderzoeker stelt in deze fase de onderzoekbaarheid van de verschillende aspecten vast waarop hij inmiddels is gestuit of die hem zijn aangereikt. De onderzoeker stelt vast of er voldoende (betrouwbare) bronnen zijn om daarop een onderzoek te bouwen of dat en er bijvoorbeeld voldoende vermogen is bij de personen en organisaties, waarop beslag kan worden gelegd.

- Geef een beeld van de mogelijk financiële omvang van de opdracht. Stel een begroting op van het aantal uur per fase van het onderzoek, per te beantwoorden onderzoeksvraag of per onderzoeksactiviteit. Op die manier maak je zichtbaar wat uitbreiding van het onderzoek op een bepaald aspect financieel kan betekenen.
- Maak afspraken over betaling. Aan te bevelen is een voorschot te vragen voor aanvang van de werkzaamheden, dat pas met de laatste factuur wordt verrekend. Maak duidelijk dat de onderzoeker een inspanningsverplichting heeft, geen resultaatverplichting. Het komt helaas veel voor dat rekeningen niet (meer) worden betaald als een vonnis verkeerd uitpakt voor cliënt. De onderzoeker kan echter niet de uitkomst van een rechtszaak worden aangerekend (tenzij hij/zij aantoonbaar fouten heeft gemaakt die daar toe hebben geleid).
- Als je algemene voorwaarden hanteert die gebruikelijk zijn in de branche, ga er dan niet te eenvoudig mee akkoord dat daarvan moet worden afgeweken. Besef dat dit kan leiden tot een inbreuk op de beroepsaansprakelijkheidsverzekering, waardoor er geen dekking is.

#### **4.2. Te beantwoorden vragen**

Hieronder is een lijst met vragen opgenomen. Deze lijst is niet limitatief of altijd van toepassing, maar geeft richting aan het soort vragen dat in deze fase gesteld kan worden.

1. Hoe is de situatie ontstaan: duidelijke en redelijk diepgaande schets van de situatie: wat is er al gedaan, wie zijn er bij betrokken, wat zijn eventuele toedrachthypothesen?
2. Wat is het doel dat de opdrachtgever met het onderzoek wil bereiken? En wat zou de uitkomst moeten zijn, of in andere woorden: wat wil cliënt idealiter bereiken en is dat reëel? Welke oordeel wil de opdrachtgever geven, waartoe hij de onderzoeksgegevens nodig heeft?



3. Is de opdracht bedoeld om de opdrachtgever te ondersteunen bij het afwegen van haar eigen (juridische) positie?
4. Is opdrachtgever bereid te aanvaarden dat de uitkomsten van het onderzoek ook weleens minder positief kunnen uitvallen?
5. Waarom wordt ik gevraagd onderzoek te verrichten? Wie zijn er nog meer gevraagd? Heeft iemand deze opdracht geweigerd en waarom?
6. Ben ik wel in staat dit onderzoek te verrichten of moeten er derden worden ingeschakeld?
7. Welke regels gelden bij cliënt in het kader van het verrichten van een onderzoek? Is er een onderzoeksprotocol en een privacyreglement? Wat is er geregeld inzake onderzoek in elektronische data (PC's, laptops, telefoons)?
8. Welke informatiebronnen zijn beschikbaar? Biedt de onderzoeksomgeving voldoende handvatten voor een deugdelijk onderzoek?
9. In welke jurisdicties doe ik onderzoek en geldt in die jurisdicties wet- en regelgeving die van invloed is op mijn onderzoek?
10. Welke beperkingen zijn er? Denk aan een toepasselijke cao of reglement ondernemingsraad, maar denk ook aan budget en doorlooptijd?
11. Zijn er specifieke pasjes, machtigingen of volmachten nodig om het onderzoek zonder tussenkomst van de opdrachtgever uit te voeren?
12. Is het mogelijk een typologie van onderzoeken te definiëren? Naast persoonsgericht onderzoek (PGO) zijn ook andere onderzoek typen te onderscheiden.
13. Afweging maken PGO: evalueer de implicaties, de noodzaak en respecteer de rechten en belangen van de betrokkenen. Kunnen in het kader van een PGO de belangen, rechten en plichten van de betrokkenen expliciet worden gemaakt?
14. Is er een kans dat het rapport wordt opgevraagd middels een verzoek op de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB)?
15. Wil de opdrachtgever mogelijk aangifte doen of niet?
16. Worden de uitkomsten van het onderzoek gebruikt in een gerechtelijke procedure?

## 5. ONDERZOEKSONTWERP

In feite is het onderzoeksontwerp geen zelfstandige fase, maar een integraal onderdeel van de opdrachtaanvaarding. Deze paragraaf geeft derhalve geen aanvullende lijst van aanbevelingen of te stellen vragen, maar wel een nadere uitleg, vanwege het belang van een goed onderzoeksontwerp.

Bij het ontwerp van de opdracht aan de onderzoeker, wordt in detail afgestemd wat de precieze evaluatievraag is die op grond van de werkzaamheden door opdrachtgever, advocaat en/of rechter moet kunnen worden beantwoord (altijd een gesloten vraag in verband met een rechtsregel). Bovendien deelt de opdrachtgever met de onderzoeker wat hij met de beantwoording van die evaluatievraag beoogt te gaan doen, in welk forum, met welk beoogd effect, uitgaande van meerdere mogelijke uitkomsten van de onderzoeksopdracht.

De beantwoording van de gesloten evaluatievraag is afhankelijk van feiten en omstandigheden binnen een juridische context, die wordt bepaald door wet- en regelgeving en jurisprudentie (normkader). Voor de onderzoeker staat hiermee zijn normkader vast.

Op basis van het aldus vastgestelde normkader kunnen ten behoeve van het plan van aanpak door de onderzoeker analysevragen worden geformuleerd (open vragen), waarvan de uitkomsten de fundering bieden voor de beantwoording van de evaluatievraag. Open vragen beantwoorden is de expertise van de onderzoeker. Het open karakter van de vraag suggereert onderzoek. Het antwoord op een onderzoeks- of open vraag is feitelijk en houdt een conclusie in, maar geen oordeel.

Een evaluatievraag aan een accountant zou bijvoorbeeld kunnen zijn: 'Heeft de vennootschap in haar jaarrekening een bepaald financieel instrument juist verwerkt?'. Als normkader zou in dit geval de Richtlijn 290 Derivaten van de Raad voor Jaarverslaggeving (RJ) hebben te dienen. Mede op basis van die richtlijn zouden logische analysevragen dan onder meer kunnen zijn:

- wat is de aard van het instrument;
- hoe luiden de voorwaarden;
- hoe pakt het economisch risico uit in verschillende relevante scenario's;
- welke waarderingsgrondslagen zijn er gehanteerd;

- welke verslaggevingsregels zijn van toepassing;
- wat blijkt er uit (de toelichting in) de jaarrekening;
- wat hebben de externe accountant en andere deskundigen bevonden met betrekking tot dit instrument; en
- hoe verhouden deze bevindingen zich tot elkaar?
- 

Uit deze vragen volgt een logisch activiteitenplan voor de onderzoeker en mogelijk ook al een opzet voor het uiteindelijke rapport van feitelijke bevindingen, waaruit het antwoord op evaluatievraag eenvoudig valt te geven.

Door op deze wijze een onderzoek te ontwerpen, zijn de uitkomsten nauwelijks meer afhankelijk van de keuze voor een bepaalde onderzoeker, hoewel die onderzoeker beter wel betrokken kan zijn bij het ontwerp; hij is immers de uitvoerder. Onderzoekservaring en -competentie verdienen uiteraard ook aanbeveling. Als daar aan wordt voldaan, is de kans groot dat de uitkomsten ook bij herhaling vergelijkbaar blijken.

Een goed onderzoeksontwerp is in feite een programma van eisen, wellicht zelfs een soort bouwbestek. Het is voor de onderzoeker meteen duidelijk waartoe zijn werk dient en wat moet worden opgeleverd. Achteraf, na afronding van het onderzoek, kunnen daardoor alle vereisten worden afgevinkt en kan worden vastgesteld of het onderzoek naar behoren is verricht. Bovendien kan het rapport helemaal aansluiten op het eerdere ontwerp, waardoor, als het goed is, het rapport geheel zelf-verklarend is.

## 6. VERZAMELEN GEGEVENS

Aan de hand van de kennis van het relevante bedrijfsproces en de interviews wordt vastgesteld of de mogelijk eerder door opdrachtgever geschetste toedracht waarschijnlijk is of het gevolg kan zijn van geheel andere oorzaken. Eerder gedane mededelingen of gemaakte veronderstellingen kunnen worden geobjectiveerd en in het perspectief van de organisatie gesteld.

Op basis van de geobjectiveerde casus worden alle relevante analoge en digitale documenten, zoals administratieve bescheiden, correspondentie en contracten verzameld en wordt informatie verzameld op basis van gesprekken en openbronnen.

Om gegevens te verzamelen, kan aan de volgende werkzaamheden/middelen worden gedacht (niet limitatief):

- doorzoeking ruimtes;
- veiligstellen analoge documenten
- veiligstellen digitale documenten, waaronder ook gegevens van telefoons
- veiligstellen toegangsdata, logdata, telefoondata, beeldmateriaal, geluidsmateriaal
- 843a Rv bewijsbeslag na vonnis rechter
- auditfiles/andere extracties financiële administratie andere systematische vastleggingen
- open bronnen onderzoek
- social media onderzoek (anoniem of niet?)
- waarneming ter plaatste
- observatie (al dan met niet met 'discrete' opname apparatuur)
- participerende observatie
- test-buy
- (on)mogelijkheden survey/steekproef select/aselect
- derdenonderzoeken (aangekondigd/onaangekondigd)
- positieve (altijd antwoorden) en negatieve (alleen antwoorden indien afwijking)  
derdenverklaringen
- letter of representation cliënt
- protocollaire/gestructureerde interviews (exacte vragen)
- open interviews (onderwerpslijst, let op volgorde)

- ongestructureerd interview (diep, over beperkt aantal onderwerpen)
- verifiërende interviews (ter vaststelling van bepaalde feiten)
- confronterende interviews (de betrokkene confronteren met de feiten)
- telefonisch, persoonlijk, schriftelijk vraaggesprek (online/papier) & al dan opgenomen
- simulatie
- wederhoor

### **6.1. Informeren/niet informeren van betrokkenen en wanneer wel**

Een bekend onderzoeksdilemma speelt zich af rond het informeren van betrokkenen en het moment waarop dat moet gebeuren. Zodra betrokkenen bekend zijn met het onderzoek kunnen zij benodigd onderzoeksmateriaal en verhaalsmogelijkheden wegmaken of beschadigen en is het element van verrassing niet meer beschikbaar.

Vanuit de gedachte van 'equality of arms' en 'fair trial' dient de betrokkene op het vroegst mogelijke moment te worden geïnformeerd. Maar wat is dat moment dan? In het algemeen is dat het moment dat alle vitale onderzoeksinformatie is veiliggesteld. Met veiligstellen wordt nadrukkelijk niet bedoeld analyseren. Het kan zijn dat pas in de loop van het onderzoek het proportioneel blijkt dat bijvoorbeeld een privé-mailbox wordt geanalyseerd, hoewel die box wel al veel eerder is veiliggesteld.

Als betrokkenen van meet af aan bekend zijn met (de mogelijkheid van) onderzoek, dan is een 'bevrozing' van de situatie bij de start van het onderzoek vaak nodig, waarbij betrokkenen iedere mogelijkheid wordt ontnomen om nog aan mogelijk relevante gegevens te komen. Vaak wordt er synchroon op meerdere locaties onderzocht en veiliggesteld.

### **6.2. Gegevens veiligstellen**

Voordat de onderzoeker de opdracht aanvaardt, heeft de opdrachtgever vaak al een werkdoossier gestuurd met daarin relevante stukken, zodat de onderzoeker zich een beeld kan vormen van de feiten en het doel van het onderzoek. Als de opdracht is aanvaard en bevestigd, begint de onderzoeker meestal met het veiligstellen van de (onderzoeks-)informatie.

Als het gaat om een onderzoek naar onrechtmatigheden, is het niet ondenkbaar dat de

betrokkenen gegevens willen vernietigen. Als de opdrachtgever de relevante administratieve bescheiden en documenten in de meest brede zin zelf nog niet heeft veiliggesteld als de onderzoeksdoelstelling wordt bepaald, moet de onderzoeker dat alsnog zo snel mogelijk doen. Het gaat daarbij niet alleen om de administratieve boeken en bescheiden, maar ook om alle digitale en papieren correspondentie over bijvoorbeeld contracten inzake intellectuele eigendom, verhuur van activa of vergunde bouwprojecten. De contracten bevinden zich steeds vaker in elektronische archiefsystemen. De onderzoeker stelt ook de gegevens op mobiele apparatuur, in de cloud, op usb-sticks en andere gegevensdragers veilig. Bedenk dat een recente back-up wellicht informatie bevat die kort voor onderzoek op de live-omgeving is weggemaakt.

Bij het veiligstellen zorgt de onderzoeker ervoor dat de gegevens benaderbaar blijven. Daarvoor verzamelt hij wachtwoorden en pincodes en legt hij goed vast van wie welke PC, laptop of smartphone is. Verder waarborgt de onderzoeker dat essentiële software bruikbaar blijft en denkt daarbij ook aan bijvoorbeeld dongles (usb-sticks met software die toegang verleent tot bepaalde programma's).

De onderzoeker zal de boekhouder zo nodig een uitdraai laten maken van de laatste debiteuren- en crediteurensaldi, de debiteuren- en crediteurenkaarten, de proef- en saldibalans van alle individuele vennootschappen en een uitdraai met de details van alle materiele vaste activa. De onderzoeker zal de gegevens in de telefooncomputer niet over het hoofd zien en er uiteraard voor zorgen dat de computer uitleesbaar blijft.

Het is in deze fase aan te raden een forensisch IT deskundige in te schakelen die weet wat er nodig is om later nog toegang te hebben tot relevante informatie. Voor de rechtsgang, die later mogelijk volgt, is het van groot belang dat de digitale data op forensisch verantwoorde wijze worden veilig gesteld. Bij digitale data wordt dan een exacte kopie van de bestaande data gemaakt en wordt het originele databestand op een veilige locatie opgeslagen. Voor back-upbestanden en tapes geldt hetzelfde.

De onderzoeker zal er rekening mee houden dat de betrokkenen gegevens hebben weggegooid of vernietigd en bestanden gewist. Hij zal daarom ook het afval bekijken en soms de

papiervernietigers weghalen. Een goede onderzoeker zal de koffertjes van bestuurders en andere sleutelfiguren doorzoeken op essentiële documenten en gegevensdragers voordat deze definitief het pand verlaten. Daarbij waakt hij uiteraard voor ontoelaatbare inbreuken op de privacy, net als bij het doorzoeken van de achterbak van auto's, die niet zelden een belangrijke vindplaats blijken voor relevante gegevens.

Omdat een groot deel van de waardevolle informatie kan worden vergaard door de forensische analyse van documenten, moet de hantering van originelen tot een minimum beperkt blijven. Er mag nimmer op een origineel geschreven of aantekeningen gemaakt worden. Op kopieën mag wel worden geschreven, maar bij voorkeur op de achterzijde.

Documenten moeten worden veiliggesteld. Mocht de uitkomsten van een onderzoek in een rechtszaak resulteren, moet de integriteit van de bewijzen kunnen worden aangetoond; waar, hoe en door wie het document is veiliggesteld.

Het vergaren van informatie afkomstig van computersystemen (digitale informatie) die in een rechtszaak ingebracht dient te worden, brengt geheel eigen uitdagingen met zich mee. Echter, de algemene principes zijn hetzelfde. De systemen en de gegevens moeten veiliggesteld worden. Gegevens mogen niet aangepast worden en is er behoefte aan werkdocumenten of werkbestanden, dan moeten er kopieën gemaakt worden; het oorspronkelijke bestand moet onaangetast blijven.

Uit de verzamelde documenten wordt op basis van analyse een selectie gemaakt die aan het onderzoeksdossier worden toegevoegd. Het onderzoeksdossier wordt zorgvuldig geïndexeerd, zodat het terugvinden van belangrijke gegevens eenvoudig is. In dat verband wordt gesproken van eDiscovery: het doorzoeken van grote hoeveelheden elektronische data voor een specifiek doel. Omvangrijke dossiers worden voor dat doel steeds vaker gedigitaliseerd en doorzoekbaar gemaakt. Belangrijk is om voorafgaand aan een onderzoek een totaalbeeld te hebben van de relevante digitale data. Dit totaalbeeld kan worden beschouwd als kritische succesfactor voor eDiscovery. Immers, een onvolledig beeld geeft een potentieel onvolledig onderzoek als resultaat, met als gevolg dat:

- Conclusies onvoldoende gestaafd kunnen worden. Er ‘zwerft’ immers nog meer data waaruit het tegendeel van de conclusie zou kunnen blijken.
- Er meer onderzoek nodig is omdat zich mogelijk meer data aandient, met als gevolg dat er meer tijd en meer kosten gemoeid zijn met het onderzoek.

Het veiligstellen van gegevens kan tijdrovend zijn. Het is geen sinecure om zorgvuldig en goed gedocumenteerd ruimtes af te zoeken. Elektronische data zijn lang niet altijd goed terug te halen van oude back-up's en als ze eenmaal zijn teruggehaald, moeten ze ook nog leesbaar worden gemaakt. Dat is soms te vergelijken met het aan elkaar plakken van snippers uit de papiervernietiger, wat soms ook letterlijk gebeurt bij analoge informatie.

### **6.3. Interviews**

Interviews worden gehouden om de waarheid te achterhalen. Er zijn meerdere vormen van interviews, afhankelijk van de fase waarin het onderzoek zich bevindt, van degenen die wordt geïnterviewd, maar ook van de juridische status van een onderzoek (bijvoorbeeld omdat er de zekerheid bestaat dat strafrechtelijke aangifte wordt gedaan). Onderzoekers doen er goed aan zich nader te verdiepen in (onderzoeks-) interviewing en bij voorkeur een professionele training te doorlopen. Domweg vertrouwen op de eigen ervaring leidt niet altijd tot het beste resultaat, zo is een getuigenverhoor in een juridische procedure (gesloten vragen) echt iets anders dan een informatief interview met een getuige in een intern onderzoek (open vragen).

Gesprekken die onderzoekstechnisch goed zijn gestructureerd, noemt de onderzoeker interviews. Interviewen of ‘horen’ is een vorm van verzamelen. In het algemeen worden interviews afgenomen door twee onderzoekers: één die het gesprek voert en een ander die aantekeningen houdt en goed oplet of alle voorbereide vragen en aandachtspunten volledig aan de orde komen. Gehoorden mogen zich altijd laten bijstaan door een derde en hoeven geen enkele vraag te beantwoorden. Onderzoekers kondigen een interview bij voorkeur tijdig aan, geven daarbij ook aan wat de doelstelling van het onderzoek is en welke onderwerpen zullen worden besproken.

Interviews kosten veel tijd en zijn daarom betrekkelijk kostbaar. Vaak gaat de helft van de onderzoekstijd op aan het interviewen zelf. Inclusief voorbereiding en verslaggeving kost een



interview in de regel gemiddeld tien metingen. Als het interview wordt gehouden door slechts één onderzoeker wordt een tijdswinst van 25 procent behaald. Als de gesprekspartner echter niet akkoord gaat met een geluidsopname dan weegt deze besparing niet op tegen het gemis van een goede notulist.

Er wordt gesproken met medewerkers en mogelijk externen die inlichtingen kunnen verschaffen over de vermoedde gebeurtenissen. Het kan zijn dat een van de gesprekspartners zelf een verantwoordelijkheid heeft voor de onderzochte kwestie. Zo iemand zal graag willen weten wat de onderzoekers weten om vervolgens een eigen strategie te kunnen bepalen. Bij alle gesprekken dient er daarom voor gewaakt te worden dat ten onrechte en onnodig informatie wordt weggegeven. De aard van de vraagstelling is daarom open en verloopt van algemeen naar specifiek.

In het algemeen geldt dat de onderzoeker alles mag vragen, maar niemand verplicht is om te antwoorden, ook niet als de werkgever dat voorschrijft. Een goed onderzoeker zal het gesprek aangenaam laten verlopen en geen dwang gebruiken of beloftes doen. Een goed gesprek kenmerkt zich door een gevoel van intimiteit, waarbij de onderzoeker verbinding nastreeft en twee keer zoveel luistert als praat.

#### **6.4. Open bronnen**

Open bronnen onderzoek is voornamelijk onderzoek op het internet. Het is een manier om gegevens te verzamelen op het openbaar toegankelijke web. Hierbij moet u denken aan bronnen zoals Google, Facebook, LinkedIn, Twitter en/of andere relevante informatie bronnen die voldoen aan de onderzoeksvragen. Bedenk dat in andere delen van de wereld, geheel andere zoekmachines worden gebruikt en onze eigen zoekmachines vaak alleen relatief lokale gegevens opleveren. Ook semi-open bronnen zijn belangrijk, zoals het kadaster en de Kamer van Koophandel of de internationale varianten daarvan of verzamelsites als CompanyInfo. Vaak is betaling nodig, maar is de informatie wel voor iedereen toegankelijk.

Vaak wordt onvoldoende gerealiseerd dat informatie verzamelen uit open bronnen ook een vorm van verwerking van persoonsgegevens kan inhouden en dat een rapport dat louter op die basis is

samengesteld, een andere status heeft, dan de delen waaruit het is samengesteld. Het bedrijfs/ beroepsmatig verzamelen van gegevens over een (rechts-)persoon en dat gebruiken voor zakelijke doeleinden, is aan regels gebonden.

Open bronnen onderzoek is in toenemende mate een professionele aangelegenheid, waarin (OSINT, open source intelligence) specialisten worden opgeleid.

### **6.5. Te beantwoorden vragen in de verzamelfase**

Hieronder is een lijst met vragen opgenomen. Deze lijst is niet limitatief of altijd van toepassing, maar geeft richting aan het soort vragen dat in deze fase gesteld kan worden.

1. Hoe wordt de chain of custody gewaarborgd?
2. Hoe is geborgd dat de gegevens niet afkomstig zijn van een onvolledige of vervuilde bron en dat de gegevens lopende het onderzoek niet worden vervuild?
3. Hoe wordt informatie verkregen op een wijze die de betrokkene zo min mogelijk in zijn privacy aantast? (proportionaliteit/subsidiariteit);
4. Wanneer is het gerechtvaardigd gegevens (bijvoorbeeld e-mailboxen) van niet-betrokkenen te betrekken in een onderzoek?
5. Heeft de cliënt al informatie bij elkaar verzameld? Zo ja, wat is de bron van deze informatie? Wat is de betrouwbaarheid ervan? Is de informatie verifieerbaar?
6. Welk voor het onderzoek relevante procedures, normen- en toetsingskader zijn van toepassing binnen de onderneming?
7. Hoe zijn de autorisaties binnen de onderneming geregeld?
8. Zijn er interne regels die afwijkingen van de autorisaties/volmachten toestaan?
9. Wordt er afgeweken van de volmacht/autorisatie en wordt dat (oogluikend) toegestaan?
10. Wie kan en mag wat betalen? Zijn er nog interne goedkeuringen nodig (vier ogen principe)
11. Kan er een vergelijking worden gemaakt tussen het betaal/declaratiegedrag van medewerkers met eenzelfde functie?

Als vaststaat wat er voor het onderzoek allemaal beschikbaar is door veiligstelling wordt een nader plan van aanpak gemaakt of het bestaande plan verfijnd voor de volgende fase van onderzoek, de analyse.

## 7. ANALYSEREN

### 7.1. Wat is analyseren?

De analyse dient in feite om het antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen, de zogenaamde analysevragen. Dergelijk vragen zijn meestal open vragen. De antwoorden tezamen leveren de grondslag op voor de beantwoording van de evaluatievraag. Die beantwoording houdt een beoordeling in.

Het beantwoorden van de analysevragen is een proces dat verloopt van een eerste (vaak intuïtieve) beantwoording tot het met bewijzen staven van dat antwoord, zodat het antwoord onomstotelijk vaststaat. De intuïtieve beantwoording vindt plaats op basis van de eerste onderzoekshypothese die vaak gelogenstraft wordt door voortschrijdend inzicht en daarom gedocumenteerd wordt bijgesteld.

Een min of meer logische reeks analysevragen in geval van een vermoeden van fraude luidt:

- Hoe is de fraude begaan?
- Wanneer is de fraude begaan?
- Waar is de fraude begaan?
- Waarom, met welke doel is de fraude begaan?
- Wie heeft de fraude begaan?
- Wat is er bij de fraude verkregen?
- Waar is de verkrijging nu?

Ten behoeve van de analyse kan aan de volgende werkzaamheden/middelen worden gedacht (niet limitatief):

- tijdlijn samenstellen
- relaties vaststellen en visualisatie
- horizontale, verticale financiële ratioanalyse
- upload financiële data ten behoeve van analyse op anomalieën met behulp Idea, ACL, Exel of alternatief
- processing' digitale data, basisanalyse op data-integriteit

- data netwerkanalyse
- frequentieanalyse steekproeven & cijfers, woorden
- word mining/eDiscovery
- verificatie, toetsen aan andere bron
- validatie, opnieuw vaststellen, afweging betrouwbaarheid
- verbanden leggen en kwalificeren
- analyseren is cyclisch proces: hypothesen toetsen aan norm

## 7.2. Toelichting op enkele van de analysewerkzaamheden

Op basis van de gevoerde gesprekken en bestudeerde documenten wordt een tijdlijn opgesteld, waarbij gebeurtenissen in de tijd worden weergegeven. Die tijdlijn moet soms op de minuut precies worden vastgesteld. De tijdlijn zal later dienen als uitgangspunt, maar ook als toetssteen bij te voeren van (nadere) gesprekken met betrokkenen.

Wat helpt voor het onderzoek is een goed relatieschema, waaruit blijkt wie met wie of met welke entiteit, welke relatie onderhoudt.

Bij de analyse dient de onderzoeksvraag precies te worden beantwoord. Zo is het uit den boze formuleringen te gebruiken als “wij denken” of “wij geloven”. Antwoorden omvatten in het algemeen de bron van informatie (“uit gesprekken met”, “uit de mailbox van ....”). Direct waarnemingen zijn voorzien van de reden van wetenschap: “wij hebben gezien” of “wij hebben gehoord”.

Analyse steunt altijd op de meest betrouwbare bron. Bij een boekhouding zijn dat bijvoorbeeld de betalingsgegevens die van de bank zijn verkregen. Bij een situatieschets gaat het om de eigen waarneming van de onderzoeker.

Bij het analyseren van gegevens worden soms steekproeven gebruikt. Wat in de praktijk vaak een steekproef wordt genoemd is meestal een deelwaarneming. Indien een steekproef wordt uitgevoerd dan moet deze ook statistisch verantwoord worden uitgevoerd, noem het anders een deelwaarneming. Een steekproef is vooral geschikt om een regelmatigheid vast te stellen, maar

veel minder om onregelmatigheden te onderzoeken.

Bij de analyse kijkt de onderzoeker of hij de analysevragen kan beantwoorden vanuit zijn bevindingen. Hoe verschilt per onderzoek. Eén manier om de bevindingen te analyseren is met de vergaarde informatie een reconstructie opstellen en die tegen het toetsingskader aanhouden.

### **7.3. Voorbeeld van de analyse in een financieel onderzoek**

De onderzoeker kan zich bij de analyse richten op de geld- en/of goederenstromen of op de juistheid van feiten en zaken. De onderzoeker kan ook een vermogensvergelijking maken om het wederrechtelijk verkregen voordeel of de geleden schade te berekenen. Verder kan hij een analyse maken van de organisatiestructuur of van wie wat op welk moment wist.

Met behulp van technische middelen kan de onderzoeker in een geautomatiseerde omgeving gegevens achterhalen en met elkaar vergelijken zoals het menselijk brein dat nooit zou kunnen. Zo spit hij bijvoorbeeld de e-mail door van honderd werknemers over de afgelopen vijf jaar op zoek naar correspondentie over een bepaald onderwerp. Als een werknemer per dag gemiddeld vijftig e-mails schrijft en verzendt, gaat het al snel om meer dan vijf miljoen documenten. Met behulp van forensische software kunnen vaak niet alleen reeds verwijderde e-mails worden teruggehaald, maar kunnen met behulp van zoekwoorden en taaltechnologie betrekkelijk eenvoudig relevante mailberichten worden achterhaald, zonder dat de mail - ook de privé mail - helemaal hoeft te worden doorgelezen, wat een belangrijk voordeel oplevert als het gaat privacy van de betrokkenen. Deze software kan ook ontduubelen, in vele talen zoeken en de meeste bijlagen doorzoeken. Bij de automatische analyse wordt niet alleen de inhoud van de documenten bekeken, maar ook de communicatiegegevens, toegangsinformatie en vaak ook beeldmateriaal van beveiligingscamera's. De kracht van de analyse is dat er gegevens worden gecombineerd uit de financiële administratie, notulen en interviews en op een tijdlijn geplaatst. In het onderzoekscenario staat hoe en met welke analyses de onderzoeker zijn doel kan bereiken en welke gegevens hij daarvoor nodig heeft.

Bij het analyseren valt of staat bijna alles met de creativiteit en ervaring van de onderzoeker. Een goede onderzoeker kan de creativiteit bevorderen door de rol van de onderzochte persoon of personen te simuleren en te proberen zich in zijn/haar/hun positie te verplaatsen. Kortom, door

zich af te vragen 'Hoe zou ik het gedaan hebben?'

Bij een algemene financiële analyse gaat het in eerste instantie om de vraag of de administratie volledig en juist is, of er bepaalde tendensen kunnen worden waargenomen. Bij extracomptabele informatie altijd aansluiten met de vastgestelde cijfers. Zijn er bijvoorbeeld afschrijvingen overgeslagen, zijn de voorraden hoog gewaardeerd en zijn er veel kosten geactiveerd? Verder wordt gekeken naar verhoudingen tussen de verschillende grootheden in de jaarrekening, naar de aanwezigheid van materiële en immateriële respectievelijk financiële en vlottende activa. Uit de mate waarin de jaarrekening is afgestemd op de administratie krijgt de onderzoeker een indruk van de kwaliteit en actualiteit van de administratie. Bij de analyse besteedt de onderzoeker aan de volgende punten extra aandacht:

- verschillen tussen inventarisaties en administratie
- afboeking en/of waarderingen van activa zonder onderbouwing
- verliesgevende verkopen (met name van vitale activa)
- verrekenen of in betaling geven van activa
- transacties met gelieerde partijen
- betalingen die niet verklaarbaar zijn uit de gebruikelijke bedrijfsvoering
- vergaande administratieve verdichtingen van betalingen en kosten
- ontbreken van baten
- onverklaarde saldi tussen berekeningen en kruisposten
- onduidelijke memoriaalboekingen

Bij het analyseren probeert de onderzoeker te doorgronden wat er nu eigenlijk aan de hand is. Hij zoekt naar inzicht, naar een oorzakelijk verband tussen verschillende feiten. De onderzoeker voert daarbij een verticale analyse uit van de jaarlijkse ontwikkeling van de omzet, kosten, winst omvang van de debiteuren en crediteuren en het werkkapitaal. Daarnaast kan hij een ratio-analyse uitvoeren, ter beoordeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit. Bij de horizontale analyse vergelijkt hij deze grootheden van jaar tot jaar en van maand tot maand.

## 8. EVALUEREN, CONCLUDEREN, FALSIFIËREN, RAPPORTEREN

### 8.1. Evalueren en concluderen

Een conclusie is een eenduidige bevinding, die antwoord geeft op een analysevraag. Een oordeel hoort bij een evaluatievraag.

Evalueren is derhalve een activiteit die de gebruiker van de uitkomsten van een onderzoek toekomt. Daarentegen zal ook de onderzoeker moeten nagaan of hij wel al het werk heeft verricht en de bevindingen daaruit heeft opgeschreven, om die evaluatie naar behoren mogelijk te maken. Hij zal daarom veelal het proces van evaluatie doorlopen, wellicht zelfs tezamen met zijn opdrachtgever. Het is daarbij niet de kunst de opdrachtgever uit te leggen wat zijn oordeel zou moeten zijn, maar de opdrachtgever te behoeden voor oordelen die niet door de bevindingen worden gedragen.

Bij concluderen hoort het zeker zijn van de bevindingen. Hiertoe kan het geraden zijn om het rapport goed te 'evidencen', waarbij ieder vermeend feit moet blijken uit een specifiek dossierstuk; ieder feit moet derhalve feitelijk te herleidbaar zijn naar het dossier. Alleen dan kan de onderzoeker zeker zijn van de bevindingen die tezamen het antwoord vormen de gestelde analyse vragen. Maar dat wil nog niet zeggen dat dit antwoord juist is, want daartoe is het van belang om vast te stellen of het antwoord wel in de juiste context is geplaatst.

### 8.2. Falsifiëren, onder meer door wederhoor

Dat feiten overeenstemmen met een hypothese betekent nog niet dat die hypothese juist is. De feiten kunnen namelijk ook passen bij een andere hypothese, waardoor de hypothese wordt weersproken. Een controller kan bijvoorbeeld een cheque hebben verzilverd - dat komt op de Nederlandse Antillen nog voor - waarop een valse handtekening staat die lijkt op die van de directeur. Dat wijst erop dat de controller geld in eigen zak heeft gestoken. Maar het kan ook zijn dat de controller een nieuwe werknemer contant heeft betaald, omdat deze nog niet in de loonadministratie was opgenomen. De controller heeft de handtekening dan weliswaar vervalst, maar niet met kwade intenties.

Omdat de geest onbewust wordt beïnvloed door allerlei vooroordelen, is het belangrijk dat de onderzoeker alternatieve scenario's uitsluit (falsifieert of weerlegt). De onderzoeker moet altijd nagaan of het wellicht anders kan zijn dan het lijkt. Eén van de effectiefste middelen om te falsifiëren is betrokkenen te de gelegenheid te bieden tot wederhoor over de bevindingen. Niet zelden blijken de feiten door bepaalde omstandigheden een andere context krijgen dan de onderzoeker eerder veronderstelde. Een goede onderzoeker zal die context weergeven en daarbij de bron niet onvermeld laten.

Wederhoor kan op verschillende manieren plaatsvinden. Eén manier is de bevindingen te bespreken in een interview, zoals hiervoor is beschreven. Gebruikelijker is het om het conceptrapport van bevindingen te overleggen of ter inzage te geven. De onderzoeker kiest er meestal voor alleen het feitelijk deel te overleggen of te laten zien, dus zonder conclusies of samenvatting. De onderzoeker spreekt vooraf met de opdrachtgever en gewederhoorden af hoe hij het commentaar in het rapport verwerkt. Het commentaar kan worden geïntegreerd in de bevindingen, maar ook apart als bijlage bij het rapport worden gevoegd.

Let op, een rapport van feitelijke bevindingen laat zich prima wederhoren, maar als een rapport vooral een oordeel, opinie, visie of mening omvat, gaat dat lastig; geloof laat zich moeilijk schenken maar omgekeerd is iemand daar ook slecht van af te brengen. Als er dan toch een oordeel in een rapport moet komen, wacht dan tot het wederhoor is afgerond.

Betrokkenen kunnen besluiten niet aan hoor en/of wederhoor mee te werken. Dit kan gevolgen hebben voor de zekerheid waarmee conclusies getrokken kunnen worden. Het kan zelfs leiden tot het teruggeven van een opdracht, vanwege onvoldoende onderzoek zekerheid. Ook als het ontbreken van dergelijke medewerking niet als een onoverkomelijke tekortkoming wordt ervaren, doet de onderzoeker er goed aan in zijn rapport duidelijk aan te geven dat de medewerking heeft ontbroken en wat de gevolgen daarvan zijn voor op het rapport te baseren conclusies en oordelen

### **8.3. Rapporteren**

Het onderzoek wordt afgerond met een rapport. Een slecht rapport kan een goed onderzoek onderuit halen. Een rapport dient effectief en relevant te zijn en dat betekent niet altijd dat het



volledig moet zijn.

Bedenk en kom voorafgaand aan het onderzoek overeen, wat de aard van het rapport moet zijn en in welk forum het zal worden gebruikt. Uiteraard is een rapport een communicatiemiddel, maar de wijze waarop in verschillende situatie eisen worden gesteld aan die communicatie, verschilt sterk. Soms is het precies en volledig aangeven van de verrichte werkzaamheden een usance of dient een lijst van alle bestudeerde documenten te worden overgelegd. Soms is een goede samenvatting toereikend.

Bij een effectief rapport brengt de onderzoeker de boodschap bondig en helder over in een korte managementsamenvatting van één á twee pagina's die zich zelfstandig laat lezen. In deze samenvatting schetst de onderzoeker de doelstelling van een onderzoek, de werkzaamheden die hij verricht heeft, het toetsingskader, maar vooral de bevindingen en de feiten en omstandigheden die aan de bevindingen ten grondslag liggen.

Het gebruik van een managementsamenvatting is niet onomstreden. Hoewel iedere gerapporteerde bevinding een conclusie omvat van de onderzoeker, is de keuze van 'de belangrijkste' conclusies niet zonder risico, waar het gaat om objectiviteit. Zorg daarom voor het collegiaal tegenlezen van de samenvatting. Het is daarom aan te bevelen dat de samenvatting ook ter wederhoor wordt voorgelegd aan betrokkenen.

Juridische verhandelingen horen niet thuis in een rapport van feitelijke bevindingen. Daarnaast zijn oordelen - fout/goed, fraude/geen fraude - uit den boze, omdat de lezer niet mag worden beïnvloed. Conclusies als 'Het was een witte Volkswagen' zijn daarentegen wel passend, want feitelijk. Het noemen van de geconstateerde snelheid van die Volkswagen is het noemen van feitelijkheid. Of die Volkswagen hard of te hard zou hebben gereden is een mening en dus een oordeel. Als de onderzoeker rapporteert over een onderwerp waarover hij geacht wordt specialistische kennis te hebben, zoals een accountant dat heeft over financiële verslaggeving, kan het geven van oordeel gepast zijn.

Een goed rapport is als een bak die wordt gevuld met stenen, grind en zand, waarbij de inhoud van de bak gelijk is aan het totale volume van stenen, grind en zand, waarbij niets boven de rand mag uitsteken. De stenen zijn de boodschappen die de rapporteur moet brengen, het grind zijn de bevindingen in de vorm van feiten en omstandigheden, terwijl het zand bestaat uit de juiste woordkeuze, spelling en grammatica. Alles kan alleen maar in de bak passen als eerst de stenen worden gestort, dan het grind en tot slot het zand. Als de volgorde wordt veranderd, zal de vulling boven de rand van de bak uitsteken.

Een rapport komt in fasen tot stand. Bij een persoonsgericht onderzoek moet het feitelijk deel aan de betrokkenen worden voorgelegd als vorm van wederhoor (waartoe een dergelijk conceptrapport dan ook uitsluitend voor gebruikt mag worden, blijkend uit het document zelf). Pas daarna kan de opdrachtgever een conceptrapport ontvangen. Als de opdrachtgever terecht inhoudelijke aanpassingen wenst, moet het rapport soms nog een keer aan de betrokkenen worden voorgelegd. Pas als het proces van wederhoor is afgerond en ook de opdrachtgever akkoord is met de inhoud kan een definitief rapport worden opgemaakt.

Opdrachtgevers, met name advocaten, hebben vaak een grote behoefte aan redigeren. Over de mate waarin onderzoekers dat moeten toestaan, wordt verschillend gedacht. Het zou een inbreuk kunnen zijn op de onpartijdigheid van de onderzoeker. Aan de andere kant kan een goede redactie de bruikbaarheid van een rapport bevorderen, zolang de onderzoeker maar kan blijven instaan voor zijn bevindingen.

De onderzoeksrapporten zijn in beginsel uitsluitend bedoeld voor de opdrachtgever. Met expliciete toestemming van de onderzoeker mag het rapport alleen worden verspreid onder daadwerkelijk belanghebbenden (bijvoorbeeld advocaten, rechtbank of toezichthouder) die voldoende van de achtergrond weten om het rapport op waarde te kunnen schatten. Tot hun teleurstelling zijn dit vaak niet de bij het onderzoek betrokkenen. Als de lezerskring groter wordt, zal de onderzoeker meer van de achtergrond moeten opnemen in het rapport. Voor rechters, arbiters en andere gebruikers van het rapport die op enige afstand staan, zal een goede onderzoeker een leeswijzer, literatuurlijst, een wie-is-wie-lijst en een lijst met afkortingen opnemen in het rapport.

De verslagen van de interviews integraal opnemen in het rapport is af te raden, omdat het vaak meer misverstanden oplevert dan voorkomt. Nog los van de mogelijke vertrouwelijkheid die bij de interviews is toegezegd, staat er vaak zoveel informatie in die verslagen dat die vaak meer vragen oproept dan beantwoordt.

Het evalueren, concluderen, falsifiëren en het schrijven van een rapport is nauwkeurig werk en neemt vaak een kwart van de onderzoekstijd in beslag.

## 9.TEN SLOTTE

Een onderzoek is als een reis van een begin naar een einde en daartussen zijn er vele paden en wegen, obstakels en uitdagingen die iedere keer anders zijn; het is eenvoudig te verdwalen. Daarom, ga goed voorbereid op pad. Zorg dat je weet wat je doel is en een mogelijke route om daar te komen. Verdeel je reis verstandig, zodat je overzicht houdt en, mocht je een keer verkeerd zitten, makkelijk terug kan naar het punt dat je het nog wist. En mocht je het een keertje niet meer zo goed weten, vraag het dan een ervaren collega. Het is altijd verstandig collega's bij complexe uitdagingen te betrekken. Dat is zeker het geval bij het ontwerp van een nieuw onderzoek en het uitbrengen van een rapport. Leg bij al die stappen je keuzes vast, zodat je daar naderhand verantwoording over kunt afleggen.

Deze brochure is niet bedoeld als een protocol of voorgeschreven stappenplan. Deze brochure dient slechts als een handreiking van een aantal denkbare onderzoekstappen en de aandachtspunten die zich bij die stappen kunnen voordoen. Het IFFC houdt zich aanbevolen voor op- en aanmerkingen en suggesties tot aanvulling en verbetering.

7 januari 2019

## CONTACT

### IFFC - Institute for Financial Crime

HSD Campus

Wilhelmina van Pruisenweg 104

2595 AN Den Haag

+31 (0)70 204 50 11

