

Het grootste gevaar voor CEO-fraude vormt u als bestuurder zelf

'Lang niet al het gedrag is in regels te vangen'

Whitepaper Hoffmann

Het grootste gevaar voor CEO-fraude vormt u als bestuurder zelf

‘Lang niet al het gedrag is in regels te vangen’

Elke Weijkamp¹ en Myra van Esch²

Lavellaz, een fictieve internationale organisatie met zestien vestigingen verspreid over Europa en 6880 medewerkers waar hard werken centraal staat. De organisatie is technisch geavanceerd en heeft medewerkers met een hoog en analytisch denkniveau. Daan ter Maat is (was) sinds dertien jaar de CFO van de Nederlandse vestiging. Hij werkt veel en nauw samen met financieel manager Hendrik Loenen. Een zogenoemde ‘mannelijke cultuur’ heerst, waarbij assertiviteit, focus op succes en beperkte emotionele betrokkenheid leidend zijn.³

Op dinsdag 5 januari wordt in de kantine van het Nederlandse hoofdkantoor van Lavellaz een presentatie gegeven over de nieuwe jaarplannen. De cijfers van afgelopen jaar worden voorgelegd en de begroting voor 2019 wordt getoond. Tot Daan zijn verbazing wordt de beoogde omzet voor de Nederlandse vestiging met zes procent verhoogd: een te behalen omzet van 112 miljoen euro terwijl naar zijn mening een stijging van drie procent realistisch is. De presentatie van welgeteld twaalf minuten wordt gegeven door de CFO van het Duitse hoofdkantoor in Stuttgart. De CEO dr. Jürgen Koomann is niet aanwezig. Dat is hij nagenoeg nooit, niet in de elf jaar dat hij al aan het roer staat. Er is nauwelijks contact en al het ‘rechtstreekse’ contact verloopt via e-mail. Communicatie tussen onderdelen van internationale organisaties wordt vaker als een drempel ervaren.⁴ Daan heeft in Duitsland wel enkele malen per jaar bijeenkomsten met dr. Koomann. Laatstgenoemde is dan vaak aan het woord en de toehoorders ontvangen. Echt een gesprek voeren doen zij niet want de CEO spreekt hem niet aan op zakelijk gebied en er is geen ‘social talk’. Het meeste contact met de Duitse CEO verloopt via de Nederlandse CEO. Daan durft zelf ook niet zomaar een gesprek aan te gaan en dit hoeft eigenlijk ook niet want het loopt prima zo. Twee jaar nadat Daan bij Lavellaz was begonnen werd deze CEO gepresenteerd maar hij weet niet te benoemen van waaruit deze Duitse bestuurder exact is aangesteld.

Niemand vraagt naar wat en hoe exact

De korte presentatie toonde de verwachte omzet voor het komende jaar. Op welke manier dit gerealiseerd dient te worden en welke mogelijke veranderingen eraan komen daar vraagt op zo’n moment niemand naar, dat merkt men vaak in de loop van het jaar wel. Bij een internationale organisatie zoals Lavellaz vloeien de beslissingen veelal top-down door de organisatie. In deze commerciële organisatie wordt nauwelijks

¹ Drs. Elke Weijkamp is sociaal psycholoog bij Hoffmann

² Dr. Myra van Esch is director Cybersecurity bij Hoffmann

³ Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.

⁴ Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256-265.



gecommuniceerd over strategische toekomstplannen want omzetcijfers zijn de richtlijn van het dagelijks handelen. Men voert de plannen uit zoals dat op dat moment van hen wordt gevraagd en de CEO zet deze lijnen uit. Dr. Koomann doet het al elf jaar en ieder jaar wordt er meer omzet geboekt. Toen twee jaar geleden de omzettafels in Nederland niet gehaald dreigden te worden kwam hij met nieuwe input, hij had het juist gezien, Lavellaz NL doet weer volledig mee in de markt en is zeer succesvol binnen de holding.

CEO-fraude is een vorm van financieel economische criminaliteit dat al decennia speelt. Toch is het tegenwoordig aan de orde van de dag en worden medewerkers op steeds geavanceerdere wijzen verleid tot het doen van valse betalingen. Er wordt voorafgaand aan de diefstal vaak uitgebreid onderzoek naar het slachtoffer en diens organisatie gedaan. Het is volgens Hoffmann een van de meest voorkomende vormen van internetcriminaliteit. De gevolgen zijn veelal groot en onomkeerbaar, zowel voor het slachtoffer als financiële en imagoschade van de organisatie. CEO-fraude wordt door buitenstaanders vaak als onmogelijk en onbegrijpelijk bestempeld. Mensen durven er nauwelijks over te praten wanneer het hen is overkomen, verhalen worden niet of anoniem gedeeld. Bestuurders begrijpen het niet: hoe kan dit bij hún organisatie gebeuren? Toch vormen zij zelf veelal het grootste gevaar. Dit geeft problemen, maar net zoveel kansen om gewenst gedrag (preventief) te stimuleren en het gevaar tegen te gaan.

Daan regelt met Hendrik de financiële zaken, Daan is eindverantwoordelijk maar samen controleren zij welke betalingen wanneer en waarvoor worden gedaan. Zij praten veelvuldig over cijfers en sturen grotendeels de Nederlandse vestiging aan. Met z'n tweeën vormen zij het zogenoemde 'vier-ogenprincipe', een regel waar aan de hand van zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de betalingen en elkaar controleren. De CEO van de Nederlandse locatie is Maarten Wijzer. Maarten is vorig jaar in dienst getreden en heeft een externe focus waarin hij voornamelijk verantwoordelijk voor de sales en marketing, hij is niet betrokken bij betalingen.

Praten over integriteit kost tijd en fouten maken is 'not done'

Het aansturen van de medewerkers van de Nederlandse vestiging gebeurt zakelijk zoals de manier waarop de meesten binnen de organisatie met elkaar omgaan. Men werkt hard om de omzetdoelstellingen te realiseren. Daan werkt op de vestiging en ziet de collega's dagelijks. Hij vindt hen zelfstandig en erg vakbekwaam omdat zij niet vaak bij hem komen met problemen, twijfels of zaken die opgelost dienen te worden. Wanneer Daan wordt gevraagd hoe het ten aanzien van deze regels met de integriteit van de medewerkers is gesteld, kijkt hij verbaasd. "Integriteit is geen onderwerp dat op of buiten de werkvloer wordt behandeld. Dit kost vooral tijd, de integriteit van medewerkers zit ingebed in de vaste processen, de werkstructuur en geschreven en ongeschreven regels en richtlijnen."

Daan mocht geen fouten maken. Dit verwachtte hij dan ook niet van de medewerkers op 'zijn' Nederlandse vestiging. "Men is slim genoeg om zijn/haar werkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren." De manier van leidinggeven door de CEO van het moederbedrijf heeft duidelijk invloed op de organisatie en onderlinge verhoudingen. Er vraagt bijvoorbeeld niemand uit de managementlagen zomaar aan collega's hoe het hen gaat. Niemand durft te laten zien dat hij/zij twijfels heeft over zijn of haar beslissingen want twijfel kan erop duiden dat je niet goed genoeg weet wat je doet. Een keuze durven maken is een kracht. Onzekerheid is een teken dat mensen zich bedreigd voelen en zij proberen deze situaties dan ook zoveel mogelijk te vermijden.⁵ Zoals in andere Europese landen bespreekt men softere factoren zoals bijv. het geven van feedback, delen van twijfels of moeilijkheden niet.⁴

⁵ Fikret Pasa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.



Daan is de dader

Dan wordt het woensdag 30 januari. De dag waarop duidelijk wordt dat niet alles onbesproken blijft. Januari is een erg drukke maand geweest want Hendrik is al ruim twee weken ziek door zware griep en Daan werkte gemiddeld 70 uur per week. Ook deze woensdag stromen de e-mails binnen. Eén e-mailbericht komt van de CEO van het hoofdkantoor, deze e-mails hebben uiteraard altijd prioriteit. Het bericht is kort en zakelijk waarin dr. Koomann aangeeft dat er voor de vestiging in Spanje 780.000 euro nodig is voor de realisatie van de nieuwe parkeergarage bij maar dat het geld hiervoor pas vrijdag weer beschikbaar is in verband met de stakingen van de Spaanse banken. Hij vraagt Daan er verder niet over te praten en verklaart het geld vrijdag uiteraard direct weer terug te laten boeken. Het moet wel naar een andere rekening dan normaal omdat het anders niet goed verloopt in verband met de Spaanse stakingen. Daan wil uiteraard zo snel mogelijk helpen en probeert Hendrik te bereiken. Na twee keer zijn voicemail te hebben ingesproken krijgt hij hem te pakken, hij legt kort uit dat hij haast heeft door een opdracht van dr. Koomann en hij alle gegevens heeft gecheckt zoals zij dat altijd doen. Hendrik accordeert snel de opdracht. Daan maakt het geld over. Nog geen 20 minuten later ontvangt hij een bedankbericht waarin dr. Koomann tevens aangeeft dat de bouwmaatschappij niet alleen de aanbetaling wil, maar het volledige bedrag zoals in de factuur is afgesproken. Dit betreft een bedrag van 7,6 miljoen euro. De CEO is nog nooit zo openhartig geweest, hij geeft aan bang te zijn dat zonder de parkeergarage de vestiging onbereikbaar zal zijn en de pers lucht zou kunnen krijgen van het feit dat Lavellaz niet voldoende geld zou hebben, wat zoals zij beide weten, totaal niet het geval is.

Daan voelt zich bevoorrecht want hij wordt gevraagd om te helpen. Doet de Nederlandse vestiging het zoveel beter dan de rest? Of zouden andere CFO's niet beschikbaar zijn? Daan voelt dat hij snel een beslissing moet nemen, niet besluiteloos maar krachtig zoals wordt verwacht. De Nederlandse vestiging heeft zojuist een paar grote aanbetalingen ontvangen van haar afnemers, het saldo vermeerderd met de kredietfaciliteit bedraagt zo'n acht miljoen euro dus de betaling is mogelijk. Hij laat de zieke Hendrik ook de volgende opdracht goedkeuren. Hij controleert de in de e-mail bijgesloten factuur die voor akkoord getekend is door de CEO nogmaals en hij maakt het geld over. Het voelt bijzonder dat hij Dr Koomann heeft kunnen helpen.

Volgens de fraudediamant (van Wolfe & Hermanson (2004, als afgeleide van de fraudedriehoek van criminoloog Donald Cressey (1950))⁶⁷ voldoet Daan aan de vier factoren, (1) de prestatiedruk is groot in de organisatie, (2) hij kan het rationeel weerleggen omdat hij het voor de CEO doet en het geld overmorgen weer terugkomt, omdat Hendrik accordeert heeft hij de gelegenheid (3) en de mogelijkheid (4) het zelf te doen. Met Maarten bespreekt hij het niet, hij bespreekt normaliter ook weinig met Maarten omdat hun werkzaamheden enorm verschillen. Hij zal het alleen maar fijn vinden als de Nederlandse vestiging het hoofdkantoor kan helpen. Daan heeft bovendien naar de regels gehandeld.

... misschien weet u dat niet eens

Maandag 4 februari: Daan is op non-actief gezet. Hij heeft niet krachtig en voldoende oplettend gehandeld volgens Lavellaz. Ze geloven bovendien niet dat hij niet weet waar het geld is. Daan is slachtoffer geworden van externe CEO-fraude maar wordt gezien als dader. Hij wist tot dit moment niet eens wat CEO-fraude betekende. Hij had een duidelijk motief voor zijn handelen want hij wilde helpen. Het draait niet alleen om regels en procedures: het draait om gedrag, daadwerkelijk gedrag.

⁶ Cressey, D.R. (1950). The criminal violation of financial trust. *American Sociological Review*, 15(6), 738-743.
⁷ Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. P.1-5

Wat vertelt de Psychologie over CEO fraude?

Gedrag van medewerkers wordt mede bepaald door de cultuur en voorbeeldgedrag vanuit het management. Cultuur en leiderschap vormen onder andere een belangrijke bron voor het kunnen en durven uiten van fouten, het open durven en mogen zijn en niet te handelen vanuit angst en stress.⁸ Kenmerken zoals die naar voren komen in het verhaal van Lavellaz zijn veelvuldig terug te zien in CEO-fraude zaken. Organisaties die te maken krijgen met CEO-fraude zijn veelal internationaal georiënteerd waarbij er sprake is van verscheidene managementlagen en waar hiërarchie een grote rol speelt. De beslissingsbevoegdheid zit hoog in de organisatie. De CEO wordt bovendien regelmatig op zijn post benoemd zonder inspraak van het MT en het dienstverband is langdurig. De objectiviteit ten aanzien van deze persoon kan daardoor verminderd zijn, er wordt ook wel eens gesproken over 'de gouden handboeien'. Er heerst vaak een grote afstand tussen de (dominante) CEO en de rest van de organisatie wat terug te zien is in de stijl van leidinggeven door de gehele organisatie: een machtige hogere hiërarchische positie van waaruit besluiten top-down worden genomen. Een machtsafstand kan normen van ongelijkheid benadrukken.⁵ Prestaties leveren in een zo kort mogelijk tijdsbestek is waar het om draait. Krachtig zijn en laten zien dat je beslissingen durft en kunt nemen (ofwel onzekerheidsvermijding). In deze organisaties worden fouten niet openlijk gedeeld. Kwetsbaarheid wordt niet getoond en feedback wordt nauwelijks gegeven. Ten slotte zijn medewerkers zich meestal niet of nauwelijks bewust van het risico dat zij hier zelf lopen op externe CEO-fraude, terwijl tegenwoordig eerder de vraag kan worden gesteld wánnere het gebeurt dan óf het gebeurt.

Dit kunt u hier mee doen

Met een risicoscan kan de kans op CEO-fraude voor een organisatie worden bepaald. Een voorbeeld van zo'n risicoscan is opgesteld aan de hand van het oorspronkelijke cultuurmodel van Hofstede, wat recenter is vertaald naar een aanvullend model voor cultuurdimensies in organisaties (Tabel 1).⁹ Door deze cultuurdimensies te relateren aan kenmerken van CEO-fraude kunnen deze cultuurdimensies als voorspeller dienen voor de kwetsbaarheid voor externe CEO-fraude. Op deze manier kan voor bijvoorbeeld Lavellaz in beeld worden gebracht, waar het bedrijf een risico loopt en waar passende interventies nodig zijn in de vorm van een cultuurveranderingstraject.

Tabel 1

Een recentere vertaling van het Hofstede model geeft op basis van het oorspronkelijke model en nieuw onderzoek verschillende dimensies van cultuurfactoren van organisaties. ⁹	Procesgericht	Resultaatgericht
	Werkgericht	Mensgericht
	Organisatiegebonden	Professionele identiteitsstijl
	Open karakter	Gesloten karakter
	Strakke controle	Losse controle
	Normatief	Pragmatisch

⁸ Indriani, N., & Abdullah, S. (2018). The Effect of Effectiveness of Internal Control System, Leadership Style, Conformity Compensation, Culture and Ethical Organization, Organizational Commitment and Law Enforcement on Fraud in Regional Level Work Units of Pidie Jaya. Account and Financial Management Journal, 3(01), 1234-1239.

⁹ Sanders, G., & Neuijen, B., (1999). Bedrijfscultuur. Uitgeverij Van Gorcum.

Het model dat is toegepast op Lavellaz laat zien dat er geen ruimte is voor kwetsbaarheid en dat fouten niet met elkaar worden besproken. Deze organisatie is sterk *werkgericht*. Externe CEO-fraude wordt vaker teruggezien bij werkgerichte organisaties. Er ligt druk om het werk af te krijgen en de persoonlijke- en ontwikkelingskant van de medewerker en de organisatie spelen namelijk nauwelijks een rol. Daan wil angst en onzekerheid zoveel mogelijk vermijden, hij wil geen risico's lopen, de onzekerheidsvermijding is hoog: Lavellaz oogt *procesgericht*. Bij procesgerichte organisaties vermijden medewerkers zoveel mogelijk risico's om angst

en stress te vermijden. Daarnaast zien we bij Lavellaz dat de masculiniteit door alle lagen van de organisatie is terug te zien: medewerkers komen nauwelijks naar Daan toe om twijfels of dilemma's te bespreken. De grote mate van machtsafstand is herkenbaar in de zaken die onbesproken *top-down* worden opgelegd (zoals de verhoogde omzettaarget) en in de keuzes die Daan maakt door het geld direct over te maken, want voor de CEO regel je dat.

Om de kwetsbaarheden van de organisatie op CEO fraude te verkleinen zou Lavellaz een advies hebben gekregen dat gericht is op cultuurverandering. Hiervoor zouden programma's ingezet worden om bijvoorbeeld de leiderschapstijl in de organisatie aan te passen. Eén van de belangrijkste factoren hierin is het toegankelijk zijn van de board waarin open communicatielijnen centraal staan. De board zou ook de onderwerpen feedback geven, het mogen maken van fouten en de manier waarop mensen dit kunnen delen op de kaart moeten gaan zetten. In deze risicoscan staat preventie centraal, dit cultuurveranderingsproces had dus al ingezet kunnen worden voor er sprake was van fraude.

De bedrijfscultuur als basis

Onderzoeksbureau Hoffmann kan zo'n risicoscan uitvoeren. Hoffmann heeft al ruim 55 jaar ervaring met vraagstukken en zaken op het gebied van integriteit en interne en externe fraude en is in staat organisaties weerbaarder te maken tegen aanvallen van CEO-fraude.

De echte vraag is natuurlijk: Wat uit het verhaal van Daan en het fictieve Lavellaz herkent u in uw eigen organisatie? In welke dimensies van uw bedrijfscultuur herkent u uw bedrijf? Waarin is uw onderneming kwetsbaar en op welk gebied kunt u zich versterken? Misschien vormt u als bestuurder zonder dat u het in de gaten heeft wel het grootste gevaar...



*Vertrouwen is goed,
Hoffmann is beter*

Hoffmann

Uw veiligheid, daar maken we ons sterk voor, al meer dan 55 jaar. Hoffmann bestaat uit drie afdelingen: bedrijfsrecherche, riskmanagement en cybersecurity.

Bedrijfsrecherche

Een veilige werkomgeving voor u en uw medewerkers. Het lijkt een onbesproken arbeidsvoorwaarde. Helaas is de realiteit soms anders. Fraude, vernieling, diefstal, ongewenste intimiteiten, pesten; niemand wil dat, maar het gebeurt. In die gevallen rekent u direct op ons. Discreet, objectief en ervaren.

Riskmanagement

Een veilige bedrijfscultuur begint bij uzelf. Dat betekent niet dat u deze helemaal zélf hoeft te realiseren. Onze adviseurs en trainers werken samen met u aan een veilige werkomgeving. Ze helpen u veilige processen en effectieve controles in te richten, maar vooral met het toewerken naar een veilige en integere cultuur. Met als uitgangspunt: veiligheid zie je niet, die voelt je.

Cybersecurity

Uw bedrijfsinformatie is uw goud. Dat houdt u graag in veilige handen. In de digitale wereld waarin we leven is dat niet zo eenvoudig. Vaak zijn daar beter beveiligde netwerken, goed doordachte processen en cyberbewuste medewerkers voor nodig. Met preventief onderzoek naar uw informatiebeveiliging maken wij inzichtelijk wat uw kroonjuwelen zijn en waar voor u de risico's liggen.

Bezoekadres: Luidsprekerstraat 10, 1322 AX ALMERE

Postadres: Postbus 60090, 1320 AB ALMERE

Telefoon: 088 - 298 6600

info@hoffmann.nl - www.hoffmann.nl