

BROKEN BUSINESS:

**FRAUDE, CRISIS
EN HERSTEL**

**7 STAPPEN
VOOR HERVORMING
EN HERSTEL
VAN INTEGRITEIT**

JOSÉ R. HERNANDEZ

‘Dit boek brengt de inzichten van José Hernandez’ carrière samen. Een carrière waarin hij veelvuldig samenwerkte met de zakelijk leiders die hun organisaties door spraakmakende bedrijfscrisis moesten navigeren. In *Broken Business* toont Hernandez hoe je het ontstaan van dergelijke crises herkent en aanpakt. En dat de bron vaak een systematisch falen van het ethisch leiderschap en de bedrijfscultuur is.’

Roger Dassen, voormalig vicevoorzitter van Deloitte, CFO van ASML

‘Ik beveel dit boek aan voor alle bedrijfsdirecteuren en managers. Het biedt een kernachtige blik in hoe het mis kan gaan, hoe je met de gevolgen kunt omgaan en hoe je er uiteindelijk beter uit kunt komen. Nog belangrijker: *Broken Business* toont inzichten voor diegene die nog geen ervaring heeft gehad met een ethische crisis en het daarom hopelijk nooit hoeven mee te maken.’

Ian Bourne, oud-voorzitter van de raad van SNC-Lavalin Inc.

‘*Broken Business* van José Hernandez is een actueel en prettig leesbaar boek over de preventie, detectie en aanpak van wanbestuur, dat de opmaat vormt voor corruptie, fraude, verspilling van aandeelhoudersbezit, reputatieschade en kostbare handhavingsmaatregelen. Deze scherpe analyse van bestuurlijk falen is kundig verweven met de kernboodschap van Hernandez: dat integriteit een absolute voorwaarde is voor zakelijk succes en duurzaamheid. Meer nog dan een goed product of dienst, sterk leiderschap en een doordachte strategie bepaalt het commitment om integer te handelen of een bedrijf op de lange termijn sterk staat en winstgevend blijft. *Broken Business* is verplichte kost voor elke CEO, bestuurder, CFO, bedrijfsjurist en manager.’

Louis J. Freeh, voormalig FBI-directeur en Amerikaans federaal rechter

‘Vanuit een Europees perspectief is *Broken Business* een zeer belangrijke informatiebron voor besturen, vooral in context met de huidige mondiale regelgeving. Het biedt waardevolle lessen over hoe je de bestuursfuncties moet uitvoeren tijdens een grote crisis door wangedrag, en hoe je de risico’s voor je organisatie kan verkleinen. Ik beveel het van harte aan voor alle managers, directeuren en aankomend zakelijk leiders.’

Peter Wakkie, voormalig lid van de Raad van Bestuur van Royal Ahold nv, bestuurslid van TomTom nv, partner van Spinath+Wakkie

‘Geweldig leesvoer: zeer duidelijk en ter zake kundig, prettig om te lezen dankzij de voorbeelden uit het echte leven, en direct te implementeren door de praktische aanbevelingen gebaseerd op diepgaande ervaringen uit het bedrijfsleven. Wat mij bijzonder aansprak was de uiteenzetting over het belang van tone from the top, de bedrijfscultuur en de noodzaak om de crisis aan te grijpen als kans om het bedrijf te hervormen tot een sterkere organisatie die een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij.’

Klaus Patzak, CFO van Bilfinger SE

‘Het Empowering Integrity-proces uit *Broken Business* beschrijft alle stappen die een organisatie moet zetten om de reis van crisis naar een succesvolle transformatie te voltooien. Ik kwam met José Hernandez in contact tijdens zijn werk voor Daimler in 2005. Ik waardeer hem als persoon, zijn professionele werk, bekwaamheid en zijn begrip van het werkveld.’

Bodo Uebber, CFO van Daimler AG

‘José Hernandez heeft met *Broken Business* een doorleefd, wijs en blijvend actueel boek geschreven. Zijn motto: Wangedrag is onvermijdelijk, schandalen zijn dat niet. Dit boek, boordevol praktijkvoorbeelden, is een handboek voor iedereen die deze realiteit durft te omarmen en er effectief naar wil handelen. Doen dus, dit boek lezen én ermee aan de slag.’

Dr. Martin van Staveren, adviseur en docent, auteur van *Risicogestuurd werken in de praktijk* en *Risicoleiderschap*

BROKEN BUSINESS:

**FRAUDE, CRISIS
EN HERSTEL**

**7 STAPPEN
VOOR HERVORMING
EN HERSTEL
VAN INTEGRITEIT**

JOSÉ R. HERNANDEZ

‘Elke zakenleider en aankomende manager zou *Broken Business* moeten lezen. Dit fundamentele boek geeft het broodnodige inzicht in het duistere falen van de bedrijfssystemen die tot corruptie en wangedrag leiden. Het biedt professionals een praktisch en overzichtelijk zevenstappenmodel om inherente problemen in hun organisaties op te lossen. José Hernandez reikt cruciale inzichten aan de hand van overtuigende verhalen die illustreren hoe managers actie kunnen ondernemen om hun organisaties te versterken. *Broken Business* is toegankelijk en inspirerend geschreven. Leaders die Hernandez’ uitdaging aangaan en het Empowering Integrity-model gebruiken, zullen hun organisaties hervormen op een manier die daadwerkelijk duurzame en positieve voordelen genereert voor medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij.’

Joy Thomas, directeur en CEO van Chartered Professional Accountants of Canada

‘We horen helaas maar al te vaak over organisaties in crisis die hun morele kompas kwijt zijn. Als ze de zeven stappen van Empowering Integrity uit *Broken Business* hadden toegepast, zouden ze hun nalatigheid hebben kunnen voorkomen. In zijn bevolgen boek vat Hernandez de lessen samen uit zijn jaren als adviseur van organisaties die voor ethische dilemma’s staan.’

Linda Robinson, directeur van het Centre for Accounting Ethics, University of Waterloo

Inhoudsopgave

Voorwoord	15
1 Inleiding	23
Deel I	
Het probleem	
2 Wind International: een casestudie	37
De crisis bij Wind International	38
Analyse van de problemen bij Wind International	53
3 De bredere context	65
Waarom het systeem faalt	65
Op weg naar herstel en verandering	77

Deel II

De oplossing

4 Herstel: Omgaan met een bedrijfsschandaal	95
Stap 1 – Doorgrond de crisis	95
Stap 2 – Stel een onafhankelijk onderzoek in	113
Stap 3 – Maak een draaiboek voor sanering en herstel	123
Stap 4 – Wikkel strafrechtelijke en civiele zaken af	139
5 Integriteit en goed gedrag institutionaliseren	151
Stap 5 – Versterk de mechanismen om wangedrag te voorkomen	151
Stap 6 – Verander de cultuur	179
Stap 7 – Heroriënteer de strategie	205
Een nieuwe vorm van leiderschap	
6 Conclusie en stappenplan nieuw leiderschap	225
Dankwoord	239
Over de auteur	245
Literatuurlijst	247
Index	249

Voorwoord

Waarom gaan goede bedrijven de fout in? Waarom zijn bedrijfsschandalen scheuring en inslag? Zijn corruptie en wangedrag in het bedrijfsleven onvermijdelijk? En, vertaald naar de praktijk, wat kan de top van een bedrijf daaraan doen? Wat kunnen bestuurders doen om hun bedrijf te redden als er een schandaal aan het licht komt? Of beter nog: wat kunnen ze doen om zo'n schandaal te voorkomen? Dat zijn de vragen die beantwoord worden in dit boek.

Mijn antwoorden zijn deels gebaseerd op academisch onderzoek en deels op jaren praktijkervaring met grote multinationals die door hun eigen toedoen bijna het loodje legden, maar zich vervolgens herpakten en er sterker en beter uit kwamen dan ervoor. De informatie in dit boek is interessant voor iedereen die leidinggeeft en voor iedereen die zich interesseert voor management, integriteit op het werk, de maatschappelijke gevolgen van bedrijfscriminaliteit en wat eraan te doen valt.

Het lijkt wel of we elk jaar meer verhalen over bedrijfsschandalen horen. Denk maar aan de sjoemelsoftware van een groot automerk om emissietests te saboteren, een grote bank die miljoenen klanten zonder hun medeweten of toestemming opzadelde met bankrekeningen en creditcards, en de ontelbare verhalen over normoverschrijdend seksueel gedrag van machtige leiders die vonden dat ze daar recht op hadden. En dit zijn nog maar de voorbeelden die de voorpagina hebben gehaald. Het topje van de ijsberg voor wie het zakelijke nieuws een beetje volgt.

Treurig genoeg maakten de pogingen van de machtige maar miskleunende top van het bedrijf om deze kwesties in de doofpot te stoppen, de zaak nog erger dan het oorspronkelijke misdrijf.

De realiteit is dat het vrijwel onmogelijk is om fraude en corruptie uit te roeien. Dat komt door de menselijke aard, de perverse prikkels en de relatieve straffeloosheid van grote namen uit het bedrijfsleven in een liberaal marktsysteem. Als eerste stap moeten topmanagers en bestuurders erkennen dat wangedrag voorkomt (let wel, dat is niet hetzelfde als het goedkeuren). Wanneer dat het startpunt is, hebben alle volgende stappen te maken met herijking van leiderschapsbenadering en met de opbouw van een organisatie die in staat is wangedrag te herkennen en met open vizier aan te pakken voordat het tot een crisis komt.

Wangedrag is onvermijdelijk. Schandalen zijn dat niet.

Zoals Warren Buffett zijn managers ooit voorhield:

Op dit moment doet iemand in jouw organisatie of op jouw afdeling waarschijnlijk iets wat hij niet zou moeten doen, iets wat jouw organisatie een slechte naam zou bezorgen als het naar buiten kwam. – Buffett, 2006

Kent uw organisatie een cultuur en een systeem waarmee wangedrag aan het licht gebracht wordt, zodat ermee afgerekend kan worden voordat het te laat is? Bij de meeste bedrijven, en waarschijnlijk dus ook bij uw bedrijf, is het antwoord: niet in alle gevallen.

Hoe u het beste kunt omgaan met een crisis en hoe u integriteit en goed gedrag institutionaliseert in uw organisatie, wordt uitgelegd in het zevenstappenmodel van Empowering Integrity. Dit betekent niet: perfect gedrag afdwingen van je werknemers. Het betekent niet: je werknemers bang maken zodat ze zich aan de regels houden en hun mond houden. Empowering Integrity schuilt erin dat je weet dat zich altijd problemen zullen voordoen, maar dat je een plan van aanpak hebt om te voorkomen dat er kostbare schade wordt aangericht aan de bedrijfsreputatie en het bedrijfsresultaat in de vorm van enorme geldboetes, omzetverlies en schadevergoedingen. Empowering Integrity is dat je de organisatie omvormt tot een organisatie waarin transparantie, openheid en vooral integriteit de basis vormen voor de besluitvorming. Het resultaat is een gezondere onderneming die zaken doet en klanten werft op basis van integriteit. En dat is op de lange termijn veel beter, zowel uit strategisch als uit winstoogpunt.

Klinkt dit te idealistisch en te mooi om waar te zijn?

Nee hoor. In de twintig jaar waarin ik beroepsmatig met deze materie bezig ben, heb ik met mijn eigen ogen gezien dat deze aanpak rijkelijk vruchten afwerpt.

Waarom dit boek?

Empowering Integrity is gebaseerd op jaren van observatie bij bedrijven die mij inschakelden om corruptie en ander onethisch gedrag in hun organisatie een halt toe te roepen.

In mijn jeugd in El Salvador, dat toen, en nu nog, een van de onrustigste landen ter wereld was, zag ik hoe een hele sector aan corruptie ten onder ging. In 1987 was mijn vader algemeen directeur van een visbedrijf. Het bedrijf werd geplaagd doorstakingen en werd het toneel van zinloos geweld tussen rivaliserende politieke groeperingen. Drie prominente individuen met goede connecties in de politiek boden het bedrijf aan om de problemen op te lossen, tegen betaling van ruim 150.000 dollar in contanten per persoon. Steekpenningen waren destijds aan de orde van de dag, en dat zijn ze nog steeds. Mijn vaders bedrijf ging uiteindelijk failliet door deze afpersing. Duizenden mensen verloren hun baan. En dit was niet het enige bedrijf dat zoiets overkwam. Het bedrijf is er nooit meer bovenop gekomen. De hele visindustrie niet trouwens.

Kort daarna emigreerden we naar Canada, waar ik naar school ging, ging studeren en daarna ging werken. Eerst als forensisch accountant voor PwC en later als consultant crisismanagement. Mijn bedrijf wordt ingeschakeld door organisaties die in zwaar weer terechtkomen wegens bedrijfscriminaliteit waarnaar regelgevende instanties of autoriteiten een onderzoek zijn begonnen, organisaties waar zich een crisissituatie voordoet waardoor de reputatie, winst of zelfs het voortbestaan op het spel staan. In zo'n situatie bellen ze mij. Mijn klanten zijn voornamelijk bekende bedrijven die wereldwijd actief zijn en die, ondanks hun goede naam en lange geschiedenis, toch verzeild zijn geraakt in de grootste fraude-, omkoping- en witwaszaken die ooit aan het licht gekomen zijn. Situaties waarbij meerdere aanklagers en regelgevende instanties uit verschillende landen betrokken waren. (Dit soort onderzoeken wordt meestal geleid door autoriteiten uit de VS; straks zullen we zien waarom.)

Mijn collega's en ik pluizen uit wat er fout gegaan is, adviseren over wat er nodig is om de problemen op te lossen en treffen maatregelen om herhaling te voorkomen. Het is dankbaar werk, maar de meeste lof en eer komt de managers en bestuurders van deze bedrijven toe. Deze toegewijde mannen en vrouwen – meestal nieuwelingen die binnengehaald zijn om hun voorgangers die er een potje van gemaakt hadden, te vervangen – werken jarenlang onafgebroken om hun bedrijf te redden, de bedrijfscultuur te veranderen en het vertrouwen in de bedrijfsmerken te herstellen. Ik voel me vereerd dat ik, in mijn rol als gids en adviseur van deze bedrijven, deel mag uitmaken van dit proces.

Een klant zei tegen me dat ik dit proces moest codificeren, er een naam op moest plakken en er een boek van maken.

Dat heb ik gedaan en dit is het geworden: Empowering Integrity.

Wat staat erin en hoe moet je het lezen?

Dit boek is ingedeeld in twee delen: Het probleem en De oplossing. Na de inleiding gaan hoofdstukken 2 en 3 in op het probleem: hoe en waarom goede bedrijven in de fout gaan. Centraal in het boek staat een casestudie over Wind International, een fictief bedrijf dat van alles fout doet en in een crisis terechtkomt. De casus is fictief, maar alles in het verhaal is gebaseerd op voorbeelden die ik in mijn werkende leven keer op keer voorbij heb zien komen. De fouten die bedrijven maken zijn legio en ze zijn vaak erg ingewikkeld, maar bepaalde thema's komen telkens weer aan de orde. Een casus is dan een handige manier om deze dingen op een eenvoudige, aansprekende manier bij de hoorns te vatten.

Ik begin maar even met uit te leggen dat er in elke fraudezaak die ik ooit gezien heb, altijd drie hoofdrolspelers zijn. Deze drie hoofdrolspelers zijn dan ook prominent aanwezig in de casus en in de rest van het boek. Samen zijn ze een representatieve afspiegeling van de problematiek die de basis vormt voor dit boek:

1. Goedbedoelende, maar gecompromitteerde topmanagers (CEO's) en bestuurders, die, per ongeluk of expres, een blinde vlek hebben, waardoor ze hun bedrijf over de schreef hebben laten gaan en zich te laat realiseren dat ze het probleem te lang hebben laten voortwoekeren.
2. Buitengewoon goede, intelligente, charmante, maar niet-integere werknemers die promotie maken, op machtsposities terechtkomen en daar te lang ongestoord hun gang kunnen gaan. Als de beerput opengaat, worden deze mensen vaak gezien als 'de rotte appels'. Dit is een makkelijk label waar we iets minder kwistig mee moeten strooien, om redenen die ik later uit de doeken doe. Ik geef er dan ook de voorkeur aan om deze verraarlijke personages het label 'stermanagers' te geven.
3. Klokkenluiders en personen die misstanden willen melden: weldenkende mensen die hun mond opentrekken maar merendeels genegeerd worden, of mensen die te bang zijn om aan de bel te trekken vanwege een angstcultuur en de dreiging van represailles.

Na de casestudie volgt een analyse van de specifieke fouten die Wind International heeft gemaakt. Daarna kijken we naar het grotere geheel: welke psycholo-

gische en maatschappelijke factoren zijn er debet aan dat wangedrag niet valt te voorkomen? In de loop der jaren is er heel wat fascinerend en soms controversieel onderzoek naar deze vraag gedaan, en het is goed om even stil te staan bij wat deze onderzoeken hebben opgeleverd. Ze laten zien waarom er weinig heil valt te verwachten van pogingen om consequent en voorbeeldig gedrag van je werknemers af te dwingen. In plaats daarvan ligt de sleutel bij preventie, detectie en verantwoording afleggen; bij het ontwikkelen van de juiste cultuur en mechanismen om wangedrag aan te pakken.

En zo komen we bij het tweede deel van het boek, het 'how-to': hoe implementeer je de kracht van integriteit? Ik bespreek elke stap in een apart hoofdstuk en licht hem toe met casestudies, waargebeurde voorbeelden en tips voor implementatie. De eerste vier stappen gaan over crisismanagement: hoe trek je het bedrijf uit de crisis? De laatste drie gaan over de herpositionering van het bedrijf om herhaling te voorkomen. Lezers met weinig tijd, die op dit moment niet in een crisis zitten, zouden stap 1 tot en met 4 vluchtig kunnen doorlezen en hun aandacht vooral kunnen richten op de stappen 5, 6 en 7.

Het laatste hoofdstuk van het boek vat de voorgaande hoofdstukken samen en roept op tot een nieuw soort leiderschap: het soort dat verder gaat dan het afdwingen van goed gedrag door interne controle en traditioneel 'straffen en belonen', en zich actief bezighoudt met verantwoordelijkheid en integriteit van werknemers en zakenpartners. Witteboordencriminaliteit is complex en komt overal voor. Het gedijt binnen de zwakste schakels in de organisatie en dankzij de blinde vlekken van de top. Traditionele leiderschapsstijlen en -benaderingen zijn ontoereikend om hier goed mee om te gaan, dus het is tijd om ons denken te herijken.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Corruptie en onethisch gedrag van werknemers kunnen toeslaan in organisaties van elke grootte en invloed – of het nu gaat om wereldwijd opererende productiebedrijven met miljarden dollars omzet, nationale brancheorganisaties, vakbonden, of kleine stichtingen die geld inzamelen voor een lokaal goed doel. De voorbeelden in dit boek gaan vooral over wereldwijd opererende organisaties met een winst oogmerk, omdat ik het merendeel van mijn ervaring daar opgedaan heb, maar de problemen en oplossingen gelden net zo goed voor andersoortige organisaties.

De problemen die in dit boek worden behandeld, zijn ook niet beperkt tot bepaalde geografische regio's. Ik ontken niet dat er in sommige landen veel méér corruptie voorkomt dan in andere. Ik heb immers zelf aan den lijve ondervonden hoe het is om te leven in een land waar misdaad en corruptie schering en inslag zijn, terwijl ik ook gewoond en gewerkt heb in landen die veiliger zijn dankzij een redelijk stabiele regering en een hoog welvaartsniveau. Maar corruptie houdt zich niet aan politieke grenzen en steekt overal de kop op.

Sterker nog: ik heb geconstateerd dat de organisaties en burgers van verder ontwikkelde en veiliger landen op een bepaalde manier juist vatbaarder zijn voor corruptie. Dat komt doordat de kans dat ze erdoor verrast worden veel groter is. In landen als mijn vaderland El Salvador of in markten zoals Brazilië, China, Zuid-Afrika en Rusland zijn mensen bedacht op corruptie; ze zijn ervoor op hun hoede en ze houden er rekening mee bij hun besluitvorming. Als het standaardmodel echter uitgaat van vertrouwen (zoals in mijn adoptielanden Canada en Nederland bijvoorbeeld), dan kunnen boosdoeners die garen spinnen bij het breken van regels, hun gedrag veel langer ongestoord voortzetten. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat ik landen waar corruptie de norm is, feliciteer, integendeel. Maar het is wel handig om je te realiseren dat corruptie overal op de loer ligt, ook op plekken waar je het niet direct verwacht, en buiten medeweten van de bedrijfstop die te goeder trouw is en bij wie het niet opkomt om in de krochten van hun organisatie te gaan kijken.

Dus voor wie is dit boek bedoeld? Iedereen die in een organisatie werkt waarbij hij of zij zich betrokken voelt, heeft iets aan dit boek, en vooral degenen in management- en bestuursfuncties – degenen die geacht worden om richting te geven aan hun organisatie, dus voorzitters van de raad van bestuur, CEO's, commissarissen, directeuren, onderdirecteuren en managers.

Er is een andere groep leidinggevendenden die ik speciaal wil noemen. Dat zijn de mensen die ik de poortwachters noem. Deze mensen hebben staffuncties en werken op een afdeling die hen in een unieke positie plaatst om de integriteit en de naleving van de wet door het bedrijf te bewaken. Deze poortwachtersfuncties zijn de hoofden van financiële zaken (CFO), juridische zaken, personeelszaken, interne audits, compliance, risicomanagement, boekhouding en inkoop.

In mijn ervaring hebben deze functies en afdelingen vaak te maken met onbegrip en onderwaardering. Deze ondersteunende diensten worden maar al te vaak ge-

zien als kostenverhogend, onnodige overhead en hinderlijk voor het echte werk. Dit is tot op zekere hoogte begrijpelijk – het zijn immers geen afdelingen die producten maken, innovaties genereren, producten verkopen, deals sluiten en het geld binnenbrengen. Ze dragen niets bij aan de winst en de groei – de twee primaire indicatoren van de waarde van een bedrijf. Maar ze dragen meer bij aan het eindresultaat dan menig manager in de gaten heeft, omdat juist deze functies perfect gepositioneerd zijn om verkeerd gedrag te ontdekken voordat het uit de hand loopt. Als de CEO en het bestuur deze kracht onderkennen en ondersteunen, kunnen deze afdelingen belangrijke troefkaarten van de organisatie zijn. Geef ze de bevoegdheden en de toegang die ze nodig hebben om effectief te kunnen werken en ze kunnen het bedrijf honderden miljoenen dollars besparen in boetes en omzetverlies door reputatieschade. Verderop in het boek komen we nog uitgebreid terug op deze poortwachters.

Om kort te gaan: dit boek is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in betuiging van corruptie en fraude in het bedrijfsleven, en met name voor iedereen die belast is met de bewaking van de ethiek en integriteit in de organisatie, onder wie de poortwachters.

Hoofdstuk 1

Inleiding

Een vis bederft vanaf de kop.

– Grieks spreekwoord

In 2005 deed een wereldwijd opererende, in Duitsland gevestigde autofabrikant met meer dan 300.000 werknemers en een beurswaarde van 100 miljard dollar, een beroep op mijn adviesdiensten. De organisatie had een iconisch merk, diepe historische en traditionele wortels en een complex fabricage- en distributiesysteem. Het was (en is) een machtige en zeer indrukwekkende organisatie.

Een jaar eerder hadden de autoriteiten in de VS echter meldingen gekregen van een voormalige interne accountant over rekeningen die gebruikt zouden zijn voor corruptie. Dit had tot een civiel en een strafrechtelijk onderzoek geleid. Het bedrijf haalde er een team van advocaten en forensische accountants bij om een intern onderzoek uit te voeren.

Jaren van onderzoek volgden en dat leidde tot uitgebreide en dure herstelmaatregelen om het ongepaste gedrag aan te pakken. Uiteindelijk bereikte het bedrijf een zogeheten *Deferred Prosecution Agreement* of DPA met het Amerikaanse ministerie van Justitie. In wezen is dit een door de rechtbank goedgekeurde schikkingsovereenkomst tussen een organisatie en de openbaar aanklager, waarbij een organisatie het vermeende wangedrag toegeeft en er harde afspraken gemaakt worden over boetes en straffen, waarmee een strafproces wordt voorkomen.

Een jaar nadat een begin was gemaakt met het interne onderzoek, werd mijn bedrijf ingeschakeld. Onze oorspronkelijke taak was het om de boeken te corrigeren en de interne controle te versterken. We moesten de rekeningen die buiten de balans waren gehouden weer in de boeken integreren, allerlei acties waarmee smeergeld gecreëerd was, ongedaan maken en noodmaatregelen treffen om er-

voor te zorgen dat er een eind kwam aan de ongepaste betalingen. Het was een buitengewoon complexe zaak, die ons voor een hele reeks boekhoudkundige en juridische uitdagingen stelde.

Maar de grootste uitdaging was de factor mens.

Ik herinner me dat ik ergens in het begin van mijn tijd bij het bedrijf een vergadering bijwoonde en werd voorgesteld aan het hoofd verkoop opkomende markten (meer dan honderd landen). De functionaris in kwestie had een enorm charisma en wist je met zijn handdruk en zachte stem helemaal voor zich te winnen en je het idee te geven dat je de belangrijkste persoon in de kamer was. Deze sympathieke man was zeer goed bevriend met de vertrekkende CEO. Hij was al jaren werkzaam bij het bedrijf als manager en had de opkomende markten op zijn eigen ondernemende manier ontgonnen. Binnen het bedrijf werd hij op een enorm voetstuk geplaatst.

Maar hij was ook degene die in het middelpunt stond van het schandaal en de corruptie. De smeergeldrekeningen kwamen uit zijn koker. Gelukkig had ik hier al een idee van voordat ik hem ontmoette, anders had hij mij misschien ook weten in te palmen.

Het vergde veel onderzoek, feiten verzamelen en bewijs opbouwen, maar uiteindelijk werd de topmanager (samen met zijn handlangers) de laan uit gestuurd. De nieuwe CEO en de vers benoemde CFO slaagden erin het bedrijf uit de verlamme crisisituatie te trekken en naar een periode van enorme productiviteit te stuwten. Ze paktten de frauduleuze praktijken aan en voerden nieuwe interne controlemechanismen in. Al doende kwamen ze nog een aantal bedrijfsonderdelen tegen die de fout in waren gegaan, en ook die hebben ze gesaneerd. Na een aantal jaren begonnen ze de systemische problemen aan te pakken. De manier waarop het bedrijf belangrijke markten aanstuurt werd grondig herzien, zodat het transparanter, overzichtelijker en minder complex werd. Het bedrijf ging na de crisis ook anders om met zijn topmanagers en hield de integriteit van hun besluiten, met name wat het beheer van de bedrijfsmiddelen betreft, goed in de gaten. Wij hebben ze geholpen bij het ontwerpen en implementeren van een nieuw anticorruptie- en complianceprogramma. Leidinggevend hebben honderden bijeenkomsten georganiseerd om de integriteitskwesties openlijk te bespreken en de verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatorische veranderingen die daaruit voortvloeiden.

Er was geen sprake van dat het bedrijf op de oude voet kon doorgaan. Binnen een paar jaar was de organisatie compleet omgeturnd: integriteit was stevig verankerd in de cultuur, de marktstrategie was sterk vereenvoudigd en er waren krachtige compliancemechanismen ingesteld. Daarmee was de kans op herhaling van onethisch gedrag dat ongestraft kon doorwoekeren, een stuk kleiner geworden. Onderdeel van deze veranderingen was de invoering van een systeem waarmee meldingen effectief geregistreerd en onderzocht kunnen worden om ervoor te zorgen dat alle signalen van wangedrag afdoende erkend, onderzocht en verholpen worden.

Tegen het einde van de opdracht uitte de voorzitter van het bestuur zijn dankbaarheid voor onze onafhankelijke visie op verandering. Anders dan gevreesd werd, hadden de veranderingen die wij geïnitieerd hadden, de innovatie, winst en ondernemersgeest van het bedrijf niet in de weg gezeten. Integendeel. Het bedrijf had zijn derde plaats verruild voor de eerste plaats, was marktleider in zijn segment geworden en had dit bewonderenswaardige doel in minder tijd bereikt dan verwacht.

Reparatie na een ethische crisis in een organisatie komt altijd van binnenuit; topmanagers en bestuurders leven die integriteit voor en voelen zich echt verantwoordelijk. Mijn bedrijf was slechts een katalysator. Wij leverden ervaring, onafhankelijkheid en een uniek kader, waarmee het bedrijf in staat was om betere beslissingen te nemen.

In de loop der jaren hebben we vergelijkbare processen doorlopen met andere fantastische bedrijven die in zwaar weer verkeerden. Dit boek brengt hun verhalen samen.

Het probleem

In de laatste twintig jaar is de tolerantie van burgers en regelgevende instanties voor bedrijfscriminaliteit sterk afgenomen, mede omdat we in deze periode een paar van de grootste schandalen in de geschiedenis beleefd hebben. Het Enron-schandaal dateert van 2001, maar de nasleep ervan weergalmt nog steeds. Ik herinner me heel goed hoeveel commotie er ontstond rond de eisen aan interne controle door de invoering van de Sarbanes-Oxley Act van 2002 in de VS. De CEO's en CFO's met wie ik samenwerkte, hadden er moeite mee dat ze plotseling

elk kwartaal een verklaring moesten ondertekenen die bij hun financiële overzichten hoorde. In naam waren ze natuurlijk altijd al verantwoordelijk geweest voor het ondertekenen van de *representation letters* voor hun accountants, maar dit was nieuw: ze waren nu veel meer persoonlijk aansprakelijk voor de financiën en de financiële controles van hun bedrijf.

Enron wordt nog altijd aangehaald als waarschuwing, vooral omdat het bedrijf prominente bestuursleden had en schijnbaar indrukwekkende toezichts- en controlemechanismen. In de jaren na de pijlsnelle val en het faillissement werden er grote stappen gezet om corporate governance-principes te ontwikkelen en lag de focus vooral op het controleren van financiële rapportages.

In 2003 maakte ik deel uit van het onderzoeks- en herstelteam bij een fraudezaak in Nederland die werd beschouwd als het 'Enron van Europa'. Deze zaak maakte duidelijk dat zulke problemen zich niet beperkten tot Amerika, maar ook daarbuiten konden plaatsvinden. Sterker nog: de beste paarden van stal, de echte iconen van het bedrijfsleven, waar ook ter wereld, konden eraan ten prooi vallen. De lokale bevolking was geschokt door de omvang van de fraude bij zo'n gerenommeerde Europese onderneming: een bedrijf dat al meer dan een eeuw bestond en vestigingen had in de VS, Azië, Latijns-Amerika en Europa. Wij werkten meer dan twee jaar samen met dit bedrijf en bemiddelden met de autoriteiten. Eén manager heeft uiteindelijk in de VS een gevangenisstraf uitgezeten, de anderen kregen huisarrest, een boete en/of een voorwaardelijke straf.

We spoelen even door naar de economische crisis van 2008, een probleem van wereldproporties dat werd ontketend door *subprime* leningen en foute investeringsprogramma's in de VS. Dit leidde ertoe dat de overheid enorme reddingsoperaties moest uitvoeren om belangrijke financiële instellingen, die als onaantastbaar golden, te redden. De schokgolven breidden zich in steeds grotere kringen uit over de hele wereld, met reddingsoperaties en nationalisatieprogramma's op diverse continenten. De gigantische schade was veroorzaakt door hebzucht, samenspanning en gebrek aan controle in de zakenwereld, maar de reddingsoperaties werden gefinancierd met publiek geld.

Na de financiële crisis kwamen er allerlei belastingontduikings- en witwasschandalen aan het licht, waarmee de sluier der geheimhouding van Zwitserland onder druk kwam te staan. Deze schandalen verspreidden zich vervolgens over de hele wereld. Kort daarop volgde het LIBOR-schandaal, waarbij bankiers afgesproken

bleken te hebben om te frauderen bij de vaststelling van benchmarks voor rentevoeten, waaraan voor miljarden dollars aan marktposities gekoppeld waren.

Dat de burger dit soort zaken niet wil vergeven en vergeten, blijkt wel uit nieuwsberichten, uitingen op social media en het gesprek van de dag, die hier nog altijd over gaan. Het heersende sentiment werd prachtig verbeeld in de populaire film *The Big Short*, een cynische komedie uit 2015 die de spot drijft met de mensen en organisaties die de grote crisis veroorzaakten, maar zich tegelijkertijd beklagen over de effecten ervan. Het vertrouwen van het publiek in het bedrijfsleven is diep, en misschien wel permanent beschadigd.

En dat is nog niet alles. Zoals iedereen die in een sector met veel regelgeving werkt wel weet, slaan de wet- en regelgevende instanties wereldwijd een heel andere toon aan sinds deze schandalen. Er is een onverbidde opmars gaande naar toenemende regulering en controle op de naleving ervan.

In zo'n klimaat is de prijs van een bedrijfsschandaal hoog. Dit wordt nog verergerd doordat slecht nieuws nu met één muisklik de hele wereld rondgaat; dus er ontstaat al gauw een sneeuwbaaleffect dat steeds moeilijker te stuiten of te keren valt. Niemand wil geassocieerd worden met een bedrijf dat het middelpunt van een schandaal vormt.

Een schandaal veroorzaakt een crisis. De beurswaarde van het bedrijf zakt vrijwel onmiddellijk en het topmanagement wordt de maat genomen op de opiniepagina's. Klanten worden nerveus, vooral degenen die complexe meerjarencontracten moeten afsluiten. Leveranciers maken zich zorgen over de liquiditeit en beperken hun kredieten. Banken maken zich zorgen over een mogelijk verlaagde kredietwaardigheid en garanties en weten dat de organisatie aanzienlijke extra kosten moet gaan maken om de crisis het hoofd te bieden. Het management verliest zijn focus en richt zich op overleven in plaats van ver vooruit denken. Het aantrekken van kapitaal op de markt wordt lastig door de kans op extra vorderingen die voortkomen uit nieuwe onthullingen of aantijgingen. De kapitaalkosten lopen op. Medewerkers worden nerveus. Toptalent, dat gemakkelijk elders aan de bak kan, kijkt uit naar een andere baan. Bedrijven gaan vervolgens investeren in retentiebonussen, gewoon om die paar sleutelfiguren te behouden. In een later stadium volgt een reorganisatie, om te snijden in de kosten. Werknemers raken ontgoocheld en de onzekerheid neemt toe. Demotivatie zet in. Een lage aandelenprijs betekent een steeds reëlere kans dat het bedrijf een overnamedoelwit wordt. Honderden

consultants worden ingeschakeld voor allerlei projecten, waardoor de kosten, de onzekerheid en het gevoel van chaos alleen maar verder toenemen.

De conclusie is simpel: witteboordencriminaliteit heeft pijnlijke gevolgen en kost handenvol geld.

* * *

Als een bedrijf door immoreel handelen in een crisis belandt, dringt de vraag zich op waardoor dat komt. Is het omdat de leiders van het bedrijf hebzuchtig en corrupt zijn, zoals de media ons willen doen geloven? Uit eigen ervaring zeg ik: nee, ik denk het niet. Ik heb te veel topmanagers meegemaakt om geloof te hechten aan deze voor de hand liggende, maar veel te simpele verklaring. De overgrote meerderheid van de mensen die dit soort grote bedrijven leiden, hebben oprecht het beste voor met hun aandeelhouders, hun personeel en hun klanten.

Dus waaraan ligt het dan wel?

Naar mijn mening komen te goeder trouw opererende bedrijven, geleid door slimme managers, aan de verkeerde kant van de wet terecht door *systemisch falen*: een combinatie van structuur-, strategie- en cultuurproblemen die zich gelijktijdig voordoen binnen het bedrijf. Dit systemisch falen is het gevolg van onoordeelkundige (maar aanvankelijk uitstekend gerationaliseerde) keuzes die de topmanagers maken. Kortom, het is een kwestie van slecht management. Al ver voordat 'de pleuris uitbreekt', hebben deze managers er lucht van gekregen dat er verdenkingen bestaan over bepaalde sleutelfiguren en belangrijke marktgebieden. Ze doen wat navraag, maar het onderzoek is halfslachtig. Om deining te voorkomen besluiten ze vervolgens om niet te diep te graven en geen maatregelen te treffen. Hun oordeel wordt vertroebeld door de wens om de reputatie van het bedrijf en zijn 'sterren', die de nieuwe ideeën genereren en de grote projecten binnenhalen, te beschermen. Voeg aan deze giftige cocktail nog de heersende eilandcultuur toe en je hebt het recept voor witteboordencriminaliteit en voortwoekerd wangedrag.

Doorgaans hebben de managers die betrokken zijn bij het wangedrag, eigenlijk helemaal geen kwaad in de zin gehad. Ze handelen in het belang van het bedrijf en ze zien zichzelf en hun organisatie als weldoeners. Maar ondertussen nemen ze kleine stapjes van het rechte pad af en zien pas hoe ver ze zich al op het hellende vlak

begeven hebben, als het te laat is. Systemisch falen komt in de beste organisaties voor en met name in organisaties waar zeer intelligente, creatieve en charismatische oudgedienden werken. Deze stermanagers hinderen vaak het onderzoek, rationaliseren problematisch gedrag en weten hoe ze hun macht en invloed kunnen uitspelen. Verwarring en gebrek aan transparantie speelt hen in de kaart.

Gevalen van fraude die eerst een uitzondering lijken, blijken vaak symptomatisch voor diepgewortelde problemen. Meestal zijn er al eerder waarschuwingssignalen geweest: verdenkingen van fraude die wel in het bedrijf rondzongen, maar vervolgens weggewuifd of slechts oppervlakkig onderzocht zijn.

Een CEO knijpt bijvoorbeeld een oogje toe terwijl hij weet dat een goed presterende salesmanager geheime en ongepaste giften aan klanten goedkeurt, omdat hij profijt heeft van de gevoelige en vertrouwelijke informatie en voorkennis die dat oplevert. De CEO troost zich met de gedachte dat een derde het vuile werk voor het bedrijf opknapt. Een deel van deze informatie zou vervolgens aan het licht kunnen komen bij een intern onderzoek.

Maar omdat de organisatie deze hoogvlieger vertrouwt en wil dat die persoon grote orders blijft binnenslepen, overtuigt ze zichzelf ervan dat de manager te goeder trouw is en dat de derde de schuldige is. De superster krijgt dus een vrijbrief. Een paar maanden later krijgt hij zelfs promotie, omdat hij weer een belangrijke deal heeft weten te sluiten.

Een op bonussen gebaseerde beloningsstructuur kan, zeker als die te rigide wordt toegepast in een poging te voldoen aan de intense druk van de kapitaalmarkt, leiden tot een schadelijke bedrijfscultuur. Kenmerken van zo'n cultuur zijn een houding van 'geen smoesjes, gewoon je targets halen', een promotiemodel dat gebaseerd is op 'presteren of oprotten' en 'naming en shaming' van degene die zich niet aan de ongeschreven regels houdt. Wie niet in de pas loopt, raakt zijn baan kwijt of wordt op een zijspoor gezet. Wie braaf meedoet, kan een bonus krijgen en promotie maken. Die rekensom is gauw gemaakt.

Topmanagers en de media hebben het vaak over een paar rotte appels die de oorzaak zouden vormen van het ontstane schandaal. Natuurlijk bestaan er gewetenloze individuen, maar ze zouden niet kunnen gedijen als de werkomgeving hun niet de hand boven het hoofd hield. Dergelijke schurken maken gebruik van de zwakke plekken in een ogenschijnlijk gezond bedrijf. Het zijn geen buitenstaan-

ders, maar juist gerespecteerde, al lang meedraaiende insiders die machtsposities bekleden. Dit maakt het veel lastiger om een schandaal aan te pakken: we zien de dader en realiseren ons dat hij een van ons is, een gerespecteerd teamlid. De beschuldigingen zijn geloofwaardig, maar pijnlijk om onder ogen te zien. Waarom? Omdat ze ons met de neus op het feit drukken dat onze organisatie toch niet brandschoon is.

Dat willen we liever niet weten. We gaan elke dag naar ons werk, we werken voor een belangrijke organisatie die waardevolle en gewaardeerde diensten en producten levert. We geloven in de goede zaak. De meeste mensen – althans degenen die hun werk leuk vinden – voelen zich betrokken bij het bedrijf waarvoor ze werken en geloven dat zij een zinvolle bijdrage leveren. Dus als er een schandaal uitbreekt, wordt het persoonlijk. We gaan twijfelen aan alles wat we tijdens ons dienstverband zijn gaan geloven.

Een belangrijke factor die bij fraude en schandalen een rol speelt, is een op marktleiderschap gerichte bedrijfsstrategie zónder een uitgewerkt plan hoe dat op een rationele, gezonde manier bereikt kan worden. Marktleiderschap wordt bepaald door kengetallen: marktaandeel, omzet, positie ten opzichte van de concurrentie, omzetgroei en winst. Soms is organische groei niet genoeg en begeeft een bedrijf zich op het overnamepad. Maar die nieuwe aanwinsten worden dan onvoldoende geïntegreerd in de bestaande organisatie, zodat de bedrijfscultuur verzwakt raakt. De organisatie bouwt op drijfzand en wordt onbestuurbaar en onnodig complex. Klanten worden nummers, producten worden units en de kernwaarden van het bedrijf zijn alleen nog maar posters met kreten bij de koffieautomaat waar niemand naar kijkt. Er ontstaat een klimaat waarin fraude en corruptie welig kunnen tieren.

Neem de auto-industrie. Tussen 2005 en 2015 zijn letterlijk alle fabrikanten die in die periode nummer één zijn geweest in de wereldwijde verkoop van nieuwe auto's, beschuldigd van fraude. Ze hebben dus allemaal te maken gehad met de pijnlijke gevolgen van een strafrechtelijk onderzoek, dure hersteloperaties en reputatieschade. De boetes, straffen en bijkomende schadevergoedingen liepen in de miljarden. Maar deze wereldspelers uit de auto-industrie zijn er stuk voor stuk in geslaagd om opnieuw nummer één te worden in hun segment door de crisis aan te pakken, hun leiderschaps- en controlestructuur fundamenteel te veranderen en een duurzamer bedrijfsmodel in te voeren.

Zoals we zo meteen zullen zien, zijn onethisch gedrag en bestuurlijke fouten in enigerlei vorm onvermijdelijk. Eigenschappen die tot onacceptabel gedrag leiden, zijn in wezen ingebakken in het DNA van de mens. Goed rentmeesterschap houdt dan ook in dat je weet hoe je het hoofd kunt bieden aan zulke verschijnselen. Het doel is om een fout zo snel mogelijk te onderkennen en tot op de bodem uit te zoeken, teneinde zo snel mogelijk saneringsmaatregelen te treffen en stappen te ondernemen om de schade voor het bedrijf te beperken – in die volgorde.

Een bedrijf leiden is geen sinecure. Managers kunnen niet overal tegelijk zijn en alles in de gaten houden. Toezichhouders zijn nog minder in staat om echt overzicht te houden. Een gezonde bedrijfsstrategie is belangrijk en moet geschraagd worden door een bedrijfscultuur waarin mensen verantwoording afleggen voor hun handelen (of niet-handelen). Toezicht moet een integraal onderdeel van de organisatie vormen, met robuuste compliance- en controlemechanismen. Als het om echt belangrijke problemen gaat, met name verdenking van fraude, moet transparantie de hoogste prioriteit krijgen. Bij vermoedens van fraude geldt dat halve maatregelen het morele kompas van een bedrijf ontregelen en ervoor zorgen dat de organisatie de foute kant op gaat, wat de weg naar een publiek schandaal effent.

Elk bedrijf is uniek, maar sommige patronen herhalen zich keer op keer. Daarover gaan we het in het volgende hoofdstuk hebben, in de casus van Wind International. Die casestudie wordt gevolgd door een korte bespreking van psychologisch onderzoek naar de menselijke factoren die bedrijfscriminaliteit vrijwel onvermijdelijk maken.

De oplossing

De meeste grote bedrijven zijn heel goed in staat om een grote pr-crisis op te vangen. Ze weten precies wat ze wel of niet moeten doen als er een fout aan het licht komt of als ze ergens van verdacht worden. Belangrijker nog: ze weten heel goed hoe ze ervoor moeten zorgen dat het grote publiek ziet dat ze de juiste dingen doen. Maar pogingen om de schade te beperken zijn niet genoeg om de kern van het probleem aan te pakken. Echte verandering – of transformatie – betekent veel dieper ingrijpen om de onderliggende oorzaak van het immorele gedrag aan te pakken en de kans op herhaling of een volgende crisis te verkleinen.

Dit boek biedt een oplossing voor het systemisch falen dat schuilgaat achter bedrijfscriminaliteit. Empowering Integrity vormt een handleiding voor nieuw leiderschap en een handelingskader voor elke organisatie, groot of klein, publiek of privaat. Het proces bestaat uit zeven stappen. Die stappen leiden een bedrijf in de juiste volgorde door het proces: van reageren op een crisissituatie, via reorganiseren van de organisatiestructuur naar transformeren van de manier waarop het bedrijf zakendoet.

Empowering Integrity bestaat uit de volgende stappen:

1. Doorgrond de crisis
2. Stel een onafhankelijk onderzoek in
3. Maak een draaiboek voor sanering en herstel
4. Wikkel strafrechtelijke en civiele zaken af
5. Versterk de mechanismen om wangedrag te voorkomen
6. Verander de cultuur
7. Heroriënteer de strategie

Zoals ik in het voorwoord al aangaf, zijn de eerste vier stappen bedoeld om een bedrijf uit de crisis te trekken en de gemaakte brokken op te ruimen. Herstel is hier het devies. Dat omvat ook de onderhandelingen met de autoriteiten om tot een schikking te komen. De laatste drie stappen zijn erop gericht een volgende crisis te voorkomen. Om dit onderscheid nog duidelijker te maken, is deze tweedeling ook doorgevoerd in het boek.

Het tweede deel van het zevenstappenmodel (stap 5, 6 en 7) gaat over de invoering van systemen, procedures en praktijken die ervoor zorgen dat integriteit en ethisch gedrag in het bedrijf geïnstitutionaliseerd worden. Het sleutelwoord is hier: transformatie. Het doorlopen van deze stappen slaat meteen de heipalen waarop bedrijven hun manier van zakendoen opnieuw kunnen opbouwen tot een ethisch verantwoord bedrijfsmodel.

Een nieuw soort leiderschap

In mijn werk heb ik talloze hardwerkende en eerlijke CEO's, directeuren en managers ontmoet die ontslag moesten nemen omdat hun reputatie onherstelbare averij had opgelopen door een schandaal dat zich onder hun leiding had voltrok-

ken. Ze hadden onbedoeld een gebrekkige strategie gevolgd, zwakke mechanismen ingevoerd of waren blind geweest voor de tekenen van onethisch gedrag in hun organisatie.

Ik heb ook gezien hoe schurken veel te lang als helden werden behandeld. Ik bedoel dat ik heb gezien hoe stermanagers – lang zittende VP's, algemeen directeuren en managers met hun eigen koninkrijkjes binnen het bedrijf – gefêteerd en beloond werden, terwijl hun heimelijke gedrag de integriteitscultuur van het bedrijf langzaam van binnenuit uitholde.

Ik ben er ook getuige van geweest hoe de goeden werden weggezet als de slechteriken en daar enorm onder te lijden hadden. Talloze malen heb ik bedrijfsfunctionarissen en klokkenluiders gezien die oprecht probeerden het goede te doen en persoonlijke en professionele risico's namen om de fraude aan de kaak te stellen, maar die vervolgens gemuilkorfd, buitengesloten, of op een zijspoor gezet werden. Hun carrière is voorgoed om zeep geholpen en velen leven nog steeds in angst voor verdere represailles.

Dit is allemaal het gevolg van goedbedoeld leiderschap dat verkeerd uitpakt. In de conclusie van dit boek leg ik uit wat het inhoudt om je leiderschapsgevoel te herijken. Door dat te doen, kunnen managers en bestuurders leren om waarschuwingssignalen eerder te herkennen en aan te pakken, krijgen ze nieuwe inzichten en zijn ze beter in staat om een klimaat te creëren waarin de besluitvorming in hun organisatie effectiever wordt.

Dit betekent niet dat dit boek het huidige kapitalistische systeem in het bedrijfsleven verwerpt. Dat is niet zo. Ik ben geen bedrijfsevangelist. Ons huidige systeem mag dan zijn zwaktes hebben, het is wel het beste dat we hebben. De boodschap van en adviezen in dit boek zijn bedoeld om de onvolkomenheden in ons systeem zo goed mogelijk te corrigeren.

Over de auteur

José Hernandez is een bekende leider, ondernemer en consultant bij internationale organisaties. Zijn werk richt zich vooral op ondersteuning van multinationals die verstrikt zijn geraakt in complexe regelgevingszaken en witteboordencriminaliteit.

Hernandez is strategisch adviseur bij organisaties die strafrechtelijk onder vuur liggen. Zijn aanpak en invalshoek zijn uniek. Daarnaast adviseert hij bestuurders en organisaties over corporate governance en compliancekwesties, onder andere over strategieën, mechanismen en beleid om de risico's te verkleinen.

Hernandez werkt sinds 2008 als onafhankelijke adviseur. In 2016 richtte hij Ortus Strategies op, een adviesbureau dat internationale klanten uit Europa en Canada bedient.

Daarvoor had hij samen met voormalig FBI-directeur Louis Freeh al het strategie- en crisismanagementbedrijf FGI Europe opgericht. In zijn rol als senior consultant bij de Freeh Group International Solutions werkt hij nog steeds samen met Freeh.

Eerder was hij partner bij PwC, waar hij zich toegede op zijn specialismen in forensische accountancy, governance en compliance. Bij PwC adviseerde hij Fortune 100-bedrijven die verdacht werden van, of vervolgd werden voor, schending van de regels. Hij opereerde vanuit Nederland, Cuba, Canada en de VS, met name in Silicon Valley en Washington DC. Voor zijn opdrachten reisde hij veel in Noord-Amerika, Latijns-Amerika, Europa, Afrika en Azië.

De laatste twintig jaar heeft Hernandez gewerkt aan spraakmakende zaken die stuk voor stuk hebben geleid tot boetes, straffen en schadevergoedingen van meer dan een miljard dollar.

Zijn ervaring in de VS biedt een grote meerwaarde voor multinationals met een hoofdkantoor in Europa die overvallen worden door de geraffineerde, agressieve methodes die de regelgevende instanties en aanklagers in de VS erop nahouden om bedrijfscriminaliteit aan te pakken.



Literatuurlijst

Hernandez is opgeleid tot Chartered Professional Accountant (Ontario), Certified Public Accountant (Delaware) en Chartered Financial Analyst. Hij is afgestudeerd in Mathematics and Accounting aan de University of Waterloo (Canada). Hij heeft een PhD in Economics and Business Administration van de VU in Amsterdam, waar hij ook een gastdocentschap vervult. De titel van zijn dissertatie is *Principles, Processes, and Practices of Fraud Prevention*.

Hij was lid van de raad van advies van de School of Accounting and Finance aan de University of Waterloo. Als vertegenwoordiger van de Canadese CPA heeft hij zitting in de Canadese adviescommissie over witwassen en financiering van terroristen (*Money Laundering and Terrorist Financing*).

Hernandez is geboren in El Salvador en is Canadees en Nederlands staatsburger. Hij woont met zijn vrouw en twee kinderen een deel van het jaar in Canada en een deel in Europa.

Batson, C.D. (2016). "Moral motivation: a closer look." p. 13-14 in J.W. van Prooijen & P.A.M. van Lange (red.). *Cheating Corruption, and Concealment*, Cambridge University Press, Cambridge.

Blader, S.L. & Yap J. (2016). "Power, dishonesty, and justice." p. 208-229 in J.W. van Prooijen & P.A.M. van Lange (red.). *Cheating Corruption, and Concealment*, Cambridge University Press, Cambridge.

Buffett, W. (2006). "2006 memo by Warren Buffett." <https://www.ft.com/content/48312832-57d4-11db-be9f-0000779e2340>.

Dreier, H. (2018). "A Betrayal: The teenager told police all about his gang, MS-13. In return, he was slated for deportation and marked for death." ProPublica: <https://features.propublica.org/ms-13/a-betrayal-ms13-gang-police-fbi-ice-deportation/>.

Heffernan, M. (2013). "TED Talk: The dangers of willful blindness." https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_the_dangers_of_willful_blindness/.

Kotter, J. (1995). *Leading Change*. Harvard Business Review Press, New York.

Lewis, C.S. (1944). Lecture at the University of London's King's College entitled "The Inner Ring".

Milgram, S. (1963). "Behavioral study of obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 371-378.

Milgram, S. (1965). "Some conditions of obedience and disobedience to authority." *Human relations* 18(1): 57-76.

Moore, C. (2016). "Always the hero to ourselves: the role of self-deception in unethical behaviour." p. 98-119 in J.-W. van Prooijen & P.A.M. van Lange (red.). *Cheating Corruption, and Concealment*. Cambridge University Press, Cambridge.

OECD (2014). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials*. <http://www.oecd.org/corruption/oecd-foreign-bribery-report-9789264226616-en.htm>.

ING, Volkswagen, FIFA, Wells Fargo, Oxfam Novib, Lehman Bros., ABN-AMRO, Southwest Airlines, Shell, Rabobank, Enron, Deutsche Bank, Panama Papers...

Waarom gaan goede bedrijven de fout in, waarom zijn bedrijfsschandalen schering en inslag? Zijn corruptie en wangedrag in het bedrijfsleven onvermijdelijk en wat kan de top van een bedrijf daaraan doen? Wat kunnen bestuurders doen om hun bedrijf te redden als er een schandaal aan het licht komt, of beter nog, wat kunnen ze doen om zo'n schandaal te voorkomen? Dat zijn de vragen die de drijfveer vormen voor *Broken Business*.

In dit onverminderd actuele boek deelt José Hernandez de tientallen jaren ervaring die hij heeft opgedaan tijdens zijn advieswerk voor grote internationale bedrijven in crisis. *Broken Business* schetst hoe een bedrijf het breekpunt kan bereiken en weer uit het dal kan klimmen om sterker dan ooit terug te komen. Dit boek geeft niet alleen een heldere analyse van het probleem, maar maakt ook duidelijk welke zeven stappen een bedrijf moet doorlopen om de crisis aan te pakken en de structuur, cultuur en strategie aan te passen, zodat integriteit en ethisch handelen stevig in het bedrijfsmodel verankerd worden.

José R. Hernandez PhD is oprichter en CEO van Ortus Strategies, een consultancy met internationale cliënten en kantoren in Zwitserland en Canada. Hij is een bekende leider, ondernemer en strategisch adviseur en zijn werk richt zich vooral op ondersteuning van multinationals die verwickeld zijn in geruchtmakende en complexe zaken rond regelgeving en witteboordencriminaliteit.

‘Wangedrag is onvermijdelijk, schandalen zijn dat niet. *Broken Business* is een handboek voor iedereen die deze realiteit durft te omarmen en er effectief naar wil handelen.’

Dr. Martin van Staveren, adviseur en docent, auteur van *Risicogestuurd werken in de praktijk* en *Risicoleiderschap*

‘Verplichte kost voor elke CEO, bestuurder, CFO, bedrijfsjurist en manager.’

Louis J. Freeh, voormalig FBI-directeur