

Amsterdam University of Applied Sciences

Regeldruk of afvinkcultuur? Praat dan over integriteit
de Jong, Gert

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
de Jong, G. (null). (2018). Regeldruk of afvinkcultuur? Praat dan over integriteit., Morele markten?. Retrieved from <http://www.moralmarkets.org/nl/2018/weg-met-de-regeldruk-of-afvinkcultuur-praat-dan-over-integriteit/>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <http://www.hva.nl/bibliotheek/contact/contactformulier/contact.html>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Regeldruk of afvinkcultuur? Praat dan over integriteit

Gert de Jong

1 Inleiding

Enige tijd geleden was ik mee met een excursie met een boswachter. Iemand in onze groep vroeg die boswachter of hij het niet vervelend vond om iedere keer weer excursies te doen met mensen. Hij zei dat hij dat juist erg plezierig vond, want “nu kom ik nog eens buiten.” Dat antwoord zou je niet snel verwachten: een boswachter die zich beklagt te weinig buiten te zijn! Zijn huidige werk, zo zei hij, bestaat namelijk grotendeels uit kantoorwerk en dus was het voor hem een genot om met een groep mensen een excursie te doen en buiten te zijn.

Die ervaring van de boswachter lijkt erg op dat van medici waarover enige tijd geleden in de kranten te lezen stond. NRC berichtte dat artsen en andere (para)medici minder tijd hebben voor het werk waar ze eigenlijk mee bezig zouden moeten zijn, namelijk patiëntencontact, omdat ze zoveel tijd kwijt zijn met formulieren. Volgens het onderzoek zou zelfs 40 procent van de taken opgaan aan administratie (van Steenberg, 2017).

Dat is te bizar voor woorden: de administratie verdringt de corebusiness van professionals. Tegelijk heeft die regeldruk ook wel een zekere logica: we willen inzage in processen, zaken moet worden onderbouwd en verantwoord. De afkeer van regeldruk enerzijds en de logica erachter anderzijds, maakt het tot een complex geheel. Complexe processen hebben zelden eenvoudige en eenduidige oplossingen; er bestaat veelal geen panacee. Maar een herbezinning op integriteit kan wellicht wel meer ruimte voor de corebusiness scheppen, zo betoog ik in dit artikel.

2 Integriteit

Als medewerkers minder tijd aan administratie en verantwoording hoeven te besteden en dus meer vrije handelingsruimte krijgen, hoop je ook dat ze daar gewetensvol en integer mee omgaan.

Het woord integriteit komt van een Latijns woord dat zoiets betekent als heilheid. Van Tongeren zegt dat het om de heilheid van idealen en feiten gaat (Akkerman author, 2016). Integere mensen proberen dat wat ze als idealen hebben, zo dicht mogelijk bij het feitelijke gedrag en de gang van zaken te houden. Dat je wat je van belang vindt, komt ook tot uiting in je daden.

Zo duiden we het gedrag van campagne-directeur Pascal Husting van Greenpeace International als niet integer toen bleek dat hij vanuit zijn woonplaats

Luxemburg naar zijn kantoor in Amsterdam pendelde met het vliegtuig. De idealen waar Greenpeace voor staat, passen immers niet bij een manier van reizen, waarbij hij “[p]er retourtje zorgt (...) voor zo'n 140 kilo CO2-uitstoot”, volgens het AD (Voermans, 2014).

In het kader van bedrijfsvoering betekent dit dan in ieder geval dat het handelen van medewerkers in overeenstemming is met de doelen van de organisatie. Dat de doelen van de organisatie daarbij essentieel zijn, toont een artikel in *Controllers Magazine* van januari 2018 (Dekker, 2018). Daarmee hebben we een eerste belangrijke notie te pakken als het om integer gedrag binnen organisaties gaat: weten we voldoende wat er van ons wordt verwacht?

De artsen en paramedici uit het NRC-artikel weten dat vermoedelijk wel. Hun doel is mensen beter maken, bijdragen aan hun gezondheid, ziektes voorkomen en genezen. Dat ze zich daarvoor inzetten kun je verwachten. Het is vermoedelijk een van de redenen dat ze hun vak daarom gekozen hebben. Daarbij hebben ze ook plechtig beloofd om zich in te zetten voor het welzijn van de patiënt, in de zogeheten Eed van Hippokrates. Hierin staat onder andere dat medici naar eer en geweten zullen handelen, het belang van de patiënten voorop stellen en hen geen schade zullen doen.

Als dat de idealen zijn en men houdt zich daaraan, zou je zo iemand dus integer kunnen noemen. Waarom dan toch al die formulieren en die afvinkcultuur, kun je je afvragen.

Met dit in het achterhoofd maken we nu de overstap naar de financiële wereld, want ook die kent zo'n ver doorgevoerd afvinkcultuur, complianceregels, procedures, controles, audits, enz enz. Nu kent de financiële wereld eveneens zo'n eed, namelijk de bankierseed. Daar staat soortgelijke formuleringen als in de Eed van Hippokrates.

“Ik zweer/beloof binnen de grenzen van mijn functie die ik op enig moment in de bancaire sector vervul dat ik:

- mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen
- een zorgvuldige afweging maak tussen de belangen van alle partijen die bij de onderneming zijn betrokken, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert
- in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen (...)”

Op welke manier kan die eed helpen bij integer gedrag (en dus indirect aan meer aandacht voor de kerntaken van een organisatie)?

Noch die Eed van Hippokrates, noch de bankierseed is juridisch afdwingbaar. De sancties liggen ook ingewikkeld, want wanneer heb je je niet aan die bankierseed gehouden? Dat kan een interessante juridische discussie zijn, maar die leidt af waar het hier om gaat. Sterker nog, bij de nadruk op het juridische karakter komt de nadruk vanzelf ook op de vraag in hoever mensen zich aan de regels

houden, of ze *gehoor geven* aan die regels. Anders gezegd: de nadruk komt op *gehoorzaamheid*. Veel heilzamer lijkt het me als de nadruk komt te liggen op de vraag in hoeverre medewerkers handelen vanuit de doelen van de organisatie en in de geest van een eed of belofte zich *verantwoordelijk* voelen. Nog stilliger geformuleerd: we moet van medewerkers geen gehoorzaamheid vragen, maar verantwoordelijkheid.

3 Mens als sociaal wezen

Voelen financiële professionals nu die verantwoordelijkheid en zijn ze geneigd zich daaraan te houden? Zijn mensen geneigd goed te doen? Daar zijn boekenkasten over vol geschreven: vanuit de filosofie en de theologie, vanuit de evolutie-biologie, maar ook vanuit de sociale wetenschappen worden daar interessante dingen over geschreven. Een mooie publicatie hierover is van de WRR (Tiemeijer, 2011). Hierin bespreekt Tiemeijer allerlei nieuwe onderzoeksresultaten uit de psychologie en de sociale psychologie en betreft hier ook de neuropsychologie bij. De hoofdvraag van dit boek zit al in de titel: hoe maken mensen keuzes. We gingen er vaak vanuit dat de mensen rationele, weloverwogen beslissingen nemen. De mens is dan een *homo economicus*, een berekende mens. Maar is het nog wel vol te houden dat we zulke rationeel afwegende wezens zijn?

Eén van de voorbeelden die Tiemeijer noemt is een onderzoek waarin het over verdeling en opvattingen van eerlijkheid gaat. Twee proefpersonen zitten in een spelsituatie, de een is ontvanger, de ander verdeler. Deze heeft bijvoorbeeld tien euro te verdelen en mag dat naar eigen inzicht doen: ik tien, de ander nul; ik negen, de ander één, enz. Die ontvangers mogen vervolgens kiezen of ze akkoord zijn met die verdeling. Zo ja, dan is de deal gemaakt, zo nee, dan krijgen beiden niets.

Denken we nu alleen in termen van berekenende mensen, de *homo economicus* die vooral uit is op eigen belang, dan zou de verdeler vaak kiezen voor negen euro voor zichzelf en de ontvanger één euro geven. Die gaat daar dan mee akkoord, want het is niet veel, maar anders heb je niets.

Wat blijkt nu: als de verdeling te scheef is, stemmen de ontvangers vaak níét in. De overweging lijkt te zijn dat als zij zelf te weinig krijgen, ze dat oneerlijk vinden en het de verdelers ook niet gunnen. De verdelers op hun beurt zijn daarbij weer geneigd om de verdeling rond de fifty-fifty te maken.

Dat hoeft dus niet, maar ze doen het wel. Blijkbaar handelen mensen toch veel meer uit een gevoel van wat rechtvaardig en eerlijk is. Ze hechten zo aan een eerlijke verdeling, dat ze zelfs zichzelf tekort willen doen, als het niet eerlijk genoeg is. Immers: als ze vinden dat het niet eerlijk genoeg is, gaan ze niet akkoord met de verdeling en als ze niet akkoord gaan, krijgen ze zelf ook niets.

Uit dit, en soortgelijke onderzoeken blijkt dat mensen geneigd zijn tot sociaal gedrag. Aristoteles zei het ook al: de mens is een sociaal wezen. We zijn uit op samenwerking. En dat stemt hoopvol als het om integer gedrag gaat.

Tegelijk moeten we natuurlijk ook niet naïef zijn; mensen zijn zeker geen beesten, maar het zijn ook geen engelen (Blaise Pascal).

Dat neemt niet weg dat er alle aanleiding is om ervan uit te gaan dat mensen het goede willen doen. Dat ze hun medemensen wel willen helpen. Daar kan eigenbelang bij zitten, maar dat hoeft niet per se. Vertaal dat naar de werkvloer en je mag ervan uitgaan dat ook daar mensen geneigd zullen zijn het goed met hun collega's en hun bedrijf voor te hebben. Ook hier geldt: daar kan een zeker eigenbelang in zitten. Immers, als het slecht gaat met je bedrijf, sta je naar verloop van tijd mogelijk op straat. Maar vermoedelijk willen we ook gewoon goed werk leveren vanwege het feit dat we sociale wezens zijn.

Dan moet onze baas ons natuurlijk wel die ruimte gunnen om goed werk te kunnen leveren. Medewerkers moeten vervolgens wel weten wat die doelen zijn. Het vraagt dat bedrijven hun medewerkers de mogelijkheid moeten geven om zich te engageren aan hun bedrijf en de doelen, zodat ze integer kunnen handelen en op die manier doelen en feitelijkheden bij elkaar houden. En als dat engagement er al is, moet dat gevoed blijven worden zodat we het niet meer loslaten.

Hieruit zijn twee zaken af te leiden. Als binnen bedrijven het doel uitsluitend in termen van winstmaximalisatie wordt verstaan, zullen mensen daarnaar handelen. Voor het bedrijf en voor hun persoonlijke belangen. Niet de kwaliteit van het product of de dienst staat dan centraal, maar de omzet. Na de financiële crisis 2007/8 weten we wat daar van kan komen ...

De tweede notie is dat als de doelen te weinig expliciet zijn of als er geen eenduidigheid over is, andere zaken leidend worden. Zo stelt Becker: "Wanneer moeilijk consensus over (doelen) is te bereiken, (...) de activiteiten eerder door geld- en machtsstromen (worden) geleid. Bij het ontbreken van een inhoudelijke oriëntatie zal de afdeling of organisatie die de meeste winst maakt, blijven voorbestaan. En bij het ontbreken van gedeelde criteria zal vooral de professional die het machtsspel het beste speelt zijn stempel op de werkzaamheden drukken." (Becker, 2007, p.85). Het met de medewerkers bespreken en/of delen van de doelen van de organisatie is dus niet uitsluitend iets dat een 'aardige manager' doet om zijn medewerkers te betrekken, het lijkt een absolute voorwaarde te zijn voor integer gedrag.

4 Fraudedriehoek

Waarom gaat het dan toch soms/vaak fout? Ook daar is veel over geschreven. Een fenomeen dat in dit verband vaak wordt genoemd is de zogenoemde fraudedriehoek (Cressay, 1953, aangehaald in: Fiolleau, Libby, & Thorne, 2017).

Die driehoek bestaat uit drie factoren die maken dat fraude kan ontstaan.

1. De eerste factor is de *motivatie* om te frauderen. Mensen hebben een aanleiding nodig. Bijvoorbeeld omdat ze in de schulden zitten, of zich met luxe willen omringen. Eigenbelang speelt hier dus een rol.
2. De tweede is de *gelegenheid*. Zie je kans om te frauderen. Functiescheiding verkleint die kans. Dat helpt immers om te voorkomen dat mensen alleen in de boekhouding kunnen rondshoppen.
3. Tot slot is er de *rationalisatie*. Dat wil zeggen dat we het goed praten. We zoeken naar rationele argumenten waarom het toch eigenlijk niet zo gek is, dat ik dit doe: 'Ik doe veel voor de zaak, dan is het toch ook niet zo erg als ik de zaak eens wat voor mij laat doen ...'

Urenbesteding is een mooi onderwerp waarin zowel in klein als in groter verband integriteit een rol speelt. Als je veel overuren maakt, dan mag je toch best een keer tijdens kantoortijd naar de dokter? Of naar de winkel om gauw even eten te kopen voor vanavond? Of nieuwe kleren kopen? Of een dagje met een vriend naar een museum? Het is een soort oplopende schaal en ergens op die schaal moeten we toch op een punt komen dat we denken: dit kan niet meer.

5 Persoonlijk of structureel

Uit onderzoek van Fiolleau (ibid) blijkt dat de gelegenheid tot fraude vaker voorkomt bij gedecentraliseerde organisaties. Het lagere management heeft specifieke informatie waar anderen niet over beschikken en dat geeft ruimte voor frauderen. Het aspect gelegenheid is daarmee vooral organisationeel of structureel van aard. In een organisatie zouden voldoende checks en balances moeten zijn ingebouwd om te zorgen dat fraude tot een minimum beperkt blijft.

De andere twee argumenten (motivatie en rationalisatie) zitten meer op het persoonlijk vlak. Bij rationalisatie gaat het er vooral om dat mensen met de redenering die ze opzetten willen laten zien dat ze eigenlijk helemaal niet zo fraudeleus zijn, of dat het toch best nog wel te verantwoorden is, wat ze hebben gedaan. Waarom zouden mensen hun frauduleuze daden willen rationaliseren? Blijkbaar voelt men toch aan dat het frauderen niet kan. Op de een of andere manier knaagt dat aan ons besef van integriteit en eerlijkheid en dus willen we onszelf vergoelijken. Dat heeft iets hoopvol, want blijkbaar is er bij de meeste van ons voldoende moreel besef (zie ook Becker, 2007, p. 76 die vanuit de theorie van Aristoteles iets soortgelijks beweert). Hiervoor werd al aangegeven dat er veel redenen zijn om ervan uit te gaan dat de mens een sociaal wezen is. Anders gezegd: ook als we niet integer handelen, weten we dat we dat eigenlijk wel zouden moeten doen.

Het punt is alleen dat we voldoende ruimte moeten krijgen om dat morele besef te voeden. Dat brengt me bij het andere punt, motivatie. Het aspect motivatie binnen de fraudedriehoek hangt sterk samen met eigenbelang, zo hebben we gezien. Eigenbelang is naar de aard der zaak belang hechten aan dingen van en

rond jezelf. Binnen organisaties geldt, zo lijkt me, dat naar mate doelen meer persoonlijk worden gemaakt, door het stellen van individuele targets, het eigenbelang wordt gestimuleerd.

Daar waar de doelen als *organisatiedoelen* worden aangewezen en mensen daarbij worden uitgenodigd om zich naar beste kunnen in te zetten voor die doelen, schuift het belang op naar algemeen belang. Vervolgens is het van belang dat medewerkers voldoende gemotiveerd zijn, voldoende ruimte krijgen voor eigen invulling van taken, dat er goed met hen gecommuniceerd wordt over waar het in het bedrijf over moet gaan. Het gesprek over doelen van organisatie in relatie tot integriteit zou daarom een integraal onderdeel van elke bedrijfsvoering moeten zijn.

In de opening gaf ik al aan dat dit complexe problematiek is. Want in abstracte termen is het niet zo lastig om aan te geven dat medewerkers zich vooral met de corebusiness zouden moeten bezig houden. Evenmin is het ingewikkeld om aan te geven dat die corebusiness voortvloeit uit de doelen van de organisatie. Het wordt lastiger als we bepaalde opdrachten en taken moeten uitvoeren waarin het niet zo eenduidig is in welke mate ze nu passen binnen de doelen van de organisatie, of wanneer we verschillende doelen hebben. Denk aan service gericht werken aan de ene kant en de omzet op peil houden anderzijds. Als een klant met een kapotte telefoon komt, waarvan de garantietermijn net die week is verlopen, repareer je dan nog bij wijze van service (en mis je de omzet)? Of wat te doen met een afdelingshoofd van de gemeente die de controller vraagt kosten over meerdere posten en jaren te verdelen, omdat eigenlijk buiten het budget van de wethouder vallen, maar overduidelijk bijdragen aan het maatschappelijk welzijn van een wijk binnen die gemeente (het voorbeeld is gebaseerd op een casus uit de Integriteitskubus: Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector, 2010, maar zou zo uit de gemeente Utrecht en haar dossier over de Uithoflijn kunnen komen)?

Hier zijn geen voorgegeven antwoorden mogelijk en de enige oplossing is de voortgaande dialoog. Meuwissen geeft een aantal richtlijnen (een stappenplan zou al een te groot woord zijn hiervoor) hoe dat gesprek te voeren. Allereerst moet het probleem of onderwerp concreet worden benoemd. Dat zal veelal in termen van een dilemma zijn, met een enerzijds-anderzijds. Het bepalen wat het dilemma is ('identificatie van het kernprobleem', noemt Meuwissen dat), is al een klus op zich. De tweede stap moet zijn om criteria of beginselen te formuleren die een leidraad voor het handelen kunnen opleveren. Op dit punt kunnen we dus kijken naar de corebusiness of de doelen van de organisatie. "In de derde fase zal men nagaan hoe dit (voorlopig) aanvaarde of gevonden beginsel in het onderliggende dilemma kan worden toegepast" (Meuwissen, 2007, pp. 45–46). Het vraagt dus 'een goed gesprek' op de werkvloer. Andere oplossingen dan dat goede gesprek zijn er niet. Ook Becker wijst daarop: "Vaak ligt deze basis (voor het goede gesprek – GdJ) in het gemeenschappelijke doel, en de verschillende meningen over de concrete uitwerking en de middelen" (Becker, 2007, p. 84).

Is dit nu een oproep tot eindeloze gesprekken met het gevaar op oeverloos gezwam, terwijl er dus gewoon besloten en gewerkt moet worden? Het lijkt me niet. Want het voortgaande gesprek stimuleert nu net betrokkenheid en het engageren aan de bedrijfsdoelen. Of, om Becker nog een keer te citeren: “Zo ontstaan organisatie-filosofieën waarin niet zozeer externe controle, als wel vertrouwen, creativiteit en participatie centraal staan” (Becker, 2007, p. 84).

Er ligt kortom een schat aan mogelijkheden om meer ruimte te geven aan de corebusiness en de zo bekritiseerde toenemende regeldruk om te buigen. Integriteit is daarbij het kernwoord, gesprekken over de doelen van de organisatie het middel. Het kan wellicht heilzaam zijn als interne en externe controles zich vooral daarop richten: in welke mate draagt dit bij aan de doelen van de organisatie en is het feitelijk handelen dat achter de cijfers ligt verbonden met die doelen. In de wereld van accountancy en audits wordt nog wel eens de uitdrukking gebruikt dat vertrouwen goed is, maar controle beter. Die uitspraak heeft een dubieuze bron: hij zou van Lenin zijn. Misschien moeten we ervan maken: controle is goed, als het tot vertrouwen en integriteit.

Akkerman author, S. (2016). *Het klopt wel, maar het deugt niet: de maatschappelijke moraal in het nauw*. Rotterdam : Lemniscaat.

Becker, M. (2007). *Bestuurlijke ethiek : een inleiding*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector. (2010). *Integriteitskubus*. Utrecht/Amsterdam: BIOS/Creápolis Media B.V.

de Heus, R. S., & Stremmelaar, M. T. L. (2000). *Auditen van soft controls. Auditing in de praktijk*. Deventer: Kluwer.

Dekker, G. (2018). Een goed team heeft een doel. *Controll*, (1), 16–19.

Fiolleau, K., Libby, T., & Thorne, L. (2017). Dysfunctional Behavior in Organizations: Insights from the Management Control Literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51914>

Lückerath-Rovers, M. (2011). Soft controls in corporate governance. In C. A. Weilenga (Ed.), *Jaarboek Compliance 2011* (pp. 77–88). Gelling Publishing.

Meuwissen, D. H. M. (2007). *Grondslagen van integriteit*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

van Steenberghe, E. (2017, November 20). Al die regels in de zorg, van óns hoeft het niet. *NRC Handelsblad*, p. 10. Retrieved from <http://academic.lexisnexis.eu.rps.hva.nl:2048/??lni=5R0N-KHG1-DYMH-R1RC&csi=259064&oc=00240&perma=true>

Voermans, T. (2014, June 24). Directeur Greenpeace vliegt naar zijn werk. *AD/Algemeen Dagblad*, p. Algemeen-Nieuwsdienst; Blz. 1. Retrieved from <http://academic.lexisnexis.eu.rps.hva.nl:2048/??lni=5CH5-0891-JC8W-Y4BS&csi=263237&oc=00240&perma=true>

