

‘Een beetje integer bestaat niet’

# Integriteit, 20 jaar na Ien Dales ...

Het is inmiddels bijna twintig jaar geleden dat de toenmalig minister van Binnenlandse Zaken, *Ien Dales*, een toespraak hield waarbij de gevleugelde woorden ‘een beetje integer bestaat niet’ zijn uitgesproken. Hoog tijd om het huidige denken over integriteit te analyseren. [BART BRUIN](#) \*

**D**e fraudedriehoek wordt bij het analyseren van het huidige denken over integriteit als uitgangspunt gehanteerd; dit theoretische model geeft de redenen weer dat zich onrechtmatigheden voordoen en dus ook op welke wijze deze kunnen worden voorkomen. Bedrijven en overheden hanteren het model dan ook veel bij het inrichten van de (interne) organisatie. Terecht! Maar wordt de fraudedriehoek wel op een juiste en dus evenwichtige wijze toegepast? Een korte beschouwing.

## Fraudedriehoek

Gelegenheid, rationalisatie en intentie vormen de (fictieve) hoeken van de fraudedriehoek. Het risico dat zich fraude kan voordoen, wordt vermin-

de interne organisatie. Organisaties besteden veel aandacht, tijd en geld aan dit element van de fraudedriehoek. Dienstverleners, waaronder met name accountantskantoren, verdienen dan ook veel geld met het schrijven van (niet zelden omvangrijke) handboeken die de in acht te nemen functiescheidingen, procedures, voorschriften en richtlijnen weergeven. Voor iedere organisatorische eenheid of onderdeel van het proces worden aparte, op maat gesneden instructies opgesteld.

Het gaat dan niet alleen om het beschrijven welke functionaris, op welk moment, onder welke omstandigheid, op welk formulier zijn paraaf (of handtekening) moet zetten, maar ook om de toegangsbeveiliging tot de IT-omge-

ringen brengen reeds met zich mee dat een organisatie nimmer zo kan worden ingericht dat kan worden uitgesloten dat zich fraude voordoet. De vele voorbeelden van fraudes bij banken, die toch doorgaan voor organisaties die ‘hun zaken op orde hebben’, maar ook recente medewerkersfraude bij een multinational als Ikea, bevestigen deze constatering. Er is dus meer nodig om een organisatie fraudebestendig te maken.

## Rationalisatie

Rationalisatie is het tweede element dat hiertoe een bijdrage kan leveren. Rationalisatie ziet met name op het bestaan van een voedingsbodemp binnen een organisatie die kan leiden tot onoorbaar gedrag. De afgelopen decennia is een toename van de aandacht voor dit element waarneembaar: ‘*Tone at the top*’, en de daaraan te relateren voorbeeldwerking, is belangrijk(er) geworden voor organisaties, mede omdat deze van belang zijn voor het externe imago (zie ook: Toon aan de top, Paul Koedijk, *Security Management* 2010, nummer 3).

Dilemmatrainingen en ‘hei-sessies’ staan periodiek ingepland; vertrouwenspersonen, meldpunten en klokkenluidersregelingen zijn inmiddels gangbare instrumenten. Dat deze tot op heden niet altijd een adequaat instrument zijn gebleken, is uitsluitend het gevolg van het feit dat het niet lukt

## Gelegenheid, rationalisatie en intentie vormen de fraudedriehoek

derd als aan alle drie de afzonderlijke elementen evenwichtig en in onderlinge samenhang aandacht wordt besteed. Kan dit risico ook worden uitgesloten? Daarover later meer, eerst worden de drie genoemde elementen nader ontleed.

### Gelegenheid

Gelegenheid ziet op de inrichting van

ving en de fysieke beveiliging in de vorm van portiers, sloten en toegangspassen. Alles wordt vastgelegd in handboeken die de bovenste la van de kast veelal niet meer verlaten. Jammer maar begrijpelijk, want de werkelijkheid strookt niet altijd met de theorie, zeker niet als er sprake is van niet-voorzien omstandigheden.

Deze veelal niet-beschreven uitzonde-



Schuivende panelen zijn uit den boze.

om de klokkenluiders voldoende bescherming te geven. Schrijnende voorbeelden in de personen van de heren *Ad Bos* en *Fred Spijkers* nodigen niet uit tot het nemen van het voortouw bij het melden van integriteitsschendingen. Zeker niet als blijkt dat onder die omstandigheden de overheid zelf jouw tegenstander wordt.

geschonden, ethisch en vergelijkbare termen die alle gemeen hebben dat deze geen concrete invulling geven aan het begrip 'integriteit'. Want is de persoon die een leugentje om bestwil bezigt, nu wel of niet integer? Het kan goed zijn dat de onduidelijkheid met betrekking tot het begrip 'integriteit' de reden is dat de toepassing

## Het normenkader dient eenduidig te zijn

Een gemiste kans!  
Opgemerkt wordt dat in 2010, in lijn met plannen van de toenmalig minister *Ter Horst* van Binnenlandse Zaken, een 'Expertgroep klokkenluiders' is opgericht die klokkenluiders een betere bescherming zou moeten bieden. De groep bestaat uit zeven bekende klokkenluiders.

### Intentie

Bij het voorkomen van fraude is dus het derde element, de intentie, van cruciaal belang. Die intentie ziet op de menselijke factor, specifiek op de persoonlijke integriteit. Dit begrip wordt veelal gebezigt zonder dat duidelijk is wat hieronder wordt verstaan. Daarnaast gevraagd volgen termen als onkreukbaar, eerlijk, on-

van dit element bij de preventie van fraude zo weinig aandacht krijgt. Waar heel veel geld wordt besteed aan omvangrijke handboeken, (geautomatiseerde) toegangscontroles en dilemmatrainingen wordt niet of beperkt aandacht besteed aan de integriteit van de bij de organisatie betrokken personen en partijen. Een standaard sollicitatiegesprek is meer regel dan uitzondering. Kritische vragen worden daarbij vermeden; het curriculum vitae wordt niet gecheckt; vorige werkgevers worden niet benaderd; de persoonlijke (financiële) situatie wordt zorgvuldig vermeden, want 'stel je voor dat je te dichtbij komt'. Deels begrijpelijk, maar zeker niet in het belang van de organisatie.

### Niet zo erg

Het is dus van belang 'integriteit' zodanig te definiëren dat dit als meetinstrument kan worden ingezet. In de dagelijkse praktijk van fraudepreventie en -onderzoek wordt 'integriteit' door ons ingevuld als het al dan niet bestaan van overeenstemming met wet- en regelgeving. Volstrekt duidelijk en voor iedere omstandigheid toepasbaar. Wel leidt dit tot een bijzondere constatering: niemand is integer! Een boude uitspraak, maar wel degelijk verdedigbaar. Want wie is niet wel eens door het rode licht gereden? En dan de belastingen ... Aftrekposten worden *sans scrupules* opgevoerd in de hoop dat de Belastingdienst geen kritische vragen zal stellen. Even 300 kopieën maken op het werk voor de sportvereniging ... Dat merkt niemand, want het gaat op in de grote massa. Het verbod om te handelen in aandelen ... De portefeuille wordt dan toch op naam gezet van de partner, die overigens het verschil tussen een aandeel en een obligatie niet kan duiden. Voorbeelden te over, waarvan menig een zal zeggen: 'Maar dat is toch niet zo erg!'

### Schuivende norm

En met deze vraag wordt de kern van het huidige denken over integriteit weergegeven. De norm verschuift voortdurend en wordt aangepast aan de op enig moment bestaande specifieke situatie. En dat is onverstandig, want volkomen integere personen en partijen waarborgen dat zich binnen de organisatie geen onrechtmatigheden voordoen. En dat zonder het bestaan van omvangrijke handboeken waarin veel tijd en energie is gestoken. Wij pleiten dan ook voor meer aandacht voor dit element van de fraudedriehoek en tevens voor een scherpe benadering hiervan. Het normenkader dient eenduidig te zijn; schuivende panelen zijn uit den boze. Uitgangspunt dient de volkomen integriteit van personen en partijen te zijn. Concessies moeten achterwege blijven, want een beetje integer bestaat niet. Waarmee de uitspraak van Dales nog steeds de kern raakt ...!

\* *Bart Bruin RA, directeur van Integris bv, Forensisch accountants en andere onderzoekspecialisten*