

Integriteit als vaardigheid: de één heeft er meer talent voor dan de ander

Diederik Gosewehr
Interim HRM-manager, PKF Wallast

Barend Koch
Psycholoog NIP, Van der Maesen|Koch HRM-advies

Integere accountants houden zich aan de gedragscode. Maar dat is niet voldoende. Integere accountants hebben ook een integere persoonlijkheid. Maar zelfs dat is niet voldoende. Integriteit is namelijk ook een vaardigheid die dagelijks moet worden beoefend, gecultiveerd en uitgedragen. Alleen daarmee kan het vertrouwen in de beroepsgroep worden teruggewonnen. De toekomst is dan ook aan accountants die niet alleen van nature integer zijn, maar die ook actief mee kunnen bouwen aan een integere cultuur in hun werkomgeving.

Het accountantsberoep ondergaat grote veranderingen. Die veranderingen moeten het vertrouwen terug winnen van de maatschappij in de persoon en het ambacht van de accountant. In het verleden bestonden er minimale regels of standaarden voor moreel wenselijk en geaccepteerd gedrag. Schandalen en daaropvolgend de druk vanuit politiek en toezichthouders, overgenomen door de beroepsorganisatie zelf, hebben ertoe geleid dat integriteit een belangrijk onderwerp is geworden. Dit vereist een verandering in de wijze waarop de accountant naar de wereld kijkt en in zijn gedrag. En dat terwijl accountants nu juist traditioneel niet worden gezien als veranderingsbereid.

In dit artikel beschouwen we hoe integriteit in relatie staat tot de persoonlijkheid en vaardigheden van de individuele accountant.

Kernwoorden: Integriteit, persoonlijkheid en vaardigheid, HEXACO

Integriteit en accountants

Op verschillende niveaus kunnen definities gegeven worden voor integriteit. Allereerst is er de algemene definitie, waarin integriteit kan worden omschreven als '[1] the quality of being honest and morally upright; [2] the state of being whole or unified; [3] soundness of construction. – origin: Latin *integritas*, from *integer* 'intact, whole'.¹ Deze definitie omvat in de kern eerlijk en moreel gedrag. Vanuit een professioneel perspectief is integriteit gedefinieerd als 'Someone's high standards of doing their job and their determination not to lower those standards.'² De IFAC Code of Ethics gaat specifiek in op de integriteit voor accountants: 'The principle of integrity imposes an obligation on all professional accountants to be straightforward and honest in professional and business relationships. Integrity also

¹ Compact Oxford English Dictionary

² Cambridge advanced learner's Dictionary

implies fair dealing and truthfulness'.³ Deze definitie zet de scope voor individuele accountants met betrekking tot integriteit in professionele en zakelijke relaties.

Naast de verschillende definities bestaan er ook verschillende lagen waarop de individuele accountant wordt beïnvloed: de beroepsorganisatie met de verordening gedrags- en beroepsregels, vaak de regels van de accountantsorganisatie zelf, door een code of conduct of code of ethics, of door zogenaamde kernwaarden, maar ook op het niveau van de accountant persoonlijk door middel van persoonlijke moraliteit. Zowel de code van de accountantsorganisatie, als de gedrags- en beroepsregels zien toe op de omgang tussen klanten, collega's, aandeelhouders en leveranciers. In de tuchtrechtspraak zien we dat ook andere relaties dan enkel de cliënt onder de scope van de verordening vallen, zoals collega's en ex-collega's.⁴

Hoewel de verordening en bedrijfscodes kaders zetten en daarmee belangrijke handvatten bieden voor het nemen van morele beslissingen, zullen deze niet in alle gevallen toereikend zijn. Het gevolg hiervan is dat een aanzienlijk deel van de te nemen beslissingen toch zal voortvloeien uit persoonlijke percepties van moraliteit. De accountant zal hier dus 'zelfstandig ethiek moeten ontwikkelen'. Het gaat dan niet alleen om vaktechnische onderwerpen, maar bijvoorbeeld ook over de bonuscultuur, de drive voor promotie en carrière, statusgerichtheid, persoonlijke uitstraling naar en omgang met klanten. Deze vraagstukken, al dan niet vastgelegd in formele regels (bijvoorbeeld ten aanzien van promotie en carrière), zijn onderdeel van de cultuur binnen de accountantsorganisatie.

Integriteitsontwikkeling in de accountancy; de huidige stand van zaken

Verbetering van de integriteit van de accountant in de uitoefening van zijn beroep is de laatste twee jaar uitgebreid aan de orde gekomen. Accountants moeten weer als betrouwbaar en oprecht worden gezien. In de publicatie 'In het publiek belang' en 'In het publiek belang: het kan echt beter!'⁵ heeft de NBA een pakket aan maatregelen opgenomen dat de betrouwbaarheid van accountants moet terugwinnen. De maatregelen die voor een aanzienlijk deel betrekking op een verandering van de cultuur, raken ook sterk het aspect integriteit.

Anderzijds is het zo dat processen en procedures binnen accountantsorganisaties in verregaande mate worden gestandaardiseerd. In een dergelijke situatie is minder ruimte voor praktische, ethisch juiste oplossingen. Wanneer bijvoorbeeld een accountant in de praktijk in een situatie komt waarin regelingen omtrent integriteit niet direct van toepassing zijn of tot een dilemma leiden, wordt het moeilijker om zelfstandig tot een passende oplossing te komen. Hij is gewend om met standaarden en aanknopingspunten te werken en niet op zijn eigen ethische kompas te varen. Het risico bestaat dan ook dat er door een toename van de 'rules based' benadering een belemmering ontstaat voor de ontplooiing van eigen morele ontwikkeling. Dit resulteert nog wel eens in de a-morele opvatting dat elk gedrag aanvaardbaar is zolang de regels het niet verbieden⁶. Dit kan uiteindelijk niet alleen

³ IFAC Code revised July 2006, paragraph 110.1

⁴ 'Je medecontroleur Fysiek bedreigen' [AWB 12/721 en AWB 12/722], 'Je collega's afluisteren' [10/1069 Wtra AK en AWB 11/47], 'Assistente stalken' [AWB 07/366], 'Natrappen naar ontslagen ex-collega' [10/1637 Wtra AK].

⁵ NBA. 2015. In het publiek belang: het kan echt beter! Naar een verbeterde controlepraktijk voor niet-oob-accountantsorganisatie https://www.nba.nl/Documents/Publicaties-downloads/2015/NBA_Niet-oob-maatregelen-toekomst-accountantsberoep.pdf & NBA 2014. In het publiek belang.

<https://www.nba.nl/Documents/Nieuws/2014/pdfs/In%20het%20publiek%20belang%20rapport%20WG%20Toekomst%20Acc%2025sep14.pdf>

⁶ Voor het onderscheid tussen immoreel en a-moreel zie Joris Luyendijk (2015), 'Dit kan niet waar zijn'.

gevolgen hebben voor de kwaliteit van dienstverlening, maar ook voor het daadwerkelijk terugwinnen van het vertrouwen in het beroep.

Een tweede risico van vergaande standaardisatie met regels is dat de ruimte voor creatieve en innovatieve oplossingen wordt belemmerd, terwijl hier vanuit de maatschappij en de beroepsgroep wel behoefte aan is. Vanuit dat perspectief is de beroepsgroep, die eerder bekend staat als risico-avers en fantasieloos dan als creatief en vindingrijk, gebaat bij het geven van vertrouwen zodat er speelruimte ontstaat waarin creativiteit, praktische oplossingen en ethisch handelen hand in hand gaan.⁷

Voorbeeld 1:

Een cliënt heeft betalingsproblemen en de rekening van de accountant staat ook al enige tijd open. Het risico bestaat dat zijn onafhankelijkheid in het geding komt, maar de accountant staat voor de keuze om wel/niet door te gaan met afronding van zijn controlewerkzaamheden: als hij zou stoppen zou dat het directe faillissement van zijn klant kunnen betekenen en als hij door zou gaan, zou dat mogelijk conflicteren met zijn objectiviteit, maar wel de cliënt kunnen redden. Wat doe je dan?

Voorbeeld 2:

Hoe gaan we om met bijvoorbeeld risico's in het betalingsverkeer bij cliënten: wenselijk zou zijn dat er altijd functiescheiding bestaat tussen het verwerken van de betalingen en de autorisatie ervan. Praktisch kan dat niet altijd, bijv. vanwege het feit dat de directeur op zakenreis is. Vanuit de controleregels moet zeer gedetailleerd over dit soort risico's worden gerapporteerd en moeten er detailwerkzaamheden worden uitgevoerd. Daarnaast richten de regels zich op de dwingende functiescheiding. In de praktijk kunnen wij ons toch ook weleens vinden in het praktisch omgaan met de scheiding (door bijvoorbeeld betalingen achteraf door de directie te laten accorderen) wat beter past in een juiste relatie/houding met de cliënt dan alleen formeel op de regels te focussen.

⁷ Artikel Accountant.nl 11/01/2016: 'Accountancy en innovatie gaan niet samen'

Integriteit, vaardigheid en persoonlijkheid

Voor een goede beroepsuitoefening moet een accountant verschillende vaardigheden beheersen. Naast vaktechnische vaardigheden zijn ook 'soft skills' zoals adviesvaardigheden, communicatievaardigheden, commerciële vaardigheden en/of leidinggevende vaardigheden van belang. Maar hoe zit het dan met integriteit? Is dat ook een vaardigheid, en zo ja, kan je dat leren? Tot op zekere hoogte is dat het geval, maar net als bij andere vaardigheden heeft de één er meer talent voor dan de ander.

Dit talent voor integer handelen is sterk gerelateerd aan onze persoonlijkheid. Volgens de laatste wetenschappelijke inzichten is integriteit zelfs één van de zes basiseigenschappen die onze persoonlijkheidsstructuur beschrijven. Het persoonlijkheidsmodel waarin integriteit expliciet wordt onderscheiden staat bekend onder het acroniem HEXACO. HEXACO staat voor:

- H. Honesty-Humility (Integriteit)
- E. Emotionality (Emotionaliteit)
- X. eXtraversie (Extraversie)
- A. Agreeableness (Verdraagzaamheid)
- C. Conscientiousness (Consciëntieusheid)
- O. Openness to Experience (Openheid voor Ervaringen)

Deze zes basiseigenschappen bestaan in uiteenlopende talen en culturen, waaronder de Nederlandse, en kunnen als universeel geldend worden beschouwd. De grondleggers van het HEXACO-model, Ashton en Lee, ontwikkelden de HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst die bovengenoemde eigenschappen meet⁸.

Hoewel de overige vijf basiseigenschappen uit het HEXACO-model ook van belang zijn voor de beroepsuitoefening van accountants beperken we ons hier tot de 'H-factor' Integriteit. Integriteit, opgevat als persoonlijkheidseigenschap, drukt de mate uit waarin iemand oprecht, rechtvaardig en bescheiden is en hebzucht vermijdt. Personen die hoog scoren op deze eigenschap zijn niet geneigd om anderen te manipuleren of regels te overtreden als ze daar zelf beter van kunnen worden. Zij hechten weinig waarde aan geld, luxe en status en voelen zich niet beter dan anderen. Personen die laag scoren, daarentegen, zetten zichzelf graag op de eerste plaats, zijn gehecht aan materiële zaken, zullen regels sneller overtreden als ze daar zelf beter van worden en zullen eerder vleien om persoonlijke doelen te bereiken. Ter verduidelijking van de persoonlijkheidsfactor Integriteit geven we hieronder de subschalen weer met steeds een korte beschrijving.

Subschalen van Integriteit in HEXACO

Subschaal:	Beschrijving
Oprechtheid	Eerlijk en oprecht versus manipulatie en vleierij.
Rechtvaardigheid	Zichzelf wel of niet willen bevoordelen ten koste van anderen.
Hebzucht vermijden	(Des)interesse in geld, luxe en status.
Bescheidenheid	Nederigheid versus zichzelf als superieur beschouwen

⁸ Voor een samenvattend artikel over het HEXACO-model en de Nederlandse versie van de HEXACO-vragenlijst verwijzen we naar De Vries, R.E., Ashton, M.C. & Lee, K. (2009). *De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst*. Gedrag & Organisatie, 22, 232-274. Dit artikel is te downloaden via <http://evidencebasedhrm.be/hexaco/de-vries-2009-go-hexaco/>.

Integriteit, zoals gemeten met de HEXACO, voorspelt uiteenlopend gedrag dat is gerelateerd aan integer gedrag. Uit verschillende studies blijkt dat er een duidelijk verband is met uitkomstmaten zoals (on)ethische keuzes, diefstal, (on)eerlijk gedrag, contraproductief gedrag en financieel risicovol gedrag⁹. Bijzonder aan deze bevindingen is dat er geen verband tussen integriteit en persoonlijkheid werd gevonden voordat het HEXACO-model bestond. Dat dit verband niet eerder werd gevonden is toe te schrijven aan het ontbreken van een factor Integriteit in voorgaande persoonlijkheidsmodellen.

Uit onderzoek weten we nu dat integer gedrag wordt voorspeld door de persoonlijkheidseigenschap Integriteit. Maar wil dit ook zeggen dat een accountant die hoog scoort op de eigenschap Integriteit zich altijd en onder alle omstandigheden integer zal gedragen? Dit lijkt ons niet waarschijnlijk omdat de context van de situatie hierin ook een rol speelt. Een goedbedoelende accountant kan, bijvoorbeeld uit onwetendheid of door gebrekkig oordeelsvermogen, ongelukkige keuzes maken zonder daarbij zijn eigenbelang te willen dienen¹⁰. Andersom kunnen mensen die laag scoren op de persoonlijkheidseigenschap Integriteit zich lange tijd netjes aan de regels houden, bijvoorbeeld omdat de werkomgeving geen gelegenheid biedt die regels te overtreden.

Een andere factor die van invloed is op de integriteit van de individuele accountant, is de cultuur -ook wel de gedeelde waarden- binnen de organisatie. Binnen een cultuur die draait om geld en status gelden andere normen en waarden dan in een cultuur waarin oprechtheid en bescheidenheid sterker worden gewaardeerd. De persoonlijkheidseigenschappen van de individuele medewerkers, en met name die van leidinggevendenden, dragen in belangrijke mate bij aan het vormen en in stand houden van die cultuur. Een manier om richting te geven aan de gewenste cultuur is door bij selectie- en promotiebeslissingen expliciet rekening te houden met eerder genoemde persoonlijkheidsaspecten die samenhangen met integriteit.

Conclusie: integriteit als vaardigheid

In het voorgaande hebben we verschillende invalshoeken beschouwd die van invloed zijn op de integriteit van de beroepsgroep en van de individuele accountant. Naast factoren zoals de werkomgeving, de cultuur en het beoordelingsvermogen van de individuele accountant gingen we vooral in op de rol van regels en persoonlijkheid.

Hoewel regels en richtlijnen, indien strikt toegepast, belemmerend kunnen werken op het innovatieve vermogen en de zelfstandige oordeelsvorming onderkennen we ook dat deze hun waarde kunnen hebben om helderheid te scheppen over wat wel en niet acceptabel is. De rol van persoonlijkheid, en met name de factor Integriteit, beschouwden we als belangrijke voorspeller voor integer gedrag.

Toch ligt integriteit in onze ogen niet vast in regels of in persoonlijkheid. Het is, met andere woorden, niet voldoende om integriteit slechts als eigenschap mee te dragen of de gedragscode te kennen als zich een probleem voordoet.

Om integriteit een onlosmakelijk onderdeel van de cultuur en het gedragsrepertoire te laten zijn is een actievere benadering nodig. Het helpt dan om integriteit op te vatten als een vaardigheid die dagelijks moet worden geoefend, gecultiveerd en uitgedragen. Dat kan in de praktijk worden gebracht door het goede voorbeeld te geven, stil te staan bij alledaagse

⁹ Een uitgebreide lijst met publicaties over HEXACO is te vinden via <http://hexaco.org/references>

¹⁰ Zie bijvoorbeeld M. Kaptein (2011) met de veelzeggende titel 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen'.

dilemma's, hierin bewuste keuzes te maken, 'lastige' situaties met elkaar te bespreken en elkaar hierin uit te dagen.

Dit neemt niet weg dat individuele verschillen in persoonlijkheid ('talent' zoals we het noemden) ervoor zorgen dat de één meer oog heeft voor morele dilemma's en hierin van nature ethischer keuzes maakt dan de ander, met name als de regels hiervoor niet toereikend zijn. De toekomst is naar ons idee dan ook aan die accountants die niet alleen integriteit als persoonlijkheidseigenschap hebben, maar ook over de vaardigheden beschikken om mee te bouwen aan een integere cultuur in de werkomgeving.

Diederik Gosewehr (Interim HRM-manager PKF Wallast)
Barend Koch (psycholoog, Van der Maesen | Koch HRM-advies)

Dit artikel werd in september 2016 gepubliceerd door 'Accountancy van Morgen':

<http://mocuitgevers.instantmagazine.com/accountancy-vanmorgen/vaardigheden#!/integriteit-als-vaardigheid>