

Inhoud

Over dit boek	7
---------------	---

Deel 1. Wat is integriteit?

1. Een goed gesprek	11
2. Integriteit in woord en daad	15
3. Niet-integer gedrag: altijd en overal	26

Deel 2. In gesprek

4. 'Dit nooit meer' <i>Gerard van de Aast</i>	43
5. 'Integriteit is een dier dat zich niet laat kooien' <i>Jan Arie van Barneveld</i>	53
6. 'Iedereen vindt zichzelf integer' <i>Pamela Boumeester</i>	63
7. 'De wraak van de politiek' <i>Antony Burgmans</i>	74
8. 'Heimwee naar koning Salomon' <i>Theo Camps</i>	82
9. 'Bankiers zijn alchemisten' <i>Floris Deckers</i>	90
10. 'We dreigen roomser dan de paus te worden' <i>Peter Elverding</i>	101
11. 'Even heb ik gedacht: ik weg of jullie weg' <i>Jan Hommen</i>	112
12. 'De kunst van de zelfbeheersing' <i>Harrie Noy</i>	126
13. 'We zijn de schilderijen op de Titanic aan het recht hangen' <i>Lense Koopmans</i>	140

14.	‘Liever dood dan slaaf’ <i>Kees Storm</i>	153
15.	‘Jonge mensen willen bij nette bedrijven werken’ <i>Jeroen van der Veer</i>	162
16.	‘We zijn geobsedeerd door integriteit’ <i>Nico de Vries</i>	173
17.	‘Doe mij maar een zonnekoning’ <i>Peter Wakkie</i>	182
18.	‘Valse honden worden niet zo geboren’ <i>Ron Steenkuijl e.a.</i>	194
19.	De rode draad	201

Deel 3. Lessen uit de praktijk

20.	Valkuilen	209
21.	Valschermen	220
22.	O jee, wat nu?	242

Deel 4. Een ontmoeting tussen twee werelden

23.	‘We hebben er een rommeltje van gemaakt’: de integriteit van de forensisch accountant	251
24.	‘Lekker ongenueanceerd’: over de rol van de media	260

Een goed gesprek

De twee oude jenevers die we hebben besteld zijn ingeschonken; gezien de aard van het gesprek laten we er voor de zekerheid twee fluitjes naast zetten. We zitten op het terras van café De Heeren in Loenen aan de Vecht. Het is hartje zomer en warm.

Ik heb met Jaap ten Wolde afgesproken omdat de tuchtrechter van de accountantskamer uitspraak heeft gedaan in een zaak die tegen hem was aangespannen. Een collega, die op de hoogte is van onze plannen voor dit boek, wees me op de redactie van *Het Financieele Dagblad* een tikkeltje beschroomd op het persbericht van de rechtbank in Zwolle, waar de tuchtrechter zetelt. Het oordeel van de rechter is niet mals. Het onderzoek van BING, het door Ten Wolde opgerichte Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten, naar beweerde seksuele intimidatie van een Wasenaars gemeenteraadslid door een wethouder uit dezelfde gemeente vindt geen genade in de ogen van de rechtbank. Ten Wolde krijgt een berisping.

Chagrijnig ben ik aan het einde van de middag vanuit Amsterdam naar Loenen gereden. Ik overweeg het project te staken. Hoog tijd voor een goed gesprek.

Jaap oogt aangeslagen. Is dat ook echt zo, wil ik van hem weten. Hij kijkt enigszins langs me heen als hij het woord neemt. In de loop der maanden zal ik leren dat het zijn gewone manier van doen is. Een kwestie van concentratie voor de boomlange, baarddragende forensisch accountant.

‘Wat dacht je,’ zegt hij ongemakkelijk.

‘Ik ben benieuwd.’

‘Ja, natuurlijk ben ik aangeslagen. Dit is heel slecht voor mijn naam en reputatie.’

Terwijl de eerste slok jenever mijn zenuwstelsel bereikt, realiseer ik me

plotseling in welke riant positie ik me bevind als ‘algemeen verslaggever’, zoals op mijn visitekaartje staat. Fortuin maak je er niet mee en het is hard werken, maar behalve het oordeel van de tandeloze Raad voor de Journalistiek staan er geen sancties op onzorgvuldig redactioneel handelen. Bij het *FD* is er goddank een sterk verankerde cultuur waarin we elkaar behoorlijk scherp houden en zo nodig corrigeren. Bij andere kwaliteitskranten zal het niet veel anders zijn. Toch verbaas ik me wel eens over het gemak waarmee redacteurs een erbarmelijk slecht uitgezocht (en geschreven) stuk publiceren en de dag erop vrolijk hun naam weer onder een nieuw artikel mogen zetten.

Hoe anders ligt het, zeker in het huidige tijdsgewricht, voor accountants. Ingegeven door talloze boekhoudschandalen wordt hun doen en laten onder een vergrootglas gelegd door pers, politiek, samenleving en toezichhouders. En terecht.

Jaap denkt na. ‘Vind jij dat door deze uitspraak mijn integriteit is geraakt?’

Eerlijk gezegd is dat op dit ogenblik mijn minste zorg. Ik denk aan mijn eigen geloofwaardigheid. We hebben de afgelopen weken van de meeste door ons benaderde mensen de toezegging gekregen dat ze mee zullen werken aan de totstandkoming van het boek. Zullen zij zich niet terugtrekken als ze horen van de rechterlijke uitspraak?

Hij wacht mijn antwoord niet af. ‘Je maakt nu een veelvoorkomende fout. Het gaat hier niet om mijn integriteit, maar om mijn professionaliteit: heb ik mijn werk wel goed gedaan?’

‘De rechter is daar vrij duidelijk over,’ werp ik tegen.

‘Jazeker, maar de uitspraak heeft niets met mijn integriteit te maken. De rechter heeft naar technische kwesties gekeken. Overigens: we gaan in hoger beroep tegen de beslissing en vertrouwen erop dat het College van Beroep voor het bedrijfsleven een andere visie zal hebben.’

‘Niettemin, voor een arts die een berisping krijgt, betekent zo’n uitspraak over het algemeen einde carrière.’

‘Deze uitspraak laat zien dat de regels die gelden voor registeraccountants niet toepasbaar zijn op mijn werkgebied, het integriteitsonderzoek. Ik heb al vaker gezegd: als je die regels loslaat op onderzoeken die BING doet naar machtsmisbruik of seksuele intimidatie, dan weeg je appels met een meetlat. In het Wassenaarse onderzoek moesten we de vraag beantwoorden of er tijdens een drankgelag sprake was geweest van onheus seksueel gedrag. Dat heeft niets met accountancy te maken.’

Daar heb ik wel iets tegen in te brengen. ‘Als dat zo is, dan zouden beoefenaars van forensisch onderzoek zich geen accountant moeten noemen. En ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat jullie die aanspreek-titel stiekem toch wel chic vinden. Het onderscheidt jullie bijvoorbeeld van de, laten we zeggen, wat meer ordinaire recherchekantoren.’

‘Ja, dat is een logische en goede gedachte,’ zegt Ten Wolde. ‘Vandaar ook dat ik voor het werk dat ik voor het Instituut Financieel Onderzoek (IFO) verrichtte mijn titel hanteerde en men mij voor dat werk ook mocht afrekenen volgens de accountantsregels. Maar in de zaak-Was-senaar ging het niet om een forensisch accountantsonderzoek. Zaken waarbij BING betrokken wordt hebben niets met accountancy te maken. In mijn functie bij BING toonde ik mijn titel dan ook niet, noch op visitekaartjes, noch bij de ondertekening van rapporten. BING wil ook niet geassocieerd worden met accountancy.’

Het is niet de eerste keer dat Ten Wolde in aanvaring komt met de rechterlijke macht. Ook uit een van zijn meest geruchtmakende zaken, de zo-geheten ‘bonnetjesaffaire van Peper’, kwam hij er niet ongeschonden van af. Hij was toen nog werkzaam bij accountantskantoor KPMG en in de ja-ren negentig onderzocht zijn afdeling of de voormalige burgemeester van Rotterdam, Bram Peper, had gesjoemeld met declaraties. Het was een rapport waar vijf partners van KPMG aan hadden gewerkt; het was ondertekend door drie partners. De zaak kreeg ongekend veel publiciteit en leidde uiteindelijk tot het aftreden van Peper als minister van Binnen-landse Zaken. Die liet het er niet bij zitten en vocht als een leeuw terug, onder andere via de tuchtrechter. De tuchtraad oordeelde dat het onder-zoek van Ten Wolde c.s. had bijgedragen aan ‘een sfeer van verdachtma-kingen’. Peper riep zichzelf tegen iedereen die het maar horen wilde uit tot overwinnaar. KPMG liet het erbij zitten en schikte met Peper.

Een slecht besluit, vindt Ten Wolde achteraf: ‘We hebben bij KPMG de afweging gemaakt om niet verder te procederen om de negatieve publi-ci-teit te stoppen. Ik heb daarmee ingestemd, maar achteraf heb ik daar spijt van. Het was een foute beslissing. We hadden moeten vechten voor onze goede naam.’

‘Ben je niet gewoon een slecht verliezer?’ opper ik voorzichtig.

‘Zou kunnen, maar niet in dit geval. Op één na zijn alle in het rap-port genoemde bevindingen overeind blijven staan. De gemeenschap voor allerlei privéuitgaven laten opdraaien is domweg niet integer. Een

raadscommissie heeft later aan de hand van de onderliggende documentatie bepaald dat Peper 60 000 gulden moest terugbetalen.’

Ondanks de zaak-Peper wordt Ten Wolde niet lang daarna door de NBA, de beroepsorganisatie van accountants, aangesteld als vertrouwenspersoon. Eind 2012 stopte hij daarmee. Waarom eigenlijk? Ik zie irritatie op zijn gezicht verschijnen: ‘Ik had lang van tevoren besloten me op mijn 65e verjaardag te laten uitschrijven uit het accountantsregister. Die titel roept een beeld op van “accountant”, terwijl mijn werk als onderzoeker en adviseur in integriteitszaken niets met accountancy te maken heeft. Ik heb de coördinator van de vertrouwenspersonen van de NBA op de hoogte gesteld van mijn voornemen. De NBA is van mening dat de functie van vertrouwenspersoon slechts vervuld kan worden door personen die zijn ingeschreven in het register. Dat betekende dus het einde van mijn vertrouwensfunctie. Jammer, want het is dankbaar werk om mensen te helpen met hun dilemma’s.’

‘Waarom wil jij eigenlijk dit boek schrijven?’ vraag ik hem.

‘Jij hebt het me gevraagd,’ antwoordt hij gevat.

‘Er moeten meer redenen zijn.’

‘Omdat jij volhield, heb ik het idee gekregen dat het interessant is om mensen te interviewen die uit hun ervaringen kunnen putten en die aan te vullen met mijn eigen kennis en ervaringen. Integriteit is een ongehooflijk boeiend, maar ook moeilijk thema. Alleen al op een scherpe duiding van het begrip loop je vast. Mijn ervaring is dat managers integriteit nauwelijks structureel aansturen. En met het toezicht is het niet veel beter gesteld: geen structuur en geen gebruikmaking van voorhanden zijnde sterke middelen. Als wij erin slagen het boek goed leesbaar te maken en vele tips en raadgevingen te bieden, dan voorzien wij volgens mij in een behoefte. Als jij zorgt voor het eerste, dan doe ik mijn best voor het tweede.’

Integriteit in woord en daad

Al jaren worden tegen een hoge ambtenaar van een ministerie zeer ernstige beschuldigingen geuit: hij zou seks hebben (gehad) met minderjarigen. Het onderzoek loopt. De ambtenaar blijft in functie en behoudt zijn bijbanen en sociale contacten. Terecht, want iemand is pas schuldig als de rechter zo heeft geoordeeld.

Een bankier wordt kort na zijn pensioen beschuldigd van het initiëren van en participeren in beslissingen die later de continuïteit van de bank onderuithalen: duizenden mensen raken spaargeld kwijt en er moet flink in de buidel van de belastingbetaler worden getast. In de media wordt de man als niet-integer neergezet. Hij wordt door journalisten belaagd, verliest zijn bijbanen, ontvangt haatmails en wordt door de externe toezichthouder getoetst en te licht bevonden als commissaris in de sector. De media en politiek zouden moord en brand geroepen hebben als de test van de externe toezichthouder een andere uitslag had gegeven.

Neergezet worden als een niet-integer persoon lijkt dodelijker te zijn dan beschuldigd worden van een ernstig misdrijf. Zo werkt dat kennelijk bij 'de omgeving'.

Maar zo werkt het ook bij de betrokkene. Iemand die aangesproken wordt op een fout in zijn declaratie, zal dat probleemloos oppakken, mits het aanspreken zodanig gebeurt dat er sprake lijkt van een vergissing. Als dat echter minder tactisch gebeurt en leidt tot een reactie bij de betrokkene als 'Twijfel je soms aan mijn integriteit?', dan zijn de rapen gaar. De emoties barsten los, er moeten excuses aangeboden worden. Grote kans dat de aanspreker in zijn schulp kruipt. En dat terwijl zo'n reactie toch vreemd is voor iemand die een reis met het openbaar vervoer naar Rotterdam declareert, terwijl hij daar al jaren niet is geweest. Hoezo vergissing?

De eerste conclusie die getrokken kan worden uit deze voorbeelden is dat de grenzen van het begrip integriteit een verrassend verloop hebben. Pedofilie valt kennelijk buiten de begripsbegrenzing, zakelijke ‘vergis-singen’ kunnen erbinnen vallen. Het declareren van een reis naar een stad waar je al jaren niet bent geweest kan kennelijk zowel een normale menselijke fout zijn als een ernstig integriteitsincident. De tweede conclusie is dat personen op tilt slaan als het i-woord in het spel komt: ‘Maar nu kom je aan mijn integriteit, en dat pik ik niet. Al komt de laatste steen boven...’

Aan het begrip integriteit geeft echter iedereen zo zijn eigen invul-ling. ‘Integriteit is een dier dat zich niet laat kooien,’ zal Jan Arie van Barneveld, ceo van detacheerder Brunel, in dit boek opmerken. Een van de andere gesprekspartners, de ceo van Neerlands grootse bouwer BAM, Nico de Vries, ziet het een stuk simpeler: ‘Als we ons nou weer eens aan de tien geboden gaan houden, zit het wel goed.’

Naast een goede antenne en intuïtie hebben de integriteitsadviseurs en de grote organisaties de afgelopen jaren een behoorlijke gereedschaps-kist ingericht om goed gedrag in de eigen organisatie te borgen. Zij we-ten er kennelijk wel raad mee. Maar wat wordt er zoal verstaan onder integriteit en welke kennis is daarover? We doen een poging dit brede begrip in kaart te brengen.

Heelheid

Het woord integriteit is afgeleid van het Latijnse woord *integritas*: in-tact zijn, heelheid, harmonie. Een integer persoon is een persoon die zich perfect gedraagt, op wiens gedrag niets valt aan te merken. Maar is het omgekeerde ook waar? Is iemand die zich niet perfect gedraagt te kwalificeren als niet-integer? Nee. Iemand die door rood licht rijdt, pleegt een strafbare handeling, maar wordt niet als niet-integer gety-peerd. Het overtreden van een wet tast dus niet altijd iemands integri-teit aan.

Verschillende visies

Prof. Leo Huberts van de VU heeft een poging gedaan om verschillende visies op integriteit te verzamelen, zonder de pretentie te hebben van een volledige literatuurreview. Hij komt met een verzameling van acht visies:

- integriteit als heelheid: consistent, coherent, consequent, je staat ervoor en je gaat ervoor;
- integriteit als passend in de omgeving: passen het doen en laten van de persoon of organisatie in de buitenwereld;
- professionele integriteit: je doet wat van je verwacht wordt in je rol als professional;
- integriteit als bewust moreel handelen: welke normen en waarden zijn in het geding en handel je daarnaar;
- integriteit als waarde: integriteit te midden van andere waarden als doelmatig en transparant handelen in het belang van de organisatie of de samenleving;
- integriteit als overeenstemming met wet en regel;
- integriteit als overeenstemming met geldende morele waarden en normen: wat kan door de beugel volgens algemeen aanvaarde normen en waarden;
- integriteit als exemplarisch, ideaal gedrag.

Om de relativiteit aan te tonen van enkele van deze omschrijvingen: Hitler gaf destijds leiding aan een rigoureuze aanpassing van normen en waarden en handelde daar vervolgens naar. Hij werd door miljoenen mensen als consistent, coherent en consequent gezien, hij stond ergens voor en hij ging daar ook voor. Een mooie definitie blijkt dus in de praktijk niet altijd sluitend te zijn.

Integriteit in andere domeinen

Ook in heel andere domeinen dan de bestuurskunde kom je het begrip tegen. In de ICT spreekt men bijvoorbeeld over de integriteit van gegevensbestanden en over referentiële integriteit (het uitgangspunt dat in een relationele database de interne consistentie tussen de verschillende tabellen binnen die database wordt gewaarborgd). Architecten spreken over de integriteit van een ontwerp; lezend in *The Fountainhead* van

Ayn Rand kom je het begrip in relatie tot de bouwkunde menig keer tegen.

In de wetenschappelijke wereld kent men het bestaan van een ‘commissie wetenschappelijke integriteit’. Een kunstenaar wier werk wegens mogelijke aanstootgevendheid gedeeltelijk was verwijderd uit de tentoonstelling, zag die verwijdering als een inbreuk op haar integriteit als beeldend kunstenaar. Natuurlijkhebbers spreken soms over een integere natuur. En tot slot van deze niet-limitatieve opsomming: de medische wereld spreekt niet alleen over de integriteit van specialisten, maar ook over de integriteit van het lichaam: geen tatoeages, geen opzettelijke plastische chirurgie.

Een definitie

De website encyclo.nl reikte ons vierentwintig definities aan van ‘integriteit’ en negen definities van ‘integer’. Mijn definitie:

Integer gedrag is gedrag dat in overeenstemming is met de normen en waarden van de organisatie en/of met algemeen aanvaarde fatsoensnormen, de context in aanmerking nemend.

Met context wordt bedoeld dat de omstandigheden in aanmerking genomen mogen of moeten worden. Een ceo van een grote onderneming die als fanatiek golfer ingaat op een uitnodiging voor een golfpartij op de baan van Almere zal niet direct zijn onafhankelijkheid in gevaar brengen; een uitnodiging aan diezelfde voorzitter voor een rondje op de baan van St. Andrews of Augusta zal zowel zijn nachtrust als zijn onafhankelijkheid verstoren. De assistent-inkoper verliest bij een uitnodiging van een leverancier om te golfen op Almere waarschijnlijk al wel zijn onafhankelijkheid; in ieder geval heeft hij de schijn tegen. Een ander bekend voorbeeld van context: liegen is niet integer, maar liegen op de vraag van een ss'er die tijdens de Tweede Wereldoorlog informeerde of je onderduikers herbergde, was dat wel. En om te eindigen met een minder schokkend voorbeeld: volgens de hiervoor gegeven definitie kan zelfs het tonen van slechte tafelmanieren als niet-integer worden beschouwd; je gedraagt je immers niet volgens de geldende normen en waarden.