

Precies tien jaar geleden schreef Raoul Wirtz in *Audit Magazine* het artikel 'De moresprudentie van de auditor'.¹ Hij hield hierin een pleidooi voor twist over integriteit: praten over dilemma's kan niet alleen, het moet! Nu, tien jaar later, kijkt hij samen met collega Edgar Karssing terug op nut en noodzaak van moresprudentie en werken ze dit begrip verder uit.

Moresprudentie

10 jaar later

In zijn brief aan de Tweede Kamer van 16 oktober 2014 stelt minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Plasterk, dat ten aanzien van integriteit 'de overheid momenteel over een solide basis aan wet- en regelgeving' beschikt.² Hij vervolgt: 'De focus van integriteitsbeleid zal daarom in de toekomst voornamelijk toegespitst zijn op het verder verankeren van integriteit in de organisatiecultuur. Daarbij moet voldoende aandacht worden besteed aan het organiseren van tegenspraak en een veilige aanspreekcultuur. Hieronder valt zowel het veilig kunnen melden van vermoedens van misstanden en mogelijke integriteitsschendingen, als ook het kunnen bespreken van persoonlijke dilemma's. Integriteit 'vormt' zich immers niet alleen in regels, maar voornamelijk in een *goed gesprek*.'

Het goede en soms lastige gesprek

Het goede gesprek. In deze conclusie resonanceert de conclusie van de commissie Halsema (commissie Behoorlijk Bestuur) die stelt dat nog meer regels niet helpen om misstanden te voorkomen. Er zijn lastige gesprekken nodig: 'Die lastige gesprekken hoeven niet steeds lastig van toon te zijn – een goede eerste vraag is: "Hoe gaat het eigenlijk?" De gesprekken zijn er vooral om indringende vragen te stellen zonder meteen te eindigen in het antwoord ja of nee. Het zijn gelegenheden om het eigen en andermans handelen te bevragen, een discussie over waarden te voeren en afwijkende opvattingen te horen. Geen snelle enquêtes aan de hand van prefab-vragenlijsten, maar inhoudelijke gesprekken waarin mensen om hun ervaringen en meningen wordt gevraagd.'³

Wij onderschrijven deze conclusies. Zoals Wirtz tien jaar geleden schreef: integriteit wordt vaak gezegd, maar weinig besproken. Wat gaat het goede en soms lastige gesprek opleveren? Opnieuw dringt het begrip moresprudentie zich op. In deze bijdrage bespreken we nut en noodzaak van het goede

gesprek. Daarna laten we zien hoe moresprudentie ervoor kan zorgen dat de gesprekken ook daadwerkelijk bijdragen aan leren en integriteit organiseren.

Levend thema

Integriteit is veel meer dan het tegenovergestelde van fraude en corruptie. Integriteit is een levend thema dat voortdurend in beweging is. Het onderwerp vraagt een brede benadering. Integriteit is dagelijks aan de orde in vrijwel alle aspecten van het werk. Dat geldt voor ambtenaren, voor bestuurders, voor iedereen. En dus ook voor auditors. Zoals Wirtz tien jaar geleden al schreef, speelt voor auditors integriteit in de vele afwegingen die ze moeten maken: 'In bekende trefwoorden: moet de auditor controleren, leren of beleren? Moet hij tegendenken of meedenken? Managen of rapporteren? Hoe hard moet hij zijn oordeel verwoorden wanneer verbeteringen in zicht zijn? Hoe kritisch moet hij zijn naar het beleid van zijn eigen directie? Of naar de verrichtingen van zijn collega's? Deze vragen zijn de algemene bewoordingen van een groot aantal concrete kwesties en dilemma's waar veel auditors regelmatig mee worstelen.'⁴ Om op gepaste wijze dergelijke tijdloze kwesties aan te pakken is een gesprek buitengewoon functioneel. Het voorkomt dat auditors als een soort morele eenpitters zelf bepalen wat hun beroepsmoraal is.

Corporate silence

De vijand van het goede gesprek is 'corporate silence'. Blok geeft aan dat er sprake is van corporate silence als mensen 'opzettelijk hun mening voor zich houden of informatie niet delen met het management over issues of risico's die direct de prestaties van een organisatie ondermijnen'.⁵

In de definitie is meteen het belang van het doorbreken van de corporate silence benoemd: issues en risico's die de prestaties van de organisatie kunnen ondermijnen blijven onzichtbaar. Het potentieel aanwezige kritisch vermogen wordt niet benut.



‘Alternatieve opties worden minder en minder besproken. Dit heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van de besluitvorming.’⁶ En op het lerend vermogen en de veranderkracht van organisaties.⁷ Uiteindelijk staan de reputatie en de ‘license to operate’ op het spel.⁸ Corporate silence heeft ook een negatieve impact op medewerkers. Medewerkers voelen zich niet gehoord, ze gaan zich minder betrokken voelen bij de organisatie, zijn minder bereid een stapje extra te zetten en worden cynisch. Stress en ontevredenheid nemen toe.⁹

Twee gezichten

Het goede gesprek heeft twee gezichten: door het gesprek – en niet door codes – krijgt integriteit inhoud, in het gesprek kan integriteit worden getoetst. Auditors kunnen op deze wijze *individueel leren*: hoe doe ik mijn werk goed, hoe past mijn handelen bij mijn kernverantwoordelijkheden en kernta-

ook blijken dat hij er waarde aan hecht om op een doordachte manier te beslissen. En daarvoor de mening van collega’s op prijs te stellen. Dit draagt bij aan een integere cultuur.

Bovenal maakt een goed gesprek *collectief leren* mogelijk. Nadenken over lastige morele kwesties doe je bij voorkeur met anderen. Samen zie je meer, samen weet je meer, samen heb je meer denkkracht. Het is echter jammer als al dat samen zien, weten en denken niet op een of andere manier wordt vastgelegd, zodat ook anderen er hun voordeel mee kunnen doen en de organisatie er profijt van heeft.

Voorop staat dat leren altijd via individueel leren gaat; maar individueel leren is niet genoeg om als organisatie te leren. ‘Een organisatie leert pas als iemand niet alleen zijn individuele taak beter uitvoert, maar als ten gevolge daarvan ook de andere leden van de organisatie met wie hij of zij een relatie heeft, anders gaan functioneren.’¹⁰ Individueel leren is dus

Het goede gesprek heeft twee gezichten: door het gesprek – niet door codes – krijgt integriteit inhoud

ken, bij de kernwaarden, regels, richtlijnen, wetten en andere bindende voorschriften van mijn organisatie?

We hebben allemaal blinde vlekken en dat kan leiden tot het laten liggen of niet serieus nemen van belangrijke en lastige vraagstukken. In het goede gesprek wordt iemand waarnemer van zijn eigen denken: vaak wordt pas in een goed gesprek het gebrek aan samenhang in ons denken duidelijk. Ook kan een goed gesprek leiden tot begrip en respect voor elkaars standpunten. Door het consulteren van collega’s laat iemand

wel een noodzakelijke voorwaarde, maar op zichzelf niet voldoende om als organisatie, afdeling of beroepsgroep te leren. Om als organisatie ‘anders te kunnen functioneren’ zullen de uitkomsten van gesprekken ook met elkaar moeten worden gedeeld. En dan komt moresprudentie nadrukkelijk in beeld.

Moresprudentie

Hoewel het woord moresprudentie (nog) niet in De Van Dale staat, is het inmiddels een gangbaar begrip geworden. Er zijn

vele artikelen over geschreven, een boek draagt de titel, en er is zelfs een website 'moresprudentie.nl'. Op het eerste gezicht heeft ons de populariteit van het begrip verrast. Als de economische crisis iets heeft versterkt, dan is het wel regelgeving en toezicht. De ruimte voor het eigen morele verstand, de morele prudentia, leek hierdoor gemarginaliseerd. Misschien is echter juist dáárhoor, door het aantrekken van de teugels van regelgeving, ook de roep om het gebruik van het eigen verstand sterker. Kants bekende 'sapere aude'; durf te weten, klinkt door in de moed je eigen morele verstand te gebruiken en je morele afwegingen uit te spreken.

Tien jaar geleden luidde de introductie van het begrip moresprudentie zo: 'Net als er een voortgaand verslag bestaat van de toepassingspraktijk van het recht, die systematisch wordt neergelegd in jurisprudentie, zou ook het gesprek over integriteit en alle afwegingen, keuzes en beslissingen moeten worden opgetekend. We zouden dit met een beetje fantasie "moresprudentie" kunnen noemen.'¹¹

Het ontwikkelen van moresprudentie betreft een proces waarbij op een systematische wijze kennis en inzicht wordt verzameld over de manier waarop met alle morele aspecten van het werk van bijvoorbeeld de auditor kan worden omgegaan.¹² Die kennis en inzichten zijn een belangrijk referentiepunt voor

toekomstige vergelijkbare situaties. Tegelijkertijd worden deze nieuwe situaties op zichzelf weer onderdeel van de moresprudentie. Door het ontwikkelen van moresprudentie waarborgt de auditor zich enerzijds van voldoende speelruimte om recht te doen aan de grote variatie en situaties die het werkveld eigen is, maar voorkomt hij dat hij bij de morele improvisatie moet terugvallen op zijn eigen subjectieve beroepsopvattingen en waarborgt hij de transparantie en controleerbaarheid van zijn werk. Het woord moresprudentie is afgeleid van de begrippen mores en prudens. Het begrip mores betekent niet alleen gewoonte, gebruik of de manier waarop 'we' het doen, maar verwijst ook naar iemands wil en de motivatie van zijn handelen. Prudens betekent naast bewust, kundig en zorgvuldig ook vooruitziend. Moresprudentie betekent, kortom, dat we met voorbedachte rade, kundig en zorgvuldig onze wil en manier van doen bepalen.

De praktijk

In de praktijk is moresprudentie het gezamenlijk ontwikkelen van kennis en inzicht van de morele aspecten van het werk. Moresprudentie kan bestaan uit:

- argumenten;
- principes;
- kaders;
- afspraken;
- praktische tips;
- beleidsvoornemens.

Het effect van de toepassingspraktijk van moresprudentie is dat de morele toets wordt 'veruitwendigd' en dat (moreel) leren mogelijk wordt gemaakt. Dat betekent dat er op regelmatige basis over morele aspecten van het werk wordt gepraat en dat de uitkomsten van dit gesprek worden vastgelegd. De onderwerpen die in zo'n gesprek naar voren kunnen komen, kunnen abstract zijn (bijvoorbeeld: hoe kritisch moeten wij zijn naar het beleid van onze eigen directie?) maar zinvoller is het om concrete vragen en situaties te bespreken. (Bijvoorbeeld: de directie heeft mij gevraagd om enkele bevindingen in de bijlage op te nemen in plaats van in de hoofdtekst zelf. Kan ik in dit geval nog mijn onafhankelijk controlerende taak uitvoeren?). Men zou ook een aantal op het oog vergelijkbare situaties naast elkaar kunnen leggen en door eens goed te kijken naar specifieke overeenkomsten en verschillen een aantal relevante kenmerken van dergelijke vraagstukken vaststellen die voor dat soort situaties richtinggevend kunnen zijn in de toekomst.

De vorm

De vorm waarin het gesprek over morele vraagstukken wordt georganiseerd, kan zeer divers zijn. Het kan een agendapunt zijn op de vergadering, maar er kan ook een aparte vergadering aan worden gewijd. Het proces kan door een van de leden worden begeleid, maar ook is het denkbaar om een gespreksleider uit te nodigen. Wel is essentieel dat het gesprek ook daadwerkelijk leidt tot moresprudentie. Dat wil zeggen dat een aantal resultaten van het gesprek wordt vastgelegd in een verslag dat na het gesprek toegankelijk blijft, minimaal voor de deelnemers aan het gesprek. Dit verslag kan vervolgens weer input leveren voor een volgend gesprek.

advertentie





The future in professional services
in risk, finance and governance

www.meetcpi.com



CPI viert dit jaar
haar 10-jarig bestaan

The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

Een systematische verslaglegging geeft na verloop van tijd een rijke informatiebank voor morele kwesties, die in de dagelijkse praktijk een goed houvast kan opleveren. En, hoewel deze verslaglegging richting kan geven in nieuwe situaties, is het niet weer het zoveelste codeboek met ijzeren regels die vervolgens de ruimte tot het nemen van eigen beslissingen inperken. De richtlijnen zijn nog het best te zien als de notulen van het gesprek over de rollen en verantwoordelijkheden van de auditor. Het is goed om op gezette tijden de tussentijdse resultaten van een gesprek vast te leggen; net als bij een serieuze diepgravende vergadering levert het verslag een goed inzicht in het denken en doen van de aanwezigen en kunnen uit het verslag aanwijzingen worden afgeleid voor het handelen. Notulen hebben echter iets tijdelijks, omdat het gesprek doorgaat. Wanneer op een toekomstig moment, in een nieuw overleg met nieuwe situaties, blijkt dat de richtlijnen aangescherpt of veranderd moeten worden, dan kan dat ook.

Een voorbeeld

Een voorbeeld van moresprudentie is te vinden op de moresprudentie-site voor NBA accountants in business (<https://www.nba.nl/Vaktechniek/Tools/Dilemmas-en-moresprudentie-voor-Accountants-in-Business/>). Op deze site wordt een tweetal voor accountants in business herkenbare thema's uitgewerkt: Omgaan met commerciële belangen en internationaal zaken doen. Per thema wordt aangegeven wat er met het thema op het spel staat, op welke manier dit dilemma's oplevert. Vervolgens worden enkele relevante uitgangspunten benoemd (met verwijzing naar de NBA Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA)), worden veel gehoorde 'smoesjes' besproken en zijn er goede argumenten en tips opgenomen die behulpzaam kunnen zijn bij het maken van afwegingen. Op de site is ook een model opgenomen om tot een zorgvuldige beslissing te komen en is per thema een voorbeeld aan de hand van dit model uitgewerkt.

Tot slot

Minister Plasterk heeft gelijk. De grote winst op het gebied van integriteit valt niet te behalen met nog meer wet- en regelgeving – die zijn nu wel op orde – maar door te investeren in het goede gesprek. Het goede gesprek is op zichzelf al lastig genoeg. Alleen een goed gesprek is echter niet voldoende om ook als organisatie, afdeling of beroepsgroep te leren. Dan is het nodig om ook moresprudentie te ontwikkelen. Als de notulen van dat gesprek.

Het goede gesprek heeft twee gezichten: door het gesprek – en niet door codes – krijgt integriteit inhoud, in het gesprek kan integriteit worden getoetst. Dit betekent dat auditors niet alleen hun eigen morele professionaliteit met een goed gesprek kunnen versterken, maar dat ook een integriteitsaudit bij voorkeur een dialogisch karakter heeft. En dat hierbij zeker ook wordt gekeken naar de communicatieve cultuur van de organisatie: is er werkelijk sprake van een open cultuur waarin medewerkers en managers in staat en bereid zijn om elkaar aan te spreken op lastige onderwerpen, en om er zelf op aangesproken te worden? <<

Noten

1. Wirtz, R., 'De moresprudentie van de auditor', *Audit Magazine*, 3-2004.
2. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/10/16/aanbiedingsbrief-rapport-integriteit-in-ontwikkeling.html>
3. Commissie Behoorlijk Bestuur, *Een lastig gesprek*, 2013. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/09/11/een-lastig-gesprek-advies-commissie-behoorlijk-bestuur.html>
4. Wirtz, R., *ibid*, pag. 14.
5. Blok, M., Kop dicht, mond open. Breaking corporate silence, *Adformatie Groep*, 8, 2013.
6. Blok, M., *ibid*, 31.
7. Blok, M., *ibid*, 32.
8. Blok, M., *ibid*, 33.
9. Blok, M., *ibid*, 30.
10. Wierdsma, A. en J. Swieringa, *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*, Noordhof, 2011.
11. Wirtz, R., *ibid*, pag. 16.
12. Het vervolg van deze paragraaf is ontleend aan E. Karssing en R. Wirtz, 'Een gevaarlijke gedachte: integriteit is vanzelfsprekend', in M. Pheijffer en F. van Eenennaam (red.), 2008, *Commissaris van nu – gevaarlijke gedachten voor commissarissen*, Van Gorcum.

Reageren op dit artikel...

Reacties op dit artikel zijn van harte welkom en kunnen gestuurd worden naar: r.wirtz@nyenrode.nl en e.karssing@nyenrode.nl



Raoul Wirtz is als programmamanager verbonden aan het Executive Education & Organizational Development van Nyenrode Business Universiteit.



Edgar Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.