

IntegriteitsCourant

www.integriteitoverheid.nl


Een ongemakkelijke dag

Marijntje Zweegers, hoofd BIOS, opende de Dag van de Integriteit met een woord van welkom. Daar deelde ze direct haar zorgen: 'Het commitment aan de top is écht te laag.'

Het integriteitsbeleid van overheidsorganisaties laat meestal nog te wensen over, constateert Zweegers. Maar wie valt dat te verwijten? Zweegers vindt het commitment aan de top van overheidsorganisaties 'veel en veel te laag'. 'De ongemakkelijke realiteit is dat de doorsnee topmanager veel te gemakkelijk denkt over integriteit. Terwijl juist de topmanager zelf aan de bak moet! Met een visie op integriteit, zichtbaar in de organisatie, als ethisch leider, handelend en uitdragend waar de organisatie voor staat. En die topmanager moet ervoor zorgen dat integriteitsfunctionarissen hun werk kunnen doen. Totdat er structureel tijd, geld en commitment komt, blijft integriteit een ondergeschoven kindje.'

Pijnpunten van integriteit

Leo Huberts, hoogleraar bestuurskunde aan de Vrije Universiteit, wil het feestje niet verpesten. Want ja, er is al veel bereikt als het gaat om integriteitsbeleid en integriteitsbewustzijn. Toch zijn er een paar pijnpunten als het gaat om integriteit en het beleid ervan. Samen met de zaal fileerde hij een aantal zaken die nog beter moeten.

Leo Huberts onderzoekt de kwaliteit en integriteit van besturen. Keer op keer constateert hij dat het begrip 'integriteit' heel verschillend gedefinieerd en geïnterpreteerd wordt. Tijdens zijn oratie in 2005 sprak Huberts al van 'integritisme'; het te breed oprekken van het begrip 'integriteit'. Daarom adviseerde hij de 500 integriteitsfunctionarissen: 'Misbruik het i-woord niet. Laat het niet verwateren. Mensen maken

fouten of ze begaan een domheid met een declaratie. Maar om dan gelijk de integriteit van die hele persoon in twijfel te trekken, dat gaat me te ver.'

Een pijnpunt dat nauw aansluit bij onduidelijkheid over het begrip is het zogenaamde 'grijze gebied'. Mag de sportwethouder zijn zoonje en de rest van F'jes coachen? Huberts vindt van wel. Mag hij in de jeugdcommissie of in het bestuur? 'Moeilijker, belangenverstrengeling en omgaan met publieke middelen zijn lastig. Dit grijze gebied is spannend, maar we moeten het ermee doen.'

Dat het grijze gebied moeilijkheden oplevert, ziet Huberts in de praktijk: Waarom moet in de ene gemeente de wethouder aftreden terwijl in dezelfde

casus in een andere gemeente de wethouder wordt vrijgepleit? 'Er zijn talrijke onderzoeken over dezelfde soort zaken met diverse kaders en verschillende conclusies. Zoals de rechtspraak over jurisprudentie beschikt, zouden we veel vaker dilemma's en zaken moeten vastleggen als duidelijke leidraad.' Een oplossing voor de willekeur is volgens Huberts 'moresprudentie'.

Oplanning voor alle behandelde pijnpunten? 'Zet integriteit prominent en hoog op de agenda en besteed er aandacht aan binnen alle lagen van je organisatie. Zorg voor ethisch leiderschap op alle niveaus. Organiseer integriteit met een code, meldpunt, vertrouwenspersonen, onderzoek en preventie'. En, sluit Huberts af, 'blijf nadenken over wat werkt en wat niet!'



Het gevaar van mooie woorden

Edgar Karssing is als universiteit hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Zijn lezing behandelde nut en noodzaak van woorden.

moeten wel kritisch blijven op de woorden die we gebruiken.'

Edgar Karssing illustreert met 1984 van George Orwell het belang van begrippen. 'Woorden en begrippen zijn nodig om goed te kunnen denken. Orwell laat in zijn roman krachtig zien dat door het beperken van de woordenschat bepaalde ideeën uit beeld kunnen verdwijnen. Omgekeerd geldt dat door het verrijken van een woordenschat het ondenkbare denkbaar kan worden. Woorden en begrippen als denkgereedschap. Maar, 'we

Tegelijkertijd, zo schetst Karssing, is de kracht van taal haar zwakte. Volgens hem zijn we gijzelaars van onze eigen afbakeningen en argumentatiepatronen. Een goed begrippenkader is dus essentieel als we het werkelijk willen hebben over integriteit. Daarom geeft Karssing een kort en interactief college over de betekenis van 'onze' mooie woorden. Zo hebben we nu een beter begrip bij woorden als: correct of corrupt, cultuur, bewustwording, het grijze gebied, integriteit, en spiegeltest. Wilt u uw vocabulaire uitbreiden of aanscherpen? 'Lees het Jaarboek!'

Van papier naar praktijk

Ethiek in organisaties, het is en blijft mensenwerk. In het bijzonder voor integriteitsfunctionarissen. Hoe staat het met hun beleid en wat is bij de uitvoering belangrijk?

Claire Zalm is directeur van Centrale Organisatie Integriteit Defensie. Binnen haar organisatie is het beleid op orde en bestaat moresprudentie. 'Belangrijk is het maken van de vertaalslag.' Integriteitsprofessional bij TNO, Reijer Gaasterland vindt het op tafel leggen van een integriteitsvraag belangrijk. 'Maar gun sommige zaken de tijd. Zet niet meteen een vertrouwenspersoon in.'

Nynke Uilkema ziet binnen haar kleine gemeente Tynaarlo dat het gesprek kunnen voeren een nood-



zaak is. 'Dan blijkt soms dat iets gewoon gedoe of een ruzie is. Houd het gebruik van het i-woord klein.'

Het panel reageerde vervolgens op stellingen. *Moet integriteitsbeleid meetbaar zijn?* Volgens Zalm moet het beleid aanzetten tot denken. Uilkema vindt verantwoording aan de organisatie belangrijk. De laatste stelling: *Maak van de integriteitsfunctie een schaal 16-functie.* Nee, meent Gaasterland: 'Toegang tot de leiding, dat is belangrijk.'



Zalm vindt duidelijkheid over de rol essentieel. Bovendien vindt ze: 'Schaal 16 moet zich gedragen als een integriteitsfunctionaris.'

Bestel het nieuwe Jaarboek!

Marijntje Zweegers overhandigde het eerste exemplaar van het Jaarboek Integriteit 2015 aan Alex Belling, één van de grondleggers van BIOS.

Ook een exemplaar? Bestel het op www.integriteitoverheid.nl



Veilig melden?

De overheid stimuleert ambtenaren om misstanden te melden. Toch vinden melders diezelfde overheid dan nog regelmatig op hun weg. Een discussie aan de hand van stellingen.

Edith Snoeij, vicevoorzitter Adviespunt Klokkenluiders; Leo Smits, algemeen directeur van PBLQ; en Ed Fenne, adviseur bij BIOS en gespecialiseerd in meldprocedures, zijn het erover eens dat de directe manager in principe het beste meldpunt is. Maar helaas weten directe managers vaak niet welk handelingsrepertoire daarbij hoort. Ook zien de panelleden bij een melding ontkenning en wegduiken, want managers willen rust in de tent.

De tweede stelling 'Het is veilig om te melden' beroert de gemoederen. Ook in de zaal steekt de meerderheid het rode kaartje op. Suggestie: door de vertrouwenspersoon als startpunt van de melding te nemen, kun je de angst kanaliseren.



Bestuurders doen het nooit goed

Besturen is ingewikkeld, beslissingen kunnen pijnlijk zijn en de druk komt van alle kanten; in de vorm van verleiding of bedreiging. Tijdens de talkshow schoven vijf mensen uit de praktijk aan. Aan hen de vraag: 'Wat maakt integer besturen nu zo lastig?'

Hans Groot is bijna vijftien jaar werkzaam als integriteitsprofessional. Hij ziet dat de 'angst voor de bananenschil' ten koste gaat van bestuursmoed en bestuurskracht. 'In het openbaar bestuur is men te bang om uit te glijden over het onderwerp integriteit. Terwijl de houding 'durf te leren van je fouten' integer besturen beter en uiteindelijk makkelijker maakt.'

Hier sluit Leonie Heres, die promoveert op ethisch leiderschap, op aan. 'Als het i-woord eenmaal op tafel ligt, wil vooral de buitenwereld een afrekening: Barbartje moet hangen. Door die afstraffing kan er ook geen leerproces op gang komen.'

In het tweede blokje aandacht voor netwerkcorruptie. Pieter Tops, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg, meent dat elke gemeente te maken heeft met netwerkcorruptie. Willeke Slingerland, gepromoveerd op netwerkcorruptie in Europa, bevestigt dat netwerken veel goeds opleveren voor de gemeenschap, maar er schuilt ook een gevaar in met name naar binnen gekeerde, niet-transparante netwerken. Dick de Cloe, gewezen Tweede Kamerlid en waarnemend burgemeester, ziet als oplossing dat je mensen durft aan te spreken en lef toont om maatregelen te nemen.

Joris Luyendijk over (a)moraliteit

In 2015 verscheen het boek Dit kan niet waar zijn. Het boek was het resultaat van twee jaar antropologisch onderzoek in de financiële sector van Londen. De conclusie van Joris Luyendijk is even stevig als pijnlijk: de instellingen die ervoor moeten zorgen dat de economie functioneert, kunnen de wereld in de afgrond storten. Aan hem de vraag: Hoe brengen we ethiek weer terug in de organisaties?

Uit de vele interviews van Luyendijk kunnen we concluderen dat bankiers niet immoreel, maar amoreel zijn. De antropoloog ontdekte dat op veel plekken geen ruimte meer is voor moraliteit. 'Ik stuitte op een fascinerende spraakverwarring tussen insiders die zeggen 'Ik houd me aan de wet en daarmee basta' – oftewel die amoreel rede-



neerden. En anderzijds outsiders die zeggen: 'Ik vind de gevolgen van uw handelen wel degelijk immoreel'. Die werelden praten langs elkaar heen.'

Ook in andere sectoren herkende men zich in het beeld dat Luyendijk schetst. Speelt het gebrek aan moraliteit ook in de openbare sector? 'Het is geen 'gebrek aan moraliteit' als wel: een benadering waarbij men de eigen moraliteit laat samenvallen met wat de wet toestaat. Bij

de overheid uit zich dit in 'targetdenken' en 'prestatiedialogen'.

Luyendijk denkt dat het helemaal niet makkelijk is ethiek weer terug in de organisaties te brengen. 'Ook omdat je bij verregaande arbeidsdeling en schaalvergroting niet steeds ethische discussies kunt voeren. Ik denk zelf dat schaal cruciaal is. Voorbij een bepaalde grootte kan een groep zich niet meer corrigeren.'



Leiderschap op basis van macht of gezag

Mark van Vugt is hoogleraar evolutionaire psychologie en organisatiepsychologie aan de Vrije Universiteit en verbonden aan de Universiteit van Oxford en Kent. Aan de hand van experimenten gaf hij ons inzicht over leiderschap.

Gedurende 99 procent van de menselijke geschiedenis worden onze samenlevingen geleid op basis van gezag. 'Pas de laatste 10.000 jaar worden we geconfronteerd met leiders die zich baseren op macht', doceert Mark van Vugt in vogelvlucht de evolutionaire leiderschapstheorie.

En macht vermindert empathie. 'Dat is een groot integriteitsrisico! De andere risico's die integer gedrag ondermijnen zijn: normen, testosteron, persoonlijkheid en een gebrek aan manieren om niet-integere mensen te stoppen.'

Deze risico's kun je, volgens Van Vugt, verkleinen met overtuiging en competenties. 'Hiermee kun je bouwen aan goed leiderschap, gebaseerd op gezag. Gezag is de invloed die iemand heeft door zijn competenties. Die expertise kan een groep vooruit helpen. Goed leiderschap levert kwaliteit en zorgt voor integriteit.'

Koester het ongemak!

Paul van Tongeren, hoogleraar ethiek in Nijmegen en Leuven, ziet integriteit voor de overheidsfunctionaris als een ongemakkelijke opdracht. Maar, zo sprak hij, ook 'na Luyendijk' is er hoop. Hoe? Door het ongemak te koesteren!



Van Tongeren nam in zijn voordracht het boek van Joris Luyendijk als uitgangspunt, ook al gaat dat niet echt over overheidsfunctionarissen. Maar 'Luyendijk spreekt voor een belangrijk deel met mensen die tot inkeer zijn gekomen, omdat ze zichzelf dreigden kwijt te raken'. Ook overheidsfunctionarissen kunnen zichzelf kwijtraken. 'Het moment waarop je je dat realiseert, dat kleine ongemakkelijke, onoglijke ogenblik is belangrijk.'

Van Tongeren meent dat je bent wat je feitelijk bent, plus wat je wilt zijn. In het integreren van deze twee zaken ligt de integriteit. Wanneer je je met jezelf confronteert en ziet dat je je eigen ideaalbeeld bent kwijtgeraakt, voelt dat ongemakkelijk. Daarom proberen we dat doorgaans te vermijden: 'Je poetst het contrast 'gemakkelijk' weg. Eén keer stelen maakt toch nog geen dief?'

Van Tongeren wilde met zijn voordracht het belang van het ongemak laten zien en gaf de overheidsfunctionarissen voor de afsluiting een bijzonder advies: 'Koester het ongemak!'

Diederik Smit van De Speld werpt een blik naar buiten met enkele berichten: 'Banken kunnen binnen vijf jaar legaal zijn', 'Overheid start met bouw met vier lokdorpen' en 'Politici moeten, volgens commissie Van Rey, eerlijker zijn over het gebrek aan integriteit.'



Meer informatie: BIOS, info@integriteitoverheid.nl, 070 376 5937, Postbus 556, 2501 CN Den Haag.