

Deugden zijn geen beperkende normen of vage waarden, maar kwaliteiten waarin je uitblinkt. Vandaag: Alain Hoekstra van het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector over integriteit: „Wie te integer is, lijdt aan ’blinde rigiditeit’.”

Wat integer is hangt af van de situatie

Peter Henk Steenhuis

Toen Alain Hoekstra een paar jaar geleden in Siena met vakantie was, ontdekte hij dat bestuurders in de veertiende eeuw al met integriteit in de weer waren. Aan het beroemde plein van Siena ligt het Palazzo Pubblico, het oude gemeentehuis dat nu museum is. In opdracht van het bestuurscollege van de stad bracht Ambrogio Lorenzetti allegorische wandschilderingen aan van het Goede en het Slechte Bestuur: „Bij Binnenlandse Zaken was ik al een paar jaar werkzaam op het integriteitsdossier, maar daar, in Siena, drong pas echt goed tot mij door dat integriteit al een eeuwenoude deugd is. Dankzij Lorenzetti hadden de bestuurders van de stad haarscherp voor ogen wat goed en wat slecht bestuur betekende.”

„Natuurlijk stond op die schilderijen niet de deugd van de integriteit geschilderd, die term gebruiken we nog niet zo lang. We zien personificaties van moed, maat, voorzichtigheid en rechtvaardigheid. Bijzonder vond ik dat ook de gevolgen van goed en slecht bestuur werden verbeeld. Goed bestuur leidt tot een bloeiende, opgeruimde stad waar de handel floreert, talrijke ambachten worden bedreven en kinderen gedegen onderwijs volgen. Een corrupt overheidsbestuur daarentegen, dat liegt en bedriegt, hebzuchtig en hoogmoedig is, leidt ertoe dat de stad vervalt, dat er geroofd en geplunderd wordt en dat er van alle ambachten nog maar één floreert: de wapensmid. Lorenzetti’s schilderijen tonen wat er gebeurt als de integriteit met voeten wordt getreden.”

Dat raakte Hoekstra ook in de beroemde rede die voormalig minister van binnenlandse zaken, Ien Dales, in 1992 over integriteit hield. Hoekstra: „Ook zij liet zien wat er gebeurt als de overheid niet langer integer is. ’Aantasting van de integriteit van de overheid’, zo zei Dales, ’betekent niet minder dan dat de overheid het vertrouwen van de burgers verliest.’ En toen concludeerde zij: ’En zonder dat vertrouwen van de burger kan de democratie niet. Dan is er geen democratie meer. Dat is een beklemmend beeld’.”

Ien Dales stelde in die lezing ook: ’Een beetje integer kan niet.’ Zij zag integriteit als iets absoluuts, terwijl deugden juist trainbaar zijn.

„In die speech heeft Dales het over de overheid als geheel: een organisatie is integer of niet integer. Een beetje corrupte overheid is ondenkbaar. De deugdedthiek legt daarentegen de focus niet op organisaties maar op menselijk handelen. Een individu kan zich trainen in integriteit, kan er beter in worden.

Het idee dat integriteit trainbaar is, is ook terug te zien in de praktische invulling van het integriteitsbeleid.

Zo wordt in de gewijzigde Ambtenarenwet uit 2006, eveneens de nadruk gelegd op scholing, vorming, en trainingen in morele dilemma’s.”

Zoals?

„Aristoteles gaat ervan uit dat de deugd het ultieme midden is tussen twee verschillende ongewenste extremen. Neem een politieagent die als dank voor geboden hulp van een oud dametje een taart aangeboden krijgt. Dat is een geschenk voor een overheidsambtenaar, die gewoon zijn werk deed, die er niet voor beloond hoeft te worden als hij het publiek belang dient. Sterker nog, hij zou omkoopbaar lijken als hij dergelijke geschenken wel aanneemt.”

Die vrouw moet haar taart maar weer meenemen?

„Nee, dat zou ik in dit geval rigide en bovendien onbeleefd vinden. Die vrouw wil enkel haar dankbaarheid betonen, daar moet je haar gelegenheid toe geven. Het ene ongewenste uiterste zou ik ’blinde rigiditeit’ willen noemen, wat gevoelens van onbegrip en onbeleefdheid oproept.”

Ien Dales: ’Een beetje’ integere overheid kan niet

Dat zegt u niet over een directeur van een malafide bedrijf, die ambtenaren fêteert op copieuze diners.

„Nee, de ambtenaar die zich zo laat fêteren, bevindt zich aan het andere uiterste: laakbaar laconiek, en inhuldig wat iemand chantabel maakt.”

Dit voorbeeld toont twee extreme uitersten. De praktijk is minder eenduidig.

„Klopt. Het gaat om de juiste maatvoering. Wat precies integer is, is mede afhankelijk van de situatie en het moment.” Je moet dus primair kijken naar de context van het een en ander. Wat is de mogelijke bedoeling van de gever en kan dat tot bevoordeling of belangenverstremgeling leiden?”

Dat maakt integriteit wel erg relatief!

„Nu stuiten we op de weerbarstigste kern van de deugd integriteit: aan de ene kant is integer gedrag situationeel, aan de andere kant mag er geen willekeur optreden.”

Een lastige spagaat.

„Lastig maar niet onmogelijk. In de Ambtenarenwet, gedragscodes en beleidsregels hebben we regels en procedures opgesteld waarover brede consensus bestaat. In die spelregels staat hoe een ambtenaar zich moet gedragen, wil hij integer zijn.

Tegelijkertijd koesteren we niet de illusie daarmee in elke situatie uit de voeten te kunnen. Niet voor elke denkbare situatie zijn regels voorhanden. Soms zijn regels ook achterhaald, met elkaar in tegenspraak, of zou de strikte toepassing van een regel in een bepaald geval zelfs onverantwoord zijn. We moeten de ambtenaar zo trainen dat hij in staat is tot een verantwoorde beslissing te komen gegeven de situatie. Dat is niet altijd even makkelijk.

Dat past ook in de deugdedthiek. De deugd is een houding, een karaktertrek. Zolang je moeite moet doen integer te handelen, ben je nog niet integer. Vergelijk het met vriendelijkheid. Zolang iemand zich nog moet forceren zich vriendelijk op te stellen, of zolang iemand alleen vriendelijk is wanneer hij een goed humeur heeft, bezit hij de deugd van de vriendelijkheid nog niet. Die bezit hij pas wanneer hij zich automatisch vriendelijk opstelt, ongeacht humeur of situatie. Zo is het ook met integriteit: iemand is pas integer wanneer hij zich als vanzelf integer opstelt.”

Vaak de fout ingaan, met alle gevolgen vandien.

„Om dat te voorkomen, trainen we het integriteitsbewustzijn. Door allerlei aan de praktijk ontleende casussen proberen we ambtenaren zo te oefenen dat ze zich in de weerbarstige dagelijkse werkelijkheid ook integer opstellen. Bij het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) hebben wij een ’integriteitskubus’ ontwikkeld – een cd-rom, te gebruiken tijdens bijeenkomsten of trainingen, waarop acteurs dilemma-scènes uitbeelden.”

Schets eens zo’n scène.

„Na werktijd zit de woordvoerder van de gemeente in een coffeeshop pontificaal een joint te roken. Maar deze coffeeshop geeft zoveel overlast dat hij over twee weken op last van de gemeente gesloten wordt en dat moet deze woordvoerder dan aan de eigenaar en aan de burgers duidelijk en aannemelijk kunnen maken. De vraag luidt dan: is deze gemeentewoordvoerder door zijn privébezoek aan deze coffeeshop nog wel in staat om zijn functie met voldoende gezag uit te oefenen?”

Maar het is na werktijd.

„Ja, en je zou dus kunnen zeggen: een ambtenaar heeft ook recht op een privéleven.”

Maar hij is wel het gezicht van de gemeente.

„Inderdaad, dat is de andere kant van het verhaal.”

Dus een archivaris mag genieten van de joint die jullie aan de woordvoerder onthouden.

„Zou kunnen. We hebben een methode ontwikkeld om zo’n dilemma



Een politieagent. Integriteit van de overheid is van groot belang; individuele ambtenaren kunnen zich trainen in deugdelijkheid, zegt Alain Hoekstra van Bureau Integriteitsbevordering.

FOTO ANITA HUISMAN, TROUW

voortreffelijk leven

Nederland coffeeshops gedogen, en dat een verbod een inbreuk betekent op de privacy van de ambtenaar.”

U verzamelt argumenten voor en tegen, en dan maakt u een optelsom?

„Ja en nee. We inventariseren de argumenten maar leggen ze dan op een weegschaal, niet elk argument weegt namelijk even zwaar. Sommige argumenten gelden zonder uitzondering, die noemen we ’beginselfargumenten’; andere argumenten hebben een gevolgenkarakter en zijn te duiden in termen van voor- en nadelen. Dat zijn doorgaans argumenten die ons goed of minder goed uitkomen. In de ethiek geldt dat beginselargumenten voor gevolgargumenten gaan. Zo’n afweging is dus niet simpelweg een optelsom. Om te goed te kunnen wegen, moet je de ar-

gumenten ontrafelen.

Vervolgens kijk je hoe het eindoordeel eruitziet. In dit geval ontraden we deze ambtenaar die coffeeshop privé te bezoeken. Maar om de inbreuk op zijn privacy te verzachten, kun je wel onderzoeken of het uitmaakt wanneer hij in een coffeeshop die geen overlast bezorgt, zijn joint zou roken, of thuis, of in een coffeeshop in een andere gemeente.

Zo zijn deze trainingen hedendaagse, interactieve varianten op de fresco’s in Siena. Hield Lorenzetti bestuurders voor ogen waartoe voorbeeldig gedrag leidt, deze casussen bieden de mogelijkheid voorbeeldig gedrag te ontwikkelen.”

Alain Hoekstra is coördinator van BIOS, Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector.

BIOS helpt overheid bij invulling integriteitsbeleid

Het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) is een initiatief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). BIOS is in maart 2006 opgericht.

Het bureau heeft als doel het leerproces op het gebied van integriteit te bevorderen, zodat overheden zoveel mogelijk in staat worden gesteld om zélf invulling te kunnen

geven aan het integriteitsbeleid. BIOS ontwikkelt integriteitsinstrumenten zoals risicoanalyses, dilemma-trainingen, onderzoeksmethoden en opleidingen. Daarnaast organiseert het bureau regelmatig congressen en expertmeetings en stelt het via zijn website www.integriteitoverheid.nl kennis en expertise op integriteitsgebied beschikbaar aan de

gehele overheid. Het Bios stimuleert en ondersteunt de overheden bij het voeren van integriteitsbeleid en voorkomt dat zij het ’integriteitswiel’ geheel zelf moeten uitvinden.

Dit alles vanuit de overtuiging dat overheidsorganisaties de integriteitszorg niet moeten willen uitbesteden, maar die zich eigen dienen te maken.