

DE INTEGRITEITSCOÖRDINATOR: SPIL VAN INTERNE ÉN EXTERNE SAMENWERKING

1. INLEIDING

Zonder een goed geëquipeerde integriteitsfunctionaris heeft integriteitsbeleid weinig kans van slagen. Het is echter niet wenselijk, efficiënt of effectief dat hij al het integriteitswerk op zich neemt. We laten in dit artikel zien dat de integriteitsfunctionaris eerst en vooral de integriteitsactiviteiten in zijn organisatie moet coördineren. Zo vormt hij de spil van een intern netwerk.

Dan nog zijn tijd, geld, draagvlak, expertise en capaciteit voor integriteitsmanagement niet altijd (voldoende) beschikbaar binnen organisaties. Uit onderzoek blijkt dat dit in externe samenwerkingsverbanden wel te organiseren is. Daarom behandelen we vier verschillende vormen van externe samenwerking. Door het interne netwerk te versterken met externe netwerken optimaliseert de integriteitsfunctionaris vanuit zijn coördinerende rol het integriteitsmanagementsysteem in zijn organisatie.

2. INTEGRITEITSBELEID BORGEN

Vanaf de jaren negentig hebben overheden expliciet aandacht voor het managen van integriteit. In Nederland resulteerde dit in een uitgebreid normenkader voor overheidsorganisaties. Zo stelt de Ambtenarenwet sinds 2006 integriteitsbeleid verplicht. Bovendien hebben lokale, provinciale en nationale overheidsorganisaties met de modelaanpak basisnormen integriteit afgesproken hoe zij uitvoering geven aan een 'minimumpakket aan integriteitsmaatregelen, waar alle overheidsorganisaties aan zouden moeten voldoen'.^[1]

Desalniettemin staat de aandacht voor *integriteitsbeleid* onder druk. Bezuinigingen spelen overheden parten en grote decentralisaties slokken de aandacht op, terwijl juist deze twee ontwikkelingen de integri-

[1] *Modelaanpak basisnormen integriteit openbaar bestuur en politie* (2006), <http://www.integriteitoverheid.nl/instrumenten/handreikingen/modelaanpak-basisnormen.html>

Voor effectief integriteitsbeleid kan een organisatie dus niet zonder een integriteitsfunctionaris. Hoewel het niet wettelijk verplicht is om deze aan te stellen, zal een overheidsorganisatie zonder zo'n functionaris niet gemakkelijk aan de integriteitsnormen kunnen voldoen. De invulling van deze rol staat in de meeste organisaties echter nog in de kinderschoenen. Met dit artikel hopen we een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de functie. Volgens ons is de integriteitsfunctionaris in de eerste plaats een interne coördinator, die bovendien een scharnierfunctie vervult tussen de eigen organisatie en externe samenwerkingspartners.

3. INTERNE COÖRDINATIE

Het idee van een integriteitsfunctionaris stuit nog steeds op weerstand. Het aanstellen van een dergelijke functionaris zou er bijvoorbeeld toe kunnen leiden dat de rest van de organisatie zich niet meer verantwoordelijk voelt voor integriteit. Integriteitsfunctionarissen uit de praktijk onderkennen dit risico en benadrukken '...dat je vooral niet de probleemhouder of het geweten van de organisatie moet willen zijn, die als trekker alles op zijn schouders neemt en als individu verantwoordelijk wordt gehouden voor de integriteit van de organisatie.'^[10] De integriteitsfunctionaris moet de verantwoordelijkheid voor integriteit dus telkens weer blijven terugleggen bij de hele organisatie. Een ander bezwaar luidt dat het niet nodig is om een integriteitsfunctionaris aan te stellen, omdat integriteit de hele organisatie raakt. Vanuit deze visie wordt integriteit 'in de lijn' georganiseerd. De verantwoordelijkheid komt primair bij de leidinggevendenden te liggen. Het is echter de vraag of leidinggevendenden, die toch al veel op hun bordje krijgen, deze

taak zonder ondersteuning goed kunnen uitvoeren.^[11] Bovendien moeten veel instrumenten en maatregelen niet in de lijn, maar organisatiebreed ingezet worden hetgeen coördinatie, overzicht en centrale aansturing vergt. Het volstaat derhalve niet om integriteit bij de verschillende, bestaande stafafdelingen te beleggen, zonder centraal punt van aansturing:

'Er is sprake van een gebrek aan samenhang en fragmentatie doordat verschillende vakdisciplines vanuit hun eigen invalshoek invulling geven aan het integriteitsbeleid. Integriteit is daarmee een interdisciplinair thema dat een goede interne afstemming en organisatie vergt. Maar in de praktijk blijkt dat de verschillende (staf)afdelingen en functionarissen die een rol vervullen ten aanzien van het integriteitsbeleid niet voldoende met elkaar communiceren.'^[12]

Een integriteitsfunctionaris moet daarom de spil van het integriteitsbeleid vormen. Al in 2004 hebben Vos en Beentjes een invulling gegeven van deze rol. Zij noemen de integriteitsfunctionaris een 'integriteitscoördinator'.^[13] Aangezien deze functietitel de lading uitstekend dekt nemen wij hem over. Vos en Beentjes stellen dat integriteitsbeleid een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende interne actoren is, zoals het topmanagement, de vertrouwenspersoon, lijnmanagers, en de verschillende staffuncties zoals financiële zaken, personeelszaken, beveiliging,

[11] Zie Hoekstra, A. & Belling, A.F. (2008). 'Integriteit en de rol van de manager een mission impossible', in: Niessen, R. & Karssing, E.D. (Eds.). *Geroepen om het algemeen belang te dienen. Ambtenaren, integriteit en beroepstrots*. CAOP, Publicatiereeks Overheid en Arbeid nr. 23. En: Hoekstra, A. (2008). *Integriteit: Aandachtspunten en misvattingen. Werken voor de overheid*. SDU Select Openbaar Bestuur, p. 39.

[12] Hoekstra (2012), *ibid.*, p. 254.

[13] Vos, R. & Beentjes, H. (2004). *Integriteitsbeleid bij het Rijk, een wegwijzer voor de moderne overheidsmanager*. Den Haag: Sdu Uitgevers, p. 113.

[10] Zweegers & Hoekstra (2013), *ibid.*, p. 84.

communicatie en de auditdienst. Hierbij speelt de integriteitscoördinator een centrale rol. Hij ‘...bewaakt de samenhang en coördineert de activiteiten van de verschillende stafdiensten.’^[14]

De artikelen in dit Jaarboek onderzoeken uit welke functionarissen het interne netwerk of team van collega’s bestaat. Mogelijk strekt het netwerk zich verder uit dan de actoren die Vos en Beentjes noemen. Zo komt in dit Jaarboek bijvoorbeeld naar voren dat ook de facilitaire dienst en de rekenkamer een rol kunnen spelen. Voor een integriteitscoördinator is het dus zaak om in zijn specifieke organisatie te zoeken naar de partners die het integriteitsbeleid kunnen versterken. Voor het welslagen van het integriteitsbeleid is deze coördinerende rol cruciaal. Alleen wanneer al de genoemde actoren samenwerken, ontstaat een effectief en efficiënt integriteitsbeleid.

4. EXTERNE SAMENWERKING

Het coördineren van het interne integriteitsnetwerk blijkt in de praktijk een lastige, tijdrovende en eenzame klus.^[15] Integriteitsfunctionarissen beschikken hierbij meestal over weinig intern draagvlak en stuiten niet zelden op weerstand, gebrek aan legitimiteit en zelfs openlijke tegenwerking.^[16] In kleinere en middelgrote overheidsorganisaties hebben integriteitsfunctionarissen bovendien maar weinig tijd te besteden aan integriteit, vaak minder dan een dagdeel per week. Ze geven zelf aan dat het integriteitsbeleid slechts een bijkomende taak is, te midden van veel andere verantwoordelijkheden.^[17] Vanwege

deze interne strubbelingen en beperkingen geven integriteitscoördinatoren uit de praktijk daarom aan dat zij externe hulpbronnen inschakelen:

‘Wat alle integriteitsfunctionarissen bij hun pionieren blijkt te helpen, is een netwerk. Dat kan zowel intern als extern zijn. Externe specialisten, collega-integriteitsfunctionarissen van andere organisaties en interne sparringpartners die je ondersteunen, inspireren en met je mee kunnen denken, worden van groot belang gevonden. Cruciaal zelfs als je nog maar net in de functie bent begonnen.’^[18]

Dit inschakelen van een intern en extern netwerk past in de trend dat overheidsorganisaties vaker met elkaar samenwerken, en ambtenaren aanmoedigen hierin een centrale rol te nemen, om ‘zich intern en extern voor verbindingen in te zetten.’^[19] Toch is er over externe samenwerkingsverbanden op het gebied van integriteitsmanagement nog nauwelijks (wetenschappelijke) kennis voorhanden. Daarom onderzochten wij hoe deze samenwerkingsverbanden opereren. We brachten 23 integriteitsverbanden (IVB’s) in kaart. Dit leverde een aantal waardevolle, praktische inzichten op.^[20]

Om te beginnen blijken de respondenten tevreden te zijn met de IVB’s en geven hun eigen IVB gemiddeld een 7,5. Deelnemers hadden bovendien vaak moeite om nadelen of belemmeringen van de samenwerking te benoemen. De voordelen van samenwerken hadden ze wel snel paraat. Drie voordelen werden door vrijwel alle IVB’s genoemd. Veruit het sterkst kwam de kennis die samenwerking oplevert naar voren. In alle IVB’s wordt het opdoen van nieuwe inzichten, andere perspectieven en best practices gewaardeerd. Het tweede

[14] Vos & Beentjes (2004), *ibid.*, p. 116.

[15] Hoekstra, A., Talsma, J. & Kaptein, M. (2014). *Samen integriteit versterken*. Den Haag: BIOS.

[16] Treviño, L.K., Den Nieuwenboer, N.A., Kreiner, G.E. & Bishop, D.G. (2014). ‘Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers’. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 123, pp. 186–205.

[17] Hoekstra & Kaptein (2013), *ibid.*, pp. 18-19.

[18] Zweegers & Hoekstra (2013), *ibid.*, pp. 84-85.

[19] Aardema, H. (2010). ‘Naar een spinnenwebconcept’, in: *TPC, tijdschrift for public governance audit & control*, december 2012.

[20] Paragraaf 4 en 5 zijn in hun geheel gebaseerd op Hoekstra, Talsma & Kaptein (2014).

voordeel is het ontmoeten van vakgenoten, sparring partners en belangrijke spelers. Een IVB verkleint de eenzaamheid van de integriteitscoördinator. Ten derde halen de deelnemers dankzij hun IVB een hoger rendement uit de beschikbare tijd, geld en capaciteit. De deelnemers kunnen dankzij de samenwerking effectiever en efficiënter werk leveren.

Een coördinator die extern wil samenwerken, kan in zijn eigen organisatie echter opnieuw op weerstand en kritische bedenkingen stuiten. Is het om te beginnen wel gewenst om over het integriteitsbeleid te spreken met externe partners? Niemand wil zijn vuile was buiten hangen. De IVB's vangen dit bezwaar op door sterke relaties van vertrouwelijkheid en vertrouwen aan te gaan. De deelnemers aan IVB's bewaken scherp de grenzen van wat zij delen. Vaak hanteren zij de 'Chatham House Rule', de afspraak dat de deelnemers alle kennis die zij krijgen, mogen gebruiken zolang de bron ervan anoniem en onherkenbaar blijft. Een tweede bezwaar is de tijd en energie die gaat zitten in het opzetten van de structuur van de samenwerking. Recent verwoordde bijvoorbeeld Boegers dit bezwaar: 'Je ziet nu dat [de structuur] vaak het beginstuk is, maar het zou eigenlijk het sluitstuk moeten zijn.'^[21] De IVB's die we spraken, wisten dit te voorkomen door met een relatief lage formalisatiegraad te werken. De deelnemers zijn gelijkwaardig, gaan informeel met elkaar om en er is weinig hiërarchie. Zoals een respondent zei: 'Dat is één ding dat ik echt bewaak. Zodra we ambtentaartje gaan spelen, verliezen we onze kracht als werkgroep.'

Deze informele werkwijze brengt wel een risico met zich mee. In een IVB is het lastig om elkaar aan te spreken op bijvoorbeeld gebrek aan inzet of het niet nakomen van toezeggingen. De deelnemers aan een IVB kiezen er echter zelf voor om met elkaar samen

te werken, vaak met een intrinsieke motivatie tot samenwerking. Het voordeel hiervan is dat er alleen partijen aan beginnen die echt willen. Deze intrinsieke motivatie verkleint het risico op 'free riders', op deelnemers die achterover leunen en profiteren van andermans werk.

Dan zou een integriteitscoördinator nog het bezwaar kunnen krijgen dat hij zeggenschap overdraagt. Gaat de zeggenschap over het eigen beleid niet verloren bij samenwerking met externe partners? Ook dit bezwaar weten de IVB's te pareren. Een duidelijk kenmerk van IVB's is dat elke individuele organisatie zijn eigen autonomie behoudt. De deelnemers aan een IVB voorkomen dat zij zeggenschap over hun eigen organisatie verliezen, door ook geen zeggenschap over andermans organisatie te eisen.

De laatste bedenking luidt: is een samenwerkingsverband werkelijk effectief? Externe samenwerking is immers niet het antwoord op alles. De Boer (2014) onderzocht bijvoorbeeld wat een samenwerkingsnetwerk tot een succes maakt. Hij komt tot de conclusie dat '... een netwerk moet worden opgericht om een concreet en meetbaar doel te verwezenlijken. Dat lijkt voor de hand te liggen, maar dat is het in de praktijk niet.'^[22] Nog te vaak wordt er samengewerkt omwille van het samenwerken. Dit komt de effectiviteit niet ten goede. Een integriteitscoördinator kan dus baat hebben bij deelname aan IVB's. Het vergroot zijn kennis, netwerk en de kwaliteit van het beleid. Een IVB kan echter alleen maar een succes worden wanneer het doel ervan duidelijk afgebakend is. Ons onderzoek onderstreept nogmaals deze conclusie. Daarom hebben we een model ontwikkeld dat bestaat uit vier verschillende typen van samenwerking. Hierbij geldt het motto: vorm volgt inhoud. Het doel van het IVB bepaalt op welke manier de samenwerking vorm krijgt.

[21] *Binnenlands Bestuur*, 11 oktober 2013, 'Structuur moet het sluitstuk zijn'.

[22] De Boer, J.H. (2014), 'Effectiviteit intergemeentelijke netwerken', *Openbaar Bestuur*, april 2014, p. 28.

5. VIER VORMEN VAN EXTERNE SAMENWERKING

Uit het onderzoek komen vier verschillende soorten IVB's naar voren. Elk type IVB is gericht op een specifiek doel. De eerste vorm is het Atelier. Dit IVB houdt zich bezig met instrumentontwikkeling. De tweede vorm is de Pool. Die bundelt personele capaciteit voor gezamenlijk gebruik. Het Forum richt zich op kennisdeling, meestal in de vorm van een klassiek netwerk. In de Spreekbuis werken de deelnemers samen aan vertegenwoordiging en beïnvloeding. Deze paragraaf behandelt de kenmerken, voordelen en nadelen van de vier types IVB's.

Het Atelier

De eerste vorm van samenwerking is het Atelier. Dit IVB bestaat uit zeven tot tien deelnemers, meestal aangejaagd door een projectleider of voorzitter. Het doel is om praktische integriteitsinstrumenten ontwikkelen. In het Atelier kan bijvoorbeeld worden gebouwd aan handreikingen, formats, protocollen, codes en 'toolkits'. Zodra het instrument ontwikkeld is, mag elke deelnemer er vrij over beschikken. Een Atelier bemoeit zich dus niet met de implementatie van instrumenten. Zo kunnen de deelnemers aan het Atelier de zeggenschap houden over het beleid in hun eigen organisatie en is de autonomie van hun organisatie niet in het geding.

De meeste Ateliers kiezen voor een tijdelijke, kortstondige en intensieve samenwerking. Dit is ook in onze ogen aan te raden. Het Atelier kent vaak veel dynamiek, zonder te veel administratie of hiërarchie. Het nadeel van deze informele samenwerking is dat er geen formele gronden zijn om elkaar aan te spreken. Een aandachtspunt in het Atelier is daarom het voorkomen van 'free riders' die profiteren van andermans inspanningen.

Meestal ontstaan Ateliers doordat verschillende organisaties tegelijkertijd behoefte hebben aan hetzelfde instrument. Nieuwe wetgeving kan bijvoorbeeld een aanleiding zijn. De deelnemers ontbreekt het echter aan tijd, capaciteit of deskundigheid om de nodige instrumenten op eigen kracht te ontwikkelen. Gezamenlijk lukt dat wel, al vereist dit soms inhoudelijke compromissen. Verschillen de deelnemers te veel van elkaar, dan zal het eindproduct minder bruikbaar zijn.

Wanneer kiezen voor een Atelier?

U en andere organisaties hebben hetzelfde instrument of product nodig

Wat heeft u nodig voor een Atelier?

Inhoudelijk sterke beleidsmedewerkers
Genoeg tijd om bijdrage te leveren
Intrinsieke motivatie en teamspirit
Organisaties die op elkaar lijken

Waar moet u op letten bij een Atelier?

Maak het team niet te groot (7-10)
Leg niet te veel vast, werk informeel
Ga niet over elkanders implementatie
Spreek 'free riders' aan

De Pool

Als expertise schaars is, biedt de Pool uitkomst. Twee of maximaal drie organisaties delen in dit IVB integriteitsprofessionals, zoals onderzoekers en trainers, maar soms ook beleidsmedewerkers of adviseurs. De integriteitscoördinator stemt de personele uitwisseling af.

We kwamen twee varianten op de Pool tegen: de ruilen en de betaalversie. In de ruilversie stellen organisaties specifieke integriteitsexperts aan elkaar beschikbaar. Onderzoekers in ruil voor trainers, bijvoorbeeld. In de betaalversie levert een organisatie tegen vergoeding expertise aan een andere organisatie. De Pool is het meest formele IVB. Men gaat de samenwer-

king weliswaar vrijwillig aan, maar legt die vervolgens contractueel vast in formele afspraken over bevoegdheid, aansturing, financiën en capaciteitsaanpakken.

De grote voordelen van de Pool zijn de diversiteit, flexibiliteit en continuïteit die het biedt. Dankzij de uitwisseling van professionals hoeven organisaties zelf niet alle integriteitsexpertise in huis te hebben om wel over een divers palet van expertise te beschikken. De Pool vergroot tevens de beschikbaarheid van professionals bij ziekte, vakantieperiodes en piekbelasting.

Een succesvolle Pool vereist dat de organisaties qua cultuur, wettelijk kader en organisatiestructuur zeer vergelijkbaar zijn. Desondanks kan de inzet van externen als vreemd en ongewenst worden ervaren, zeker op werkvloerniveau. Ook cultuurverschillen en afstemmingsproblemen zijn aandachtspunten. Deze vorm van samenwerking vergt dus, zeker in het begin, veel tijd en goede communicatie. De integriteitscoördinator moet daarom een duidelijk aanspreekpunt vormen, zorg dragen voor de communicatie en alert zijn op eventuele frustraties.

Wanneer kiezen voor een Pool?

U heeft integriteitscapaciteit nodig die u zelf niet in huis hebt

Wat heeft u nodig voor een Pool?

Twee of drie vrijwel identieke organisaties
Formele en financiële afspraken over taken, verantwoordelijkheden en zeggenschap
Duidelijke aanspreekpunten

Waar moet u op letten bij een Pool?

Weerstand tegen 'externen'
Cultuurverschillen en allergie
Afstemming en communicatie

Het Forum

In het Forum delen integriteitscoördinatoren kennis, leren ze andere experts kennen en wisselen ze ervaringen uit. Dit gebeurt 'offline' tijdens bijeenkomsten, workshops en lezingen, maar professionals vinden elkaar ook 'online' in netwerkgroepen, in gedeeld e-mailcontact en via sociale media, zoals in LinkedIn groepen. Zo biedt het Forum de gewenste sparring partners. Het Forum is informeel en vrijblijvend, meer nog dan de andere IVB's. De deelnemers zoeken elkaar puur op voor het uitwisselen van kennis en ervaringen.

Het Forum kent twee varianten. Een klein, besloten Forum heeft vijf tot tien deelnemers. Dit is een zeer gelijkwaardige, informele samenwerking, waarbij de deelnemers elkaar goed kennen en veel (vertrouwelijke) informatie met elkaar delen. Een succesvol klein Forum is opgebouwd uit betrokken deelnemers, met chemie en onderling vertrouwen.

Een Forum kan ook (zeer) groot en open zijn, tot wel vierhonderd deelnemers. Hier is de uitwisseling breder en wordt er minder (vertrouwelijke) informatie gedeeld. De diversiteit onder de deelnemers is daarentegen groter, waardoor er meer van elkaar te leren valt. Dit Forum biedt integriteitscoördinatoren de kans nieuwe vakgenoten te ontmoeten. Een groot Forum vereist een organisator die bijeenkomsten voor de deelnemers faciliteert, en kan bij gebrek aan meerwaarde snel te kampen hebben met afkalvende betrokkenheid bij de deelnemers.

Wanneer kiezen voor een Forum?

U heeft behoefte aan 'sparring partners' en nieuwe kennis

Wat heeft u nodig voor een Forum?

Een klein groepje coördinatoren die u goed kent of een groot netwerk waarbij u kunt aansluiten
Kennis om te delen
Vragen om te stellen

Waar moet u op letten bij een Forum?

Werk in een klein netwerk aan vertrouwen
Faciliteer in een groot netwerk kwaliteit en onderlinge ontmoetingen

Binnen de Spreekbuis ontstaat een gezamenlijk normenkader en ambitieniveau. Zo komt het integriteitsmanagement meestal op een hoger niveau. In de Spreekbuis kunnen organisaties bovendien gezamenlijk optreden tegen integriteitsrisico's. Tegelijkertijd maakt deelname organisaties ook kwetsbaar. Niet-integer opereren van een van de samenwerkingspartners straalt namelijk negatief af op de rest.

In deze relatief gesloten verbanden participeren deelnemers namens hun organisatie en niet op persoonlijke titel. Voor een succesvolle Spreekbuis moeten dus de juiste gesprekspartners aan tafel zitten, die ongeveer dezelfde status, positie en gezag hebben en ook namens hun organisatie kunnen spreken.

De Spreekbuis

In de Spreekbuis bundelen organisaties hun krachten om samen invloed uit te oefenen. De leden van de Spreekbuis komen daarom uit dezelfde sector of bedrijfstak. Vaak zijn brancheverenigingen betrokken. Spreekbuizen ontstaan doorgaans vanwege integriteitsschendingen met een grote maatschappelijke impact. Deze schendingen leiden tot druk van de overheid, toezichhouders en de media. De Spreekbuis tracht tegendruk te organiseren.

Spreekbuizen hebben een voorzitter of secretaris, maar kennen verder weinig formalisatie. Toch is deelname niet vrijblijvend. De deelnemers lobbyen samen richting toezichhouders, vertegenwoordigen de sector in de media en treden op als logische gesprekspartner voor de overheid. De deelnemers stemmen met elkaar af, acteren zelfregulerend en nemen collectieve integriteitsmaatregelen.

Wanneer kiezen voor een Spreekbuis?

Uw sector of branche ondervindt druk van de overheid, de media of toezichhouders

Wat heeft u nodig voor een Spreekbuis?

Organisaties uit dezelfde branche
Gesprekspartners die namens hun organisatie afspraken mogen maken
Intern draagvlak voor zelfregulatie

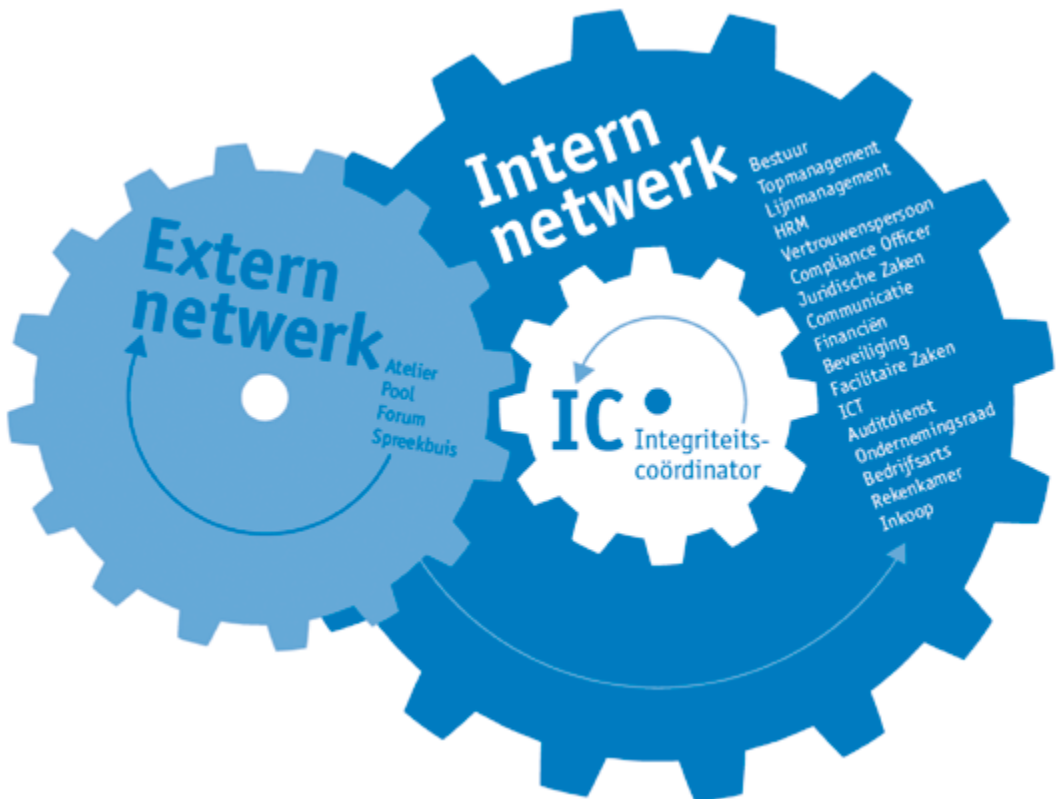
Waar moet u op letten bij een Spreekbuis?

Niet-integer opereren van een van de leden
straalt af op het geheel

6. AANBEVELINGEN

De integriteitscoördinator is de noodzakelijke spil van het integriteitsbeleid. Hij heeft, de term zegt het al, in de eerste plaats intern een coördinerende en aanjagende rol. Binnen de organisatie stemt hij de activiteiten af van alle collega's die een rol in het integriteitsbeleid hebben. De integriteitscoördinator vormt zo de centrale as waar de andere actoren op

integriteitsgebied omheen draaien. Om de effectiviteit van het integriteitsbeleid te vergroten, kan de integriteitscoördinator bovendien externe hulpbronnen aanboren. Opnieuw speelt hij een centrale rol, ditmaal als verbinding tussen zijn eigen organisatie en de externe samenwerkingspartners. Door mee te draaien in een of meerdere IVB's kan hij ook zijn eigen organisatie verder bewegen.



Ter afsluiting willen we twee aanbevelingen meegeven. Ten eerste bevelen we organisaties dringend aan om een integriteitscoördinator aan te stellen. Deze moet beschikken over de noodzakelijke inhoudelijke kennis en netwerkvaardigheden. De organisatie dient hem zoveel mogelijk te ondersteunen in het opzetten, implementeren en het laten uitvoeren van het integriteitsbeleid. Dit betekent het bieden van commitment, tijd, geld en capaciteit.

Ten tweede bevelen we de integriteitsfunctionaris aan om zichzelf op te stellen als coördinator. Intern, in een netwerk van collega's met integriteitsverantwoordelijkheden. En extern, door te participeren in IVB's. Zo kan de integriteitscoördinator de spil zijn die het integriteitsbeleid laat draaien.

*Jitse Talsma is adviseur bij het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS). Tevens is hij onderzoeker praktische filosofie aan de Radboud Universiteit Nijmegen.
Contact: j.talsma@integriteitoverheid.nl.*

*Alain Hoekstra is coördinerend beleidsadviseur bij het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS). Tevens is hij promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (RSM).
Contact: a.hoekstra@integriteitoverheid.nl*