

HOOFDSTUK 9

# 'CRUCIAAL IS WAT JE DOET, NIET WAT JE ZEGT.'

## *In gesprek met Ton Roerig*

Wethouders staan aan het roer van gemeentelijke organisaties. Wat kunnen zij voor het integriteitsbeleid betekenen? Ton Roerig is sinds 2011 directeur van de Wethoudersvereniging. Eerder was hij zelf wethouder in Zoetermeer (2002-2006) en in Hilversum (2007-2010). Volgens Roerig moeten wethouders met hun gedrag laten zien dat ze voor integriteit staan. Roerig: 'Ik heb in mijn jaren als ambtenaar geleerd dat als de bestuurder a zegt en b doet, de organisatie zich heel snel rondom b organiseert.'

### INTEGRITEIT COÖRDINEREN

Het belang van integriteit staat voor Roerig buiten kijf. Bovendien neemt de belangstelling voor het onderwerp nog steeds toe. 'De onderzoeken van bureaus zoals BING, KPMG en BMC zorgen voor meer bewustwording op het onderwerp. Dat is goed, hoewel we moeten oppassen dat we niet doorschieten en er een heksenjacht ontstaat.' Toch signaleert hij dat integriteit geen afgebakend beleidsveld is. Dat begint al bij de verantwoordelijkheid. 'Integriteit is feitelijk geen portefeuille. En P&O, waar integriteit vaak

onder valt, is niet echt een gewilde portefeuille, eerder een restportefeuille. We zien nu wel een veranderingen op het thema. Er zijn nieuwe verwachtingen bij de rol van de burgemeester, die integriteit moet bevorderen en bewaken.'

Los van de vraag waar integriteit is belegd, hebben de burgemeester, secretaris, wethouder met P&O-portefeuille en integriteitsfunctionaris volgens Roerig allemaal een rol in de bevordering van integriteit in gemeenten. 'Integriteit gaat dwars door alle portefeuilles heen. Vergelijk het met de portefeuille milieu. Dat gaat ook over grondbeleid, financieel beleid, welstandbeleid.' Omdat het in tal van vragen en aspecten van de gemeente zit, raakt integriteit dus veel verschillende functionarissen. 'Dan heb je wel een coördinerende rol nodig.'

Die coördinerende rol belegt Roerig het liefst al vroeg in het proces. 'Bij voorkeur ook bij iemand die een indirect kiezersmandaat heeft: de wethouder. Als de coördinerende rol bij de burgemeester ligt, ligt het wat mij

betreft teveel buiten het politieke. Het is een politiek onderwerp, want het gaat om de geloofwaardigheid van het lokale bestuur, om draagvlak houden in de samenleving. Je kunt dáár werken aan het dichten van de kloof met de kiezer. Overigens zijn burgers, ondernemers en organisaties steeds mondiger en hebben geleerd dat drukmiddelen in het politieke systeem kunnen helpen om de besluitvorming te beïnvloeden. Voor een bestuurder is het belangrijk om daar boven te kunnen staan. Je dient immers het algemeen belang. Het is een integriteitsrisico wanneer bestuurders geen zuivere afweging meer durven maken, die ze wel zouden moeten maken.’

## AMBTELIJKE EN BESTUURLIJKE INTEGRITEIT

Volgens Roerig moet het gesprek over integriteit in gemeenten niet uiteen getrokken worden in enerzijds bestuurlijke en anderzijds ambtelijke integriteit, maar hangen deze twee nauw met elkaar samen. ‘Als je echt de bakens wilt verzetten, heb je zowel de bestuurlijke als ambtelijke organisatie nodig om een patroon te doorbreken.’ Organisatorisch ziet Roerig bijvoorbeeld een stevige rol voor de gemeentesecretaris, en ook de medezeggenschap kan een belangrijke schakel vormen tussen het bestuur en de ambtenarij.

‘Integriteit betekent echter in de eerste plaats dat je als wethouder je eigen rol beziet’, aldus Roerig. ‘Bestuurders moeten ook naar zichzelf kijken. De wethouder P&O moet een klimaat creëren waarin ambtenaren hun hart kunnen luchten, inclusief mogelijke klokkenluiders. Dat betekent dat wij als bestuurders open moeten staan voor kritische meningen. Zo makkelijk is het overigens niet om met kritische meningen om te gaan. Kies je een pragmatische of een principiële reactie? Zelf geloof ik niet dat een pragmatische aanpak op langere termijn succesvol kan zijn voor integriteit.’

Zo dient de integriteit van bestuurders dus als voorbeeld voor de ambtelijke organisatie, in woord en gedrag. ‘Als ik als wethouder de indruk wek van vriendjespolitiek, ontmoedig ik het integere gedrag van mijn ambtenaren. Denk bijvoorbeeld aan het handhaven van vergunningen. In Hilversum deden dat we zonder aanzien des persoons. Ook daar waar bewoners hun advocaat inschakelen, iets wat in Hilversum niet ongebruikelijk is. Als bestuurder moet je dan stevig in je schoenen staan en een duidelijke lijn handhaven.’

## ORGANISATIE LUISTERT NAAR WAT JE DOET

Roerig heeft veel aandacht voor gedrag, cultuur en de cruciale momenten van handelen door de bestuurder. Op de vraag in hoeverre hij gelooft in integriteitsbeleid geeft hij aan dat beleid staat of valt met het gedrag van de wethouder. ‘Voor je het weet heb je weer zo’n praatpapier. Cruciaal is wat je doet, niet wat je zegt. Niet acteren is uiteindelijk *killing* voor het vastgestelde beleid. Daar ligt een belangrijke rol voor iedere bestuurder. Ik heb in mijn jaren als ambtenaar geleerd dat als de bestuurder a zegt en b doet, de organisatie zich heel snel rondom b organiseert.’ Toch kan het verleidelijk zijn om te kiezen voor de gemakkelijkste weg. ‘De cultuur is niet voor niets de cultuur. Het is verleidelijk om er alleen maar aan mee te doen en het niet te doorbreken. Iedere nieuwe bestuurderslichting kan echter een impuls zijn om de bestaande cultuur te doorbreken. Het liefst in het eerste jaar van het wethouderschap: voordat je onderdeel van de cultuur bent geworden.’

‘Zo maakten we als college op onze heidag voorafgaand aan de installatie de afspraak dat ambtenaren ook ‘nee’ mochten zeggen tegen bestuurders. Toen de burgemeester twee punten later tegenspraak van een directeur niet dulde, heb ik me afgevraagd hoe geloofwaardig ik zou zijn als ik nu als wethouder

P&O niets zou doen. Daarom vroeg ik hoe dit zich verhiel tot het juist daarvoor gevoerde gesprek. De burgemeester schakelde gelukkig snel om en vroeg de directeur alsnog om toelichting. Dat soort momenten zijn dus cruciaal, daar maak je de cultuur! Zeker als je net gestart bent en mensen je nog moeten leren kennen. Toch is dat niet altijd makkelijk. In de politiek zijn velen bezig met hun politieke carrière en dan ligt tegenspraak en aanspreken niet voor de hand. Je zou de burgemeester nog nodig kunnen hebben om een goed woordje voor je te doen.'

Roerig vergelijkt integriteitsbevordering dan ook met een cultuurveranderingstraject. Bestuurders moeten interveniëren op het moment dat er dingen plaatsvinden en aangeven wat ze ervan vinden. 'Mensen moeten daaraan wennen, maar als je kunt blijven uitleggen waarom je je ermee bezighoudt, wordt dat geaccepteerd. Cultuurverandering is een opeens stapeling van normdoorbrekend gedrag. Dat geldt voor integriteit ook en daar heeft de bestuurder een belangrijke voorbeeldfunctie, ook als dat hem of haar even wat minder populair maakt.'

## KRITISCHE VRAGEN STELLEN

Desondanks is een wethouder niet de enige die invloed heeft op integriteit. Als het gaat om de uitwerking van integriteitsbeleid in de organisatie wijst Roerig naar de secretaris of algemeen directeur. Volgens hem is de modelaanpak basisnormen integriteit in 2006 aan veel bestuurders voorbijgegaan. 'De basisnormen kwamen bij de wisseling van de wacht en zijn daardoor een beetje tussen wal en schip beland. Pas als directeur van de Wethoudersvereniging viel het lijstje me ineens op. Langzaam zie je nu wel dat de bekendheid ervan toeneemt. De operationele zaken die daaruit volgen zijn naar mijn mening primair de taak van de gemeentesecretaris. Die kan op zijn beurt die taak delegeren aan een integriteitsfunctionaris.'

Roerig vindt de aanwezigheid van een integriteitsfunctionaris overigens niet vanzelfsprekend. 'Naarmate je een functie verbijzondert, wordt het een probleem van de functionaris. Als iemand verantwoordelijk is voor een vraagstuk bestaat het risico dat anderen er met een grote boog omheen lopen.' Hoe kan een integriteitsfunctionaris dan toch zijn beleid aan de man brengen? Roerig is duidelijk: 'Elk incident is een zegen. Dat is overigens niet anders dan bij andere beleidsterreinen. Een incident is de beste katalysator voor nieuw beleid. Dat hoeft overigens niet in je eigen organisatie te zijn. Een goede ambtenaar heeft open oren en ogen voor wat er elders gebeurt. De voorbeelden van collega's elders kun je dan snel doorvertalen naar jouw lokale situatie. Dat helpt enorm bij de bewustwording. Ik verbaas me er wel eens over hoe weinig ambtenaren daar gebruik van maken, terwijl het je beleid kracht kan bijzetten. Natuurlijk moet je wel oppassen voor *overkill* en er niet in doorschieten.'

Een integriteitsfunctionaris kan wel een waardevolle veiligheidsklep vormen, denkt Roerig. 'Een college is een meerkoppig monster, met stevige meningen die niet eensluidend zijn. Als een college op basis van macht opereert, bestaat het risico dat een secretaris afgeleid gedrag gaat vertonen: erop anticipeert dan wel zelf overneemt in zijn handelen naar de organisatie. Op het moment dat het gedrag van de secretaris vragen oproept in de organisatie, moet er volgens mij direct toegang zijn tot de wethouder. Zie het als een *bypass*. Als je een integriteitsfunctionaris hebt, zou die deze signalerende rol kunnen hebben, net zoals de concerncontroller dat op zijn terrein heeft.'

Bovendien ziet Roerig een andere, specifieke rol voor de integriteitsfunctionaris: het prikkelen van de organisatie met vragen. 'Het is goed om mensen in de organisatie te hebben die het tot hun taak rekenen om kritische vragen te blijven stellen, advocaat van de duivel te spelen. Niet om als geweten van de organisatie te functioneren, maar als een slimme aanjager van de cultuur, met actie in plaats van met beleid. Een integriteitsfunctionaris zou dat ook samen met de bestuurder kunnen doen. Als je een tijdje samen optrekt, kun je slim interveniëren!'

*Marc de Droog is adviseur integriteit bij het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS).  
Contact: [m.dedroog@integriteitoverheid.nl](mailto:m.dedroog@integriteitoverheid.nl)*

*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](mailto:j.talsma@integriteitoverheid.nl)*