



JOHANNES WOLFFENSPERGER EN JANNE PIJNENBORG

## Beter met integriteitsmanagement... en goedkoper

Het thema van het Jaarboek weerspiegelt de uitdaging waar alle gemeenten mee worstelen: het moet goedkoper, vertrouwde diensten en procedures verdwijnen. Moet alles dan minder worden, of kan het ook beter?

Janne Pijnenborg spreekt met Johannes Wolffensperger over zijn visie en aanpak van integriteitsbevordering. Wolffensperger speelde in de afgelopen jaren een centrale rol bij de ontwikkeling van het Integriteits-Management-Model (IMModel), een zakelijke aanpak van integriteit met meer aandacht voor strategische effecten, 'bewust worden' en kosten/baten; en minder gegijzeld door recht, regels en systemen. Een effectieve, zakelijke aanpak die veel kan besparen: soms tot 30 procent van de bedrijfskosten. Interessant, zeker in het huidige tijdsgewricht.

### Fundamentele aspecten rond integriteit

- aandacht voor integriteit is toegenomen
- sommige schendingen zijn toegenomen
- topschendingen ernstiger dan van medewerkers
- focus op positieve integriteit, niet op boeven vangen
- integriteit als ontwijkingsstrategie
- integriteit levert besparingen en opbrengsten op

### *Integriteit is een hot issue in de gemeente. Komen schendingen meer voor dan vroeger? Of is integriteit als waarde belangrijker geworden?*

Wolffensperger: 'De aandacht voor integriteit is zeker toegenomen – vooral na de beroemde speech van minister Ien Dales in 1992 met de uitspraak: "Een beetje integer kan niet." Het ministerie van BZK meent dat belangenverstrengeling inmiddels het grootste integriteitsprobleem is bij bestuurders. Belangenverstrengeling wordt in elk geval veel vaker genoemd dan vroeger – maar of dat betekent dat het veel meer voorkomt, dat kan ik niet zeggen. Openlijk machtsmisbruik door ambtsdragers lijkt wel veel minder voor te komen dan vroeger. Gezagsdragers kunnen het zich minder permitteren – ze worden sneller aan de schandpaal genageld.

Vaak denken we bij schendingen aan medewerkers die lager in de hiërarchie staan – voor insiders: het rijtje van "de negen schendingen" van Huberts en Van den Heuvel. Maar de hoogste ambtenaren in decentrale overheden oordelen



bijna zonder uitzondering dat de schendingen en risico's door gedrag van de bestuurlijke en ambtelijke top het meest onrustbarend zijn – zo blijkt uit onderzoek dat we in 2008 hebben gedaan. Alle redenen dus om aandacht te besteden aan bestuurlijke integriteit.

Ik geloof best dat we met elkaar integriteit nu meer waarderen, samen met mensenrechten, zingeving, klimaat, milieu enzovoort. Dat lijkt me een beschavingsontwikkeling zoals Norbert Elias dat mooi beschrijft. Integriteit, zorg voor het grote geheel, is een motor in de vooruitgang. Door vertrouwen, brede visie en ver vooruitkijken, durven we beslissingen te nemen die beter zijn voor het grote geheel.

Maar er spelen ook meer prozaïsche factoren mee waardoor integriteit meer aandacht krijgt. Er is meer externe druk (globalisering, liberalisering, crisis, bedrijfsmatig werken) waardoor integriteit in de belangstelling komt; financiële prikkels stimuleren de aandacht voor integriteit: integriteitsbeleid kan besparingen opleveren. Non-integriteit is inderdaad een kostenpost. Een beroep op integer gedrag levert echter niet veel op – dat weten we uit onderzoek. Persoonlijke integriteit bepleiten lijkt gemakkelijker en goedkoper dan organisatieproblemen oplossen. Effectieve integriteitsbevordering en organisatieproblemen oplossen zijn moeilijk en kosten eerst geld voor het iets oplevert. Ik signaleer dan ook dat er te weinig belangstelling is voor positief, resultaatgericht integriteitsbeleid. Over tien jaar noemen we dat onbehoorlijk bestuur, dat voorspel ik.'

### *Is het wel nodig om in de gemeenteraad, een democratisch gekozen politiek gremium, speciaal aandacht te geven aan integriteit?*

'Dat is juist van belang! Als de raad werk maakt van het beperken van schendingen, kan dat burgers vertrouwen geven in de politiek. En het kan natuurlijk ook veel geld besparen.

Maar simpel is het niet. Veel correctieve instrumenten uit "gewone" organisaties zoals direct toezicht door een leidinggevende en dreigen met sancties werken bij de gemeenteraad niet zo goed, want een gekozen raadslid zit daar "zonder last of ruggespraak". Wat wel werkt: preventief risicomanagement vanuit de fractie. In concreto gaat het erom dat de fractievoorzitter of het bestuur van een fractie afspraken maakt met raadsleden over het omgaan met belangen, nevenfuncties en andere integriteitsrisico's. Het beste moment om risicobeperkende afspraken te maken, is als het raadslid gekandideerd wordt. Dan is er een wederzijds belang.

Om de risico's in het vizier te krijgen waarover afspraken moeten worden gemaakt, wordt bijvoorbeeld screening gebruikt: onderzoek naar opvattingen, antecedenten enzovoort. In opdracht van Raadslid.nu en BZK hebben we onlangs onderzoek gedaan naar "pre-election-screening". De uitkomsten zijn hoopgevend: door goede screening kan bij 90 tot 95 procent van de mensen het

integriteitsrisico worden voorspeld. Dan kun je risicobeperkende afspraken te maken.

Het vereist wel een rechte rug om dat te doen met interessante kandidaten. Immers, die bekende burger die dingen voor elkaar krijgt, met een groot netwerk, is een flinke stemmentrekker. En dus een aantrekkelijke kandidaat voor de fractie. Dan wil je niet onnodig moeilijk doen. Maar juist die kandidaat heeft natuurlijk allerlei nevenbelangen. Ik bedoel niet dat je die kandidaat moet afwijzen, maar risicobeperkende afspraken zijn wel vereist. In de uitvoering van de risicomangementafspraken hebben natuurlijk de fractievoorzitter, het bestuur en de fractieleden de grootste taak – al hebben ook die maar beperkte invloed...'

### Hoe zie je dan de rol van de griffie bij integriteitsbevordering?

'Bij integriteitsbevordering kan de griffie een duidelijke rol spelen, bijvoorbeeld door bij de raadsverkiezingen expliciet aandacht te besteden aan integriteit en preventie. Ook bij beleidsvorming rond integriteit vervult de griffier vaak praktisch een sleutelrol. Sommige griffiers zijn heel actief, andere behandelen het als een marginaal thema. En dat heeft veel effecten.

De burgemeester zal bij integriteitsvragen die de gemeenteraad betreffen graag de griffier betrekken. Veel griffiers zijn bij uitstek op de hoogte van wat er speelt in de raad en hoe alles reilt en zeilt. Ze worden door raadsleden geconsulteerd en in vertrouwen genomen. De griffier kan behalve adviseren ook een signalerende rol hebben. De griffie krijgt meestal ook een actieve rol wanneer de gemeenteraad als geheel haar functioneren op een hoger plan wil tillen, bijvoorbeeld gericht op positieve cultuur, samenwerking en effectiviteit. Ik zie dus voor de griffie belangrijke taken op het gebied van integriteitsbevordering. Maar integriteitsbevordering is alleen effectief als je bereikt dat veel mensen er zich samen voor inzetten.'

#### Griffier en integriteit

- goed geïnformeerd
- adviseert
- signaleert
- ondersteunt de burgemeester
- stimuleert preventie en positieve cultuur



*Besparen met integriteit is bij jou een terugkerend thema. Dat klinkt in deze tijd interessant. De meeste deskundigen op het gebied van integriteit spreken bij schendingen vooral over schade en kosten van onderzoek.*

‘Ja, burgemeesters en griffiers worden dagelijks pijnlijk geconfronteerd met schraalhans’ bezuiniging. De meeste ethici en filosofen spreken vooral over schendingen, en een beetje over de schade en de kosten van afhandeling. Integriteitsbevordering zien ze als een gezond appeltoetje: het is lekker, het is best belangrijk en het kost wat. Ik zie integriteitsbevordering daarentegen als deel van het hoofdgerecht. Dat zit zo. Integriteit is het beste bereiken voor iedereen. Je kunt integriteit alleen goed bereiken als iedereen zich inzet. De organisatie heeft enerzijds belang bij integriteit, en is anderzijds een middel om integriteit te bevorderen. Integriteit moet meer zijn dan een vrijblijvende normatieve eis, een morele opvlieger: het moet helpen bij het bereiken van doelen en besparen. En dat kan heel goed.

Vermijdbare kosten bij integriteit kunnen oplopen tot 30 procent

Integriteitsbevordering is erop gericht dat mensen “het goede doen”, zich “goed” gedragen. Niet goed-volgens-de-regels-van-de-baas, maar juist tegenover “alle” belanghebbenden en “het grote geheel”. Of, zoals wij hier in Nederland Domineesland graag zeggen, volgens hogere normen en waarden.

Strategisch denken is daarbij nuttig, ja zelfs vereist: zonder strategie bereikt een gemeente haar doelen niet optimaal. De overheid heeft de morele en maatschappelijke plicht om systematisch integer te werken. Dat geldt voor de overheid nog sterker dan voor andere organisaties of bedrijven, omdat we in de overheid leven van gemeenschapsgeld.

Voor het bereiken van doelen is integriteit in de zin van betrokkenheid, essentieel. Dan is het begrijpelijk dat integriteitsbevordering niet alleen gaat over sancties of preventiemaatregelen, maar over de totale bedrijfsvoering, en speciaal over teamgedrag, cultuur en leiderschap.

*‘Jij spreekt bij integriteitsbevordering over bedrijfsvoering, vermijdbare bedrijfskosten, forse besparingen die haalbaar zijn. Is dat wel realistisch?’*

‘Ja. In de bedrijfsvoering is met integriteitsbevordering absoluut veel te besparen. Uit onderzoek is bekend dat er soms wel 30 procent bespaard kon worden op de bedrijfskosten. Dat vereist dat de medewerkers goed gaan samenwerken, met aandacht. En daarvoor is in elk geval een positieve cultuur nodig.

Als bestuurlijk verantwoordelijken hoeven we ons bij afhandeling van een integriteitsschending niet te beperken tot onderzoek en sanctie. Het beleid kan expliciet gericht zijn op bevorderen van positief gedrag, positieve integriteit. Met integriteitsbeleid dat medewerkers vooral controleert (“het zijn toch potentiële overtreders”) ga je dit natuurlijk niet bereiken.’

### *Je praat wel gemakkelijk over 'bevorderen van positief gedrag'. Als je ziet hoe moeilijk opvoeden is...*

'Integriteit bevorderen vergelijken met opvoeden vind ik verhelderend. De taak van een fractievoorzitter – of algemener een leidinggevende – heeft ook aspecten van opvoeden, verantwoordelijk maken. Ik zie best dat opvoeden niet gemakkelijk is. Ook gemotiveerde ouders hebben vaak tijd nodig om goed te leren opvoeden – goed afgestemd op de ontwikkelingsbehoeften van het kind. Maar kennelijk is het goed te doen. Bij een kind van twee jaar: traphekje plaatsen, risicomangement. Bij een kind van vier dat de weg op rent: "Stop, uitkijken" – impulscontrole. Bij een kind van zes dat fietst: "Rechts houden!" – compliance. En het kind vraagt: "Waarom?" Een kind van acht wil je betrekken: "Wat wil je eten? Waar zullen we zaterdag heen gaan? Wat wil je later worden?" – commitment versterken. Als kinderen bewust regels overtreden, dan werkt het best: direct signaleren en licht corrigeren. Kijk maar naar voetbal. Dit moet gebeuren zonder de verbinding te verbreken – het moet gaan om het gemeenschappelijk belang, niet om een machtsstrijd tussen ego's.

Ook fractievoorzitters leren het wel – net als "good enough mothers". Ze kennen de sterkten en risico's van hun fractieleden, ze leren hoe ze daar ontwikkeling in kunnen brengen, en hoe ze het team kunnen betrekken om productief met dilemma's om te gaan.

De vergelijking met opvoeden gaat dus ook mank. Want ouders staan er alleen voor, maar in de raad werken mensen samen in verbanden. En dat biedt extra mogelijkheden. De belangrijkste zijn: collega's leren elkaar in teams te steunen en te corrigeren; je kunt fractievoorzitters gemakkelijk bijscholen en ondersteunen; je kunt leiderschap versterken; en er kan een stimulerend klimaat worden bevorderd. Daar kan ook de griffie een rol in spelen. Zo kunnen we in organisaties doelgerichter en effectiever werken aan het bevorderen van integriteit.'

### *Vaak zijn de effecten van het aanpakken van een schending niet geweldig. Er kan zelfs sympathie voor 'de dader' ontstaan, mensen gaan risicomijdend gedrag vertonen enzovoort.*

'Ja, iedereen kent wel voorbeelden hoe een op zichzelf correcte afhandeling van een schending toch vervelende bijeffecten oproept. Dat zie je inderdaad vaak, vooral bij de gebruikelijke dadergerichte aanpak van (vermeende) schendingen: dader vinden – dossier opbouwen – veroordelen – sanctie opleggen – uitvoeren. In een juridische visie lijkt die aanpak logisch. Maar ongewenste neveneffecten zijn bijvoorbeeld: onenigheid, conflict tussen verschillende betrokkenen: collega's zien de sanctie als overdreven, ze kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de motieven en het gedrag van de "dader". Als de dader een belang had bij de schending, dan zal dat waarschijnlijk voor meer mensen gelden. Soms gaan



velen de dader zelfs als slachtoffer zien van “de scherplijpers van interne zaken”.

Je ziet ook angst en vermijdingsgedrag ontstaan. Als hetzelfde probleem vaker voorkomt, dan wordt dat niet gemakkelijk meer gemeld. In zulke organisaties woekeren veenbrandjes; er kan zomaar weer iets boven komen. En elke keer kost zo’n sanctieaanpak weer tijd en geld. Voorkom je integriteitsproblemen met alleen sancties? Nauwelijks.’

**Een burgemeester hoort bijvoorbeeld dat een raadslid informatie heeft gelekt. Wat moet hij doen? Wat is wél effectief?**

‘Als iets conform de eisen van de Gemeentewet (artikel 25 en 55) geheim is, en een raadslid schendt de geheimhouding, dan wordt volgens Wetboek van Strafrecht artikel 272 aangifte gedaan bij het OM. Maar er is meer: welk doel wil je bereiken door het issue aan te pakken – nu en op termijn, voor het grotere geheel?’

Wil je bijvoorbeeld de normen verduidelijken en meer bewustwording bij betrokkenen, dan geldt de vuistregel uit opvoeden ook hier: regelovertredingen direct signaleren, aankaarten. Zijn ze bewust gemaakt, dan direct een corrigerende sanctie geven, maar wel beperkt, passend, effectief. Soms is een opmerking voldoende. Net als bij de rechter vraagt straffen wijsheid, menselijke maat.’

### Schending doelgericht aanpakken, conform de visie

(want doelen verschillen per visie (“paradigma”))

- 1 correctie – boef vangen, schade beperken
- 2 preventie – herhaling voorkomen, preventie verbeteren
- 3 positieve cultuur – kwaliteit, samenwerking, kosten besparen, intern effect
- 4 klantwaarde – externe verantwoordelijkheid, afstemmen op/verbeteren en innoveren met de klant enzovoort, ‘samenwerken, samen winnen’
- 5 integriteit – verantwoordelijk gedrag van binnenuit, aandacht voor het grotere geheel – gewoon goed, simpel, zoals een moeder haar kind zoogt

**Dit is een belangrijk punt. Je stelt dus, dat men zich bij integriteitskwesties onvoldoende afvraagt welk doel men wil bereiken met de aanpak van de kwestie.**

‘Als er informatie is gelekt, is het zinvol te bekijken of er niet meer aan de hand is, en of er niet méér bereikt kan worden. De dader pakken is een bescheiden ambitie – een issue kan ook gebruikt worden om een probleem in beeld te krijgen en aan te pakken. Dat werkt alleen als je een kader hebt, een ambitie en een visie. Een visie biedt richting en samenhang. Als je een duidelijke visie hebt op integriteit, dan is het een stuk gemakkelijker om het doel te zien, het

Een raadslid krijgt een nieuwe iPad. De oude geeft hij aan een goeddoelenorganisatie. 'Dat wist toch iedereen!' Maar het staat nergens geadmineistreerd. Diefstal, vindt de burgemeester. Belachelijk, zeggen andere raadsleden. Goeddoelenbeleid is niet alleen een speeltje voor het college!

probleem te definiëren, de aanpak te communiceren... En voor anderen die er verder vanaf staan, om het te begrijpen en te waarderen – en daar gaat het natuurlijk om.

Een visie bedenken is niet ad hoc, als een schending zich voordoet. Visievorming vraagt tijd, aandacht en overleg.

Bij het Integriteits-Management-Model is in navolging van het INK-model gekozen om vijf visies op integriteitsbevordering te onderscheiden: twee negatieve visies en drie positieve. Bij *correctie + sanctie* (de meest gebruikte aanpak) zijn de doelen bescheiden: door handhaving de grenzen markeren, door een voorbeeld te stellen, de normen duidelijk maken, de overtreding stoppen en zo de schade beperken. Heeft men *preventie* als beleidsvisie voor integriteitsbevordering, dan wil men herhaling voorkomen, herhaalschade voorkomen, preventieve systemen verbeteren, normbesef versterken. Dat soort dingen. Wil men een *positieve integere cultuur* bevorderen, met effectieve samenwerking door betrouwbaarheid en inzet – om kwaliteit, betere sfeer en kostenbesparing te bereiken? Als er dan een probleem is, dan vraag je je af: Waarom heeft de fractievoorzitter of de fractie iemand niet kunnen stoppen? Wat is hier het dilemma, en wat is het onderliggende probleem? Hanteert men de ambitieuze klantwaarde als visie, dan is de vraag waardoor iemand zelf in de fout is gegaan...'

### *Is er wel een soort basisschema om een issue effectief aan te pakken?*

'Ja, als standaardschema kun je prima werken met het diagnosemodel van de dokter – heel handig, zo'n medisch model dat iedereen kent. Heel kort: eerst voelt iets niet lekker, je weet niet precies wat, je kijkt het even aan. Daarna kom je tot probleembesef, ga je waarnemen, feiten verzamelen en een diagnose stellen. Belangrijk is dat je begrijpt wat er speelt, wat er niet goed gaat. Eventueel doe je gericht aanvullend onderzoek. Je stelt een behandelplan op (aanpak) met ingrepen en middelen. Je voert het plan uit en kijkt goed of de beoogde effecten ook inderdaad bereikt worden. Beter 'instellen' is vaak nodig, of een heel andere aanpak: een organisatie is een complex ding. De probleemdefinitie en het behandelplan zijn niet een gegeven, ze worden gekozen, net als bij een ernstige ziekte: een auteur die zijn boek wil afmaken, vraagt levensverlengende maatregelen; een levensgenieter wil weinig lijden en wil pijnbestrijding. Van je doel, je visie hangt dus veel af – zelfs je probleemdefinitie.'



### *Om die casus over een raadslid dat vertrouwelijke informatie lekt nog even af te maken. Moet er altijd worden ingegrepen?*

‘De bottom line is duidelijk: in de Gemeentewet is vrij nauwkeurig omschreven welke informatie geheim verklaard mag worden, en hoe dat moet gebeuren. Als dan correct geheimverklaarde informatie wordt gelekt, dan heeft de burgemeester daar geen discretionaire bevoegdheid. Hij mag dus niet zelf beslissen om niet aan te geven.

Maar vaak ligt een zaak niet duidelijk. Als een zaak niet wordt opgepakt, kan de omgeving het gevoel hebben dat het in de doofpot wordt gestopt – en dat kan allerlei lastige effecten hebben, zoals onduidelijkheid over de norm, de passende gedragslijn, met meer kans op normoverschrijdingen. Het rechtsgevoel kan getart worden. Handhaven wordt moeilijker voor de verantwoordelijken (burgemeester, griffier, fractiebestuur, fractievoorzitter, griffier): risicomanagement lukt minder goed. Hier zie je vaak hetzelfde als bij een leraar die te soepel is: die verliest gezag. Dus als bij een vermeende overtreding intern geen zichtbare actie wordt ondernomen tegen een persoon, dan is het zaak toch aandacht te besteden aan de zaak en “de omgeving”, om opinies en rechtsgevoel te “managen”.

### *Hoe staat dit ‘doelgerelateerde’ integriteitsdenken in verhouding tot normen, regels, het wettelijk juridisch kader?*

‘Dit denken past bij het Integriteits-Management-Model (IMModel). Natuurlijk is ook IMModel net als andere integriteitsvisies gebonden aan wetten en regels. Integriteit is echter veel meer dan het respecteren van wetten en regels. Integriteit gaat over zorg voor het geheel, het beste voor iedereen, aandacht voor mensen: verantwoordelijkheid, ontwikkeling, emancipatie, een positieve cultuur. Normen, regels en het wettelijk juridisch kader vormen daarin een belangrijk onderdeel, maar niet de laatste waarheid.

Voor veel mensen is dit lastig. Men is gewend integriteit en wetten/regels als bijna identiek te zien. Dit loslaten van het regel- en controledenken is wel even wennen. Net zoals dat gold voor integrale kwaliteit dat rond 1988 in een paar jaar in heel de westerse wereld werd ingevoerd – veertig jaar nadat het in Japan gebeurde.’

### *Als ik je goed beluister, zeg je ook dat de burgemeester weliswaar belast is met integriteit, maar dat alle actoren binnen een gemeente hierbij een rol spelen.*

‘Klopt. En juist daarom is het nuttig om integriteit regelmatig in alle organen aan de orde te stellen. Maar het is niet nodig dat daarbij het woord “integriteit” wordt gebruikt. Men spreekt vaak over “hoe je je werk doet”: afspraken nakomen, verantwoordelijkheid nemen, elkaar ondersteunen en feedback geven, samen beter werken. Alles in termen van het dagelijks werk. Het heeft vaak geen meerwaarde om het “integriteit” te noemen.





Zo zijn al die actoren bezig met integriteit. En integriteit bevorderen wordt gaandeweg steeds meer onderdeel van het dagelijks werk. Net als kwaliteit – wie heeft het daar nog over? Het is zo gewoon geworden, niet moeilijk, wel belangrijk. Essentieel is dat alles op elkaar aansluit. Niet om betere controle te krijgen, maar om stimulerende voorwaarden te creëren voor actief integer handelen.’

### *Stel, een burgemeester of griffier wil in de gemeente aan de slag met integriteitsbevordering. Is jouw zakelijke IMMModel-aanpak dan nuttig?*

‘Dat hangt ervan af wat je wilt. Zoekt men vooral borging van het bereikte niveau, dan is de aanpak van Stichting SIO beter. En wil men juist geen energie steken in organisatorische randvoorwaarden, strategie of borging, maar wel in integriteitscompetenties van mensen, dan biedt Stichting BVI een goede aanpak. Maar wil men teamleiders ondersteunen, dan zijn organisatie en cultuur belangrijk. Wil men specifieke integriteitsdoelen bereiken, dan is visie noodzakelijk, strategie. Die moet de top ontwikkelen. En dat kan met het IMMModel. Zo’n model maakt integriteit bespreekbaar en hanteerbaar voor teamleiders, het biedt houvast bij visieontwikkeling en het biedt houvast voor een systematische start.

Juist in gemeenten is de start van een integriteitsbevorderingstraject vaak lastig. Als burgemeester, college, driehoek en griffie het eens zijn geworden over een plan, dan heeft de raad vaak nog tijd nodig voor men een voorstel goedkeurt: de aanpak is onbekend, het gaat (met onderzoek, visievorming en werken aan het eigen functioneren) veel verder dan het bekende ‘schending aanpakken’ of een dilemmatraining, het kost geld dat niet was begroot.

Wil men eerst niet verdergaan dan een nuttige ad-hoc benadering, dan kun je ook klein beginnen – we hadden het al over screening om gemakkelijk veel integriteitskosten te voorkomen. En wil je meer grote besparingsmogelijkheden vinden, dan kun je eerst een kosten-batenonderzoekje laten doen. Meestal zijn opdrachtgevers totaal verrast door de uitkomsten – zo veel onnodige kosten. Verder ligt trainen van leidinggevendenden voor de hand. Dat heeft snel effect. En periodiek een organisatiebrede gespreksronde om in alle teams het bespreken van dilemma’s op de agenda te krijgen.’

### *Over welke vaardigheden moeten een burgemeester of griffier dan optimaal beschikken?*

‘Een burgemeester of griffier hoeft niet “bijzonder integer” te zijn om integriteitsbevordering voortvarend ter hand te nemen. Johan Cruyff rookte als een ketter; veel beroemdheden, van Lincoln tot Churchill, kampten met ernstige psychiatrische ziekten, en wie rijdt er nooit te hard? Wie zijn taken goed kan vervullen, kan ook integriteitsbevordering aanpakken. Je hoeft echt geen verlichte Boeddha te zijn.





De enige eis is: voldoende zelfkennis. Want zelfkennis is nodig om geloofwaardig te zijn – dat je het niet doet voor je eigen glorie of een deelbelang, maar in het belang van de organisatie en het grotere geheel.’

### *Tot slot: wat wens je gemeenten en griffiers toe die te maken krijgen met integriteitstekwesties?*

‘Houd het belang van het grote geheel voor ogen, en de ambitie om de raad en de organisatie systematisch te verbeteren. Blijf niet hangen in het handhaven van regels, ook al is dát wat iedereen om je heen in eerste instantie vraagt. Streef naar echte integriteit: iedereen, altijd, gewoon goed; niks bijzonders.

Bied weerstand aan de controladepten die menen dat alles beter wordt door meer borging met procedures, systemen en controles. Uit onderzoek in kerncentrales en op vliegdekschepen blijkt dat de veiligheid toeneemt als mensen zelf de verantwoordelijkheid weer voelen. Sindsdien schakelt men daar allerlei automatische controls weer uit.

Wijsheid. Zonder wijsheid geen inzicht. Verplaats je in de betrokkenen. Kun je hun motieven en overwegingen begrijpen, navoelen? Als je dat niet voelt, wat speelt er dan? Bij de ander: heeft die iets gedaan dat echt volkomen onvoorstelbaar is? Bij jezelf: verbind je je genoeg met de mensen, de waarheid, “dat, wat er is”?

Ten slotte gezonde scepsis: toets de opvattingen en het aanbod van zogenaamde integriteitsdeskundigen aan de bruikbaarheid in uw situatie: Wat levert een “behandeling” u in de praktijk op? Hoe beoordeelt u zelf de kosten en de baten? Jazeker, dat geldt ook voor mijn verhaal: kritisch toetsen in discussie, pilot en praktijk.’