

INTEGRITEIT IN DE DAGELIJKSE WERKPRAKTIJK

Een *beetje* integer bestaat niet

Tekst > Stella van Rijn | M.m.v. Maya Mathias en Inga van Uchelen
Fotografie > Marika Ringnalda

Integriteit is een complex begrip. We zeggen wel eens gemakkelijk dat iemand wel of niet integer is, maar wat bedoelen we daar dan eigenlijk mee? In de ontwikkelingen rond governance neemt integriteit een voorname plaats in. Coaching nodigde drie professionals uit als gesprekspartners die in de dagelijkse praktijk werken met het complexe begrip integriteit over uitdagingen, valkuilen, keuzes en filosofische benaderingen.

Integriteit is, hoe vreemd het sommigen ook in de oren mag klinken, binnen de overheid een reeds geworteld begrip dat handen en voeten heeft in de dagelijkse werkp praktijk. Sinds 2003 is Tilly Pikerie projectleider integriteit bij de eilandsoverheid van Curaçao en er is heel wat gerealiseerd inmiddels. Tilly: 'Iedere dienst heeft een gedragscode. Die wordt ervaren als belangrijk en als iets wat ons allen aangaat. Alle medewerkers hebben eraan meegewerkt en er ook voor getekend dat ze zich eraan zullen houden. We hebben geëist dat dit zich niet alleen op managementniveau zou afspelen en per memo aan de rest van het personeel wordt meegedeeld. Diensten zijn ook bezig met het aanstellen van een vertrouwenspersoon (intern of extern) waar ambtenaren niet integer handelen kunnen bespreken. En bijna elke dienst heeft een 'backupper', iemand die moet zorgen voor de verankering van de code, een soort stimulator, die er periodiek voor moet zorgen dat integriteit actueel blijft, bijvoorbeeld in de vorm van een themaweek met discussies en we zijn ook bezig met trainingen over dilemma's waar je als ambtenaar mee te maken krijgt. Voor alle diensten is er ook een overzicht opgesteld van de topdrie kwetsbare functies binnen de dienst en welke aanbevelingen er zijn die opgesteld zouden moeten worden om die kwetsbaarheid te verminderen. De volgende stap is dat we de uitgangspunten uit de gedragscode opnemen in functionerings- en beoordelingsgesprekken.'

Integriteit heeft veel te maken met keuzes maken in de dagelijkse werkp praktijk. Het gaat daarbij volgens de gesprekspartners vaak niet om een keuze tussen absoluut goed of absoluut slecht - dat is nog relatief makkelijk - maar vaak om het kiezen uit twee goede opties. Manon: 'Stel je hebt als dienst een huis toe te wijzen en je moet kiezen tussen een oudere vrouw die slecht ter been is, of een zwangere vrouw. Je móet kiezen. Mensen neigen dan gevoelsmatig naar één van de twee, en vergeten naar de puntentelling of andere eenduidige gedragscriteria te kijken. Daarom is duidelijkheid in de vorm van een gedragscode of andere formele afspraken zo belangrijk, daar heeft het managen van integriteit vooral mee te maken. We maken afspraken over hoe we met elkaar omgaan. Als iemand zich daar niet aan houdt, dan zijn er consequenties.' Richeline: 'Het gaat om het objectief afwegen van belangen in verschillende situaties. Daarmee maak je de keuze acceptabel voor iemand die van jou een gunst verwacht. Als je aan kunt geven: op grond van die en die criteria kan het niet, dan accepteren mensen dat.'

Richeline brengt naar voren dat er cultuuraspecten zijn die hierbij een rol spelen. Richeline: 'Ik noem het de 'bon guy-cultuur' van Curaçao. Men heeft de behoefte om aardig gevonden te worden. Sommige mensen hebben een aai over hun bol nodig en gaan er ver in om die te krijgen. Het heeft met je persoonlijkheid te maken. Durf je nee te zeggen? Hoe maak je je weerbaar tegen de drang om goed of aardig gevonden te worden? Door integriteit bespreekbaar te maken, kom je al een heel eind. Daarnaast moet je de kat niet op het spek binden. Iemand die bij ons een polis opmaakt, laten wij niet die polis tekenen. Dat doet iemand anders. Dat zijn voorwaarden die je kunt inbouwen om iemand tegen zichzelf te beschermen. Mensen zijn vaak niet van kwade wil, maar er zijn omstandigheden waardoor ze in de verleiding komen. Wij hebben bij Fatum een gedragscode waarvoor medewerkers hebben getekend. Van tevoren hebben we er met elkaar over gediscussieerd, dus medewerkers weten waarvoor ze tekenen. Het gaat er onder meer om dat je zakelijk en privé kunt scheiden. Medewerkers krijgen bij ons met verschillende aspecten van integriteit te maken: vertrouwelijke informatie, vrienden die een gunst vragen, een kennis die schade heeft en zich achteraf nog even wil verzekeren. Je kunt integriteit niet limitatief omschrijven, het is een houding. Ik geloof niet in controleren. Ik geloof in informeren: ben je het er mee eens? Okee, dan gaan we vanaf nu zo handelen.'

Ook de Landsoverheid heeft een traject inzake integriteit lopen, maar die heeft anders vorm gekregen dan bij de eilandsoverheid.

Manon: 'Ook bij de Landsoverheid is er een bewustzijns campagne geweest. Het eiland is daar wel al verder mee en begonnen aan vervolgtrainingen. Het wordt op landsniveau aangestuurd door de Directie Bestuurlijke en Constitutionele Zaken. De Landsverordening Materieel Ambtenarenrecht (LMA) waarin de rechtspositie van ambtenaren is vastgelegd, is vertaald naar een algemene gedragscode. Maar het is niet in gezamenlijkheid gemaakt met betrokkenheid van alle medewerkers. Het was meer een top-down benadering. Medewerkers ontvangen het en hoeven er ook niet voor te tekenen.'

Leeft het daardoor minder bij de landsdiensten?

Manon: 'Ja, in zekere zin wel. Je ziet dat het na de training het gesprek van de dag is, maar het moet eigenlijk ook daarna steeds bewust in leven worden gehouden.'



Richeline Martina-Joe

Wat zijn de belangrijkste tools en instrumenten voor een organisatie die integriteit wil bevorderen?

Manon: 'Om mee te beginnen is bewustzijn kweken heel belangrijk, aangeven waarom je er in de organisatie aandacht aan besteedt. En vooral ook trainingen geven en dilemma's bespreken waar je in je werk voor staat. Zo zorg je ervoor dat mensen erover gaan nadenken.'

Tilly: 'Dat is nodig want we hebben hier normaal gesproken geen spreekcultuur, maar je ziet dat in de trainingen toch heel veel zaken boven water komen waar mensen mee zitten. Bepaalde zaken worden dan beprek-

baar en dan wordt het een gedeeld belang om aan integriteit aandacht te besteden en niet meer alleen de passie van enkelen. Van daaruit kun je verder werken aan gedragscodes, identificeren van risico's per functie, eventueel het aanstellen van een vertrouwenspersoon, enzovoorts'

Wat zijn de valkuilen waarvoor jullie organisaties kunnen waarschuwen?

Richeline: 'Ik denk het aspect cultuur. Hoe weet je dat de juiste cultuur hebt, wat is het gewenste gedrag bij mensen in je organisatie om integriteit te bereiken? En hoe bereik je dat? We hebben bij Fatum aanvankelijk een plenaire sessie belegd met allerlei spelletjes en dergelijke. En daarna denk je: nou, nu gaat het gebeuren. Maar mooi niet. Twee dingen waarmee je rekening moet houden als je begint zijn 1) dat als de top het niet naleeft, en 2) als je niet consistent integriteit stimuleert, dan werkt het niet. Bij Fatum hebben we er nu opnieuw over gecommuniceerd en we proberen te kijken vanuit de visie en missie van Fatum wat de gewenste cultuur en het gedrag zijn, en vervolgens wat de gap is met het huidige gedrag. We hebben daarvoor een vragenlijst gemaakt voor medewerkers waarop het correcte gedrag handen en voeten krijgt door concrete handelingen te beschrijven. Het is niet verplicht om te reageren, maar we zien een hoge respons. We zullen de bevindingen terugkoppelen in de vorm van wat door de organisatie wordt verstaan onder 'de ideale medewerker'. Je moet als leiding heel concreet zijn en dit proces samen met de mensen zelf doen.'

Manon: 'Een valkuil is ook als je niet beseft dat dit een continu proces is. Als je er geen blijvende aandacht aan besteedt, zakt het weer weg. Je moet ook luisteren naar je mensen, ook naar de lastposten of de gefrustreerde types in je organisatie. En het is belangrijk dat de verwachtingen duidelijk zijn. Medewerkers vragen zich altijd af 'What is in it for me?' Je met goed duidelijk maken waarom je het doet.'

Wat levert het eigenlijk concreet op om integriteit te bevorderen?

Richeline: 'Bij ons gaat het duidelijk om onze reputatie en dus het vertrouwen wat je geniet van de klant, de aandeelhouder en de medewerkers.'

Tilly: 'Voor de overheid is het nodig om het vertrouwen van de samenleving terug te krijgen. Het gaat erom dat je een democratisch stelsel kunt garanderen. Dat burgers dienen te krijgen waarop ze recht hebben ongeacht of ze iemand kennen bij een dienst. De overheid moet diensten aanbieden zoals het hoort en daarop afgerekend kunnen worden. Op grond daarvan is de overheid zich bewust dat zij het integriteit-beleid moet doorzetten. Niet iedere gedeputeerde zegt 'hiep hiep hoera' en geeft er dezelfde steun aan, maar er is ook niemand die zegt: 'daar houden we mee op'. Dat kan ook nu niet meer. Het belang is te groot geworden.'

Manon: 'Voor de overheid is het ook belangrijk vanwege het aantrekken van investeer-

ders naar Curaçao. Die eisen een integere overheid.'

Wat zijn de grootste uitdagingen/actuele onderdelen waarmee je bezig bent?

Richeline: 'De reputatie hooghouden in alles wat je doet. Hoe ga je om met de klanten? Met de concurrent? Met moneylaundering? Daarnaast inspelen op de veranderende samenleving. En vooral in alles de medewerkers meekrijgen.'

Maar dat is lastig want in de samenleving is er juist sprake van verval, terwijl jullie het nu hebben over herstel van normen en waarden.

Richeline: 'De samenleving is in beweging. Het is een andere 'ballgame'. Mensen zijn mondiger geworden en accepteren geen afwijzing. Het is allemaal niet meer zo 'established' als voorheen. De uitdaging is: Hoe ga je daarmee om als bedrijf dat integer wil zijn? Een ander actueel issue is dat je integriteit meeneemt in het HRM-beleid. Maak afspraken met medewerkers, stel vast wat je van iemand verwacht op grond van performance indicatoren en neem het ook mee in diens beoordeling. Dat is volwassen gedrag bevorderen, en niet iets zomaar opleggen.'

Tilly: 'Bij ons zijn nu drie dingen actueel. Ten eerste dient er nu op de gedragscode idealiter te volgen een algeheel handboek integriteit voor het eilandgebied Curaçao. Ten tweede gaan wij regelmatig terugkerende audits organiseren. We gaan kijken in hoeverre er integer wordt gehandeld en hoe je dat kunt verankeren. Ten derde willen we extern het 'good citizenship' bevorderen en de burger meer inspraak geven. Er is daar een speciale commissie voor opgericht.'

Manon: 'Het verschil en zwak punt van ons als Stichting Overheid Accountants Bureau is dat we veel kunnen auditen, maar niets kunnen opleggen. Als je in de lijn zit in een organisatie dan kan dat wel. En als je in het bedrijfsleven reorganiseert, kun je mensen ontslaan, maar bij de overheid is dat moeilijk. Als SOAB constateren we dat als je goede sponsors hebt (de leiding van de betrokken dienst), een gedragscode wordt nageleefd. Alles valt of staat wie er met ons rapport gaat lopen (walk en talk).'

'walk your talk'

Over de belangrijkste waarschuwing aan beginners op het integriteitstraject zijn de gesprekspartners eenduidig: Beseft dat het geen project is met een begin en een eind, maar een doorlopend proces dat je niet zomaar kunt stoppen. En vooral ook 'walk your talk', vooral als leidinggevende. □

Met dank aan het Avila Hotel voor het beschikbaar stellen van de *Antes Sala* en tevens voor de uitstekende service.

Hoe worden deze integriteitstrajecten ervaren door medewerkers: als hulpmiddel of wordt het als bedreigend ervaren?

Richeline: 'Ze zien het als iets wat in de tijd past. In onze branche gebeurde al veel op dit terrein, dus het kwam niet geheel onverwacht. Je moet de moeite nemen om het goed uit te leggen. Een gedragscode hoeft wat mij betreft niet bottom-up gemaakt te worden, maar communicatie over de gedragscode is wel heel belangrijk. Je moet inspraak geven en informatie verstrekken, vooral over het waarom van de gedragscode. In onze branche is je reputatie als bedrijf heel belangrijk. Op grond waarvan kiezen mensen een verzekeringsmaatschappij? Mensen kiezen vaak toch voor een grote gevestigde maatschappij omdat die een bepaalde reputatie heeft en zekerheid biedt. Daarmee onderscheid je je van kleinere en nieuwere maatschappijen, kortom met een goede reputatie krijg je er klanten bij. En integriteit draagt bij aan die reputatie. Dat soort dingen moet je met medewerkers uitgebreid bespreken, dan zien ze het als hulpmiddel in hun dagelijkse werk.'

Tilly: 'Je ziet dat er een samenloop van omstandigheden was die leidde tot meer aandacht voor integriteit. We waren bij de overheid bezig met de bewustzijns campagne inzake integriteit, en er speelden toen net bepaalde corruptiezaken in het nieuws. Dat viel samen met het nadrukkelijke streven van de overheid naar meer duurzame sociaal-economische ontwikkeling. Uit internationaal onderzoek blijkt dat landen die hoog scoorden qua integriteit ook een goede sociaal-economische groei lieten zien, daarmee blijkt duidelijk dat het een 'tool' is. Ook werden ambtenaren bij het eiland net in die tijd weer geconfronteerd met discontinuïteit op bestuurlijk vlak door de toenemende bestuurswisselingen waardoor ze meer naar elkaar toetrokken om te zoeken naar zekerheid en continuïteit, ook rond benoemingen en inschalingen.'

Word je er dan niet verdrietig van dat benoemingen nog steeds langs onofficiële weg plaatsvinden?

Tilly: 'Het is niet gemakkelijk om dat te accepteren en te gedogen. Tegenwoordig zegt het Bestuurscollege: we nemen geen beslissing meer als er geen advies is. Dus als er nu een benoeming plaatsvindt, moet er een advies zijn. De politieke benoemingen gebeuren gelukkig in mindere mate dan jaren geleden toen we pas begonnen met het integriteitstraject. Maar integriteit is een proces, waarbij de samenleving steeds veel-eisender is geworden naar de overheid toe. Je ziet nu het bijvoorbeeld dat er rekening mee wordt gehouden dat er eisen worden gesteld aan functies, niet iedereen kan zomaar meer naar voren worden geschoven als gedeputeerde van Financien bijvoorbeeld.'

Richeline: 'Het is moeilijk om zaken als benoemingen te reguleren. Je kunt wel advies vragen maar bestuurders die iets willen regelen, kunnen dat op de valreep vaak toch doen. Maar ze worden uiteindelijk wel door het volk afgestraft. Het benoemingsproces is nu transparanter en daarom zullen politieke

bestuurders minder snel iets doen dat niet oordeelbaar is. Over enkele jaren willen ze namelijk wel weer herkozen worden.'

Moeten politieke bestuurders trouwens ook door het integriteitstraject?

Tilly: 'Er was een traject opgesteld, maar dat kwam niet van de grond. Ook dit proces wordt vertraagd door de bestuurswisselin-

dien te zijn, en dat is bepalend. Mensen kunnen zich verschuilen achter hoe de sponsors zich opstellen. En dat kan een 'escape' bieden aan iemand die niet wil meewerken. Het is zoals de Nederlandse minister wijlen Dales zei 'een beetje integer bestaat niet.' Je zou in een kleine gemeenschap als de onze eigenlijk een soort Tsaar kunnen gebruiken die het juiste voorbeeld geeft, een



gen. Het politieke bestuur heeft in feite natuurlijk wel een voorbeeldfunctie op het gebied van integriteit. Er zijn twee uiteenlopende reacties. Sommige ambtenaren zeggen 'als zij niet, dan hoef ik ook niet'. En anderen die zeggen, ik doe in ieder geval alles wat binnen mijn eigen vermogen ligt qua integriteit.'

Manon: 'Er is vorig jaar een enquête gehouden onder diensthoofden en een van de punten van kritiek was inderdaad: waar blijven de bestuurders? Het was duidelijk dat hoewel bestuurders nog geen integriteitstraject doorlopen, de diensten in ieder geval wel door willen gaan, omdat de diensten bij zichzelf kunnen beginnen, dat heeft men zelf in de hand.'

Richeline: 'In de private sector moet de top wel het voorbeeld geven, anders kun je het nooit in de rest van de organisatie afwingen.'

Tilly: 'Bij de overheid vormen momenteel in dit geval in feite de hoogste ambtenaren de top die het draagt.'

Zijn er op Curaçao voldoende 'rolemodels' inzake integriteit?

Na de vraag volgt even een veelzeggende stilte ...

Tilly: 'De hoofden van dienst vormen de ambtelijke top, maar het zijn toch de politieke bestuurders die de eigenlijke 'sponsors'



Tilly Pikerie

sterk iemand met een hele rechte rug.' Manon: 'Ik denk inderdaad dat goede rolmodellen een succesfactor zijn. Bij governance zeggen ze: als er bij de top gesjoemeld wordt, weet je zeker dat het daar onder ook gebeurt. Het gaat om duidelijkheid en de voorbeeldfunctie die vanaf de top moet worden geboden.'