



De integriteit van de hoeders

# Verleidingen beheersbaar maken

Steeds meer organisaties in de publieke en private sector hebben een integriteitsfunctionaris. Sommige organisaties hebben zelfs een hele afdeling of directie hiervoor. Het takenpakket kan variëren, maar in de meeste gevallen adviseren deze functionarissen het topmanagement over het integriteitsbeleid en (vermoedens van) concrete integriteitsschendingen. Net zoals andere medewerkers lopen ook deze functionarissen in hun taakuitoefening tegen verleidingen en kwetsbaarheden aan. Hoe kunnen integriteitsfunctionarissen - gelet op hun specifieke rol - en hun organisaties deze risico's beheersbaar houden?

**tekst** Johri Maat





# Integriteitsfunctionarissen zijn net zo feilbaar als hun collega's in de organisatie

**D**e Romeinse satirische dichter Juvenalis – die leefde van omstreeks 60 tot omstreeks 140 na Christus – stelde al de vraag: “*Sed quis custodiet ipsos custodes?*” (“Maar wie bewaakt de bewakers?”). Het is dus een oud vraagstuk, dat leeft bij meerdere beroepsgroepen van ‘hoeders’, zoals bij de politie, bijzondere opsporingsdiensten, beveiliging, Chief Information Officers, Chief Security Officers, Compliance Officers en andere toezichthouders. Deze mensen zijn net als integriteitsfunctionarissen niet per definitie ‘betere’ mensen dan andere medewerkers. Zoals iedere functionaris met toegang tot bijzondere informatie en werkprocessen kennen ook integriteitsfunctionarissen verleidingen en kwetsbaarheden. Zelfs als ze niet bekend zijn vanuit de eigen praktijk, dan zullen ze vast herkenbaar zijn.

## **KWETSBAARHEDEN EN VERLEIDINGEN**

Als de integriteitsfunctionaris ook het meldpunt voor (vermoedens van) integriteitsschendingen is – wat meestal het geval is – bouwt deze onvermijdelijk een overzicht van vertrouwelijke (personeels)gegevens op. Met deze informatie moet prudent worden omgegaan, zeker als nog niet is vastgesteld of een melding waar is. Maar een melding moet ook beoordeeld kunnen worden om over de opvolging te kunnen adviseren. Er moet dus enig vooronderzoek worden uitgevoerd om te kunnen adviseren of tot een formeel feitenonderzoek moet worden overgegaan. Zeker als er geen standaard onderzoekscapaciteit en -expertise beschikbaar is, moet goed worden opgelet waar de faseovergangen zitten.

Vanwege de exclusiviteit van de informatie heeft een integriteitsfunctionaris ook in hoge mate sturingsmogelijkheden bij het afhandelen van een melding. Wanneer er sprake is van een ‘goede bekende’ kan de verleiding ontstaan om de melding ‘groter’ of ‘kleiner’ te maken. Verder kan het management op de integriteitsfunctionaris druk uitoefenen om een melding groter of kleiner te maken, afhankelijk van eerdere ervaringen met de betrokken medewerker. Want soms is de melding voor het management een bevestiging van een eerder bestaand vermoeden dat er ‘iets’ niet

klopt, soms is er sprake van verbazing, teleurstelling of boosheid. Zeker als er sprake is van een emotionele betrokkenheid en reactie vanuit het management is het van belang dat de integriteitsfunctionaris hierin voldoende distantie weet te bewaren.

Overigens zal het management in de meeste gevallen juist bijdragen aan het in het juiste perspectief zetten van hetgeen is gemeld. Wat dat betreft is het krachtenveld waarin de integriteitsfunctionaris samen met het management, HRM – en eventueel de arbeidsjurist – functioneert een belangrijke waarborg in de casusbehandeling.

Dat krachtenveld heeft ook een keerzijde, een integriteitsfunctionaris is onderdeel van de organisatie: een collega van de andere medewerkers en een ondergeschikte van de top. Daarom is deze nooit echt onafhankelijk, een gegeven waar ook andere interne toezichthouders mee te maken hebben.

Net als het management hebben ook integriteitsfunctionarissen een voorbeeldfunctie wat integriteit betreft. Soms kan dat doorslaan: nooit meer iets declareren of nooit meer eens een privékopietje maken – terwijl dit wel is toegestaan – om maar geen enkele aanleiding voor discussie te geven. Dan is het integriteitsbewustzijn en voorbeeldgedrag doorgeslagen: integritisme.

## **RISICO'S BEHEERSEN, NIET UITSLUITEN**

De hiervoor beschreven risico's zijn inherent aan de functie en daarom nooit helemaal uit te sluiten. Wel kunnen integriteitsfunctionarissen en hun organisaties stappen ondernemen om deze risico's beheersbaar te maken.

Het begint natuurlijk met de selectie van de integriteitsfunctionaris waar kennis, vaardigheden en attitude aangaande integriteit belangrijk zijn. Ook een pre-employmentscreening is raadzaam. Bij de (Rijks)overheid is de Verklaring Omtrent Gedrag al verplicht voor alle ambtenaren en ook steeds meer private bedrijven stellen deze verplicht. Maar ook een integriteitsassessment, waar bijvoorbeeld een persoonlijkheidsonderzoek deel van uitmaakt en waar nader wordt gekeken naar (de





omgang met) morele waarden en dilemma's, kan nuttig zijn. Ook na indiensttreding moet steeds in kennis en vaardigheden – zoals morele oordeelsvorming – worden geïnvesteerd om deze op peil te houden.

Veel integriteitsfunctionarissen zijn 'eenpitter'. Dit levert continuïteitsrisico's op: bij uitval of vertrek van de functionaris kan de functie niet zomaar worden overgenomen. Niet alleen vanwege de specifieke kennis die vereist is, maar ook vanwege de gevoelige informatie waarmee wordt gewerkt. Zo'n 'doos van Pandora' kun je niet zomaar overdragen. Het is daarom van belang dat een goede achtervang wordt geregeld.

#### **BELANG VAN ZELFREFLECTIE**

Een belangrijke eigenschap voor integriteitsfunctionarissen is het vermogen tot zelfreflectie. Want als een (vermoeden van een) integriteitsschending wordt gemeld, moeten keuzes en adviezen vaak onder druk worden gemaakt. Ook als de achtergronden, oorzaken en gevolgen nog niet geheel duidelijk zijn. Daarbij kunnen – achteraf bezien – fouten worden gemaakt of in mildere zin 'verkeerde afwegingen'. Want ook voor de integriteitsfunctionaris zelf geldt immers: *"Doing the right thing, on a difficult day, even when no one is watching"* (een variant op de bekende definitie van integriteit toegeschreven aan C.S. Lewis).

Door – al dan niet gestructureerd – intervisie met collega's binnen en buiten de sector te doen, kan het zelfreflecterend vermogen worden versterkt. Daarnaast is het een goede uitlaatklep waar integriteitsfunctionarissen – met name die als 'eenpitter' in een organisatie functioneren – ook wel eens behoefte aan kunnen hebben.

Immers, waar de integriteitscasussen voor de meeste medewerkers en leidinggevenden uitzonderingen zijn, zijn deze voor de integriteitsfunctionaris een dagelijkse bezigheid. Dit kan het beeld van mens en organisatie beïnvloeden en cynisme ligt dan op de loer. De houdbaarheidstermijn van de integriteitsfunctionaris kan hierdoor onder spanning komen te staan: te kort betekent onvoldoende kennis van de organisatie en de mensen; te lang betekent een grotere kans op beroepsdeformatie.

#### **'DERTIEN IN EEN DOZIJN'**

Het is daarom belangrijk te blijven realiseren dat casussen voor de betrokken medewerkers en leidinggevenden grote impact kunnen hebben, ook al is het voor de integriteitsfunctionaris een geval van 'dertien

## 'Maar wie bewaakt de bewakers?'

in een dozijn'. Het is daarom verstandig een procedurele aanpak te hanteren, bijvoorbeeld aan de hand van een formulier waarin de advisering wordt onderbouwd. Dat maakt ook verantwoording op een later moment mogelijk en is behulpzaam bij (gestructureerd) casusoverleg met HRM.

Naast reflectie op het eigen functioneren is ook het beeld van de omgeving iets om rekening mee te houden. Zeker wanneer er veelvuldig casuïstiek is, kan de integriteitsfunctionaris tot een boodschapper van het slechte nieuws worden. Het verschijnen alleen van de integriteitsfunctionaris op de werkvloer kan dan al reden zijn tot speculaties, zeker als de bezoeken op de werkvloer zich hiertoe beperken. Daarom moet er een goede balans bestaan tussen casuïstiek (respons) enerzijds en bijvoorbeeld beleid en communicatie anderzijds. Dit draagt bij aan een langere houdbaarheidstermijn van de integriteitsfunctionaris en voorkomt de rol van boeman.

#### **BESCHERMING, BEROEPSCODE EN EDUCATIE**

Naast een ongehinderde toegang tot de top van de organisatie – wat veelal goed is geregeld – is het raadzaam om de bescherming van de functionaris te regelen, zoals functionarissen voor de gegevensbescherming, vertrouwenspersonen en leden van de ondernemingsraad dit wettelijk al hebben. Integriteitsfunctionarissen zouden zich daarnaast kunnen verenigen in een beroepsvereniging, waarin ook zaken als een beroepscode met een systeem van permanente educatie – net als bijvoorbeeld voor accountants – op termijn vorm zou kunnen krijgen.

Integriteitsfunctionarissen zijn net zo feilbaar als hun collega's in de organisatie. Maar door een aantal organisatorische maatregelen kunnen de risico's beheersbaar worden gemaakt en kan invulling worden gegeven aan de voorbeeldfunctie die een integriteitsfunctionaris onmiskenbaar heeft. ■

**Mr. J.H. Maat MSSM is centrale integriteitscoördinator van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.**

**Meer informatie: [integriteit@minbzk.nl](mailto:integriteit@minbzk.nl).**