

Congres 'Integriteit 2025: de nieuwe vraagstukken'

Aanpak bij politie voorbeeld voor andere organisaties

Iemand die op bevlogen, praktische en creatieve wijze integriteit tot leven heeft gebracht binnen de organisatie. Onder die loftuiting nam Nathalie Smeets, voormalig hoofd Veiligheid, Integriteit en Klachten van de Nationale Politie, op 18 april bij het CAOP de Ien Dales Integriteitsaward 2019 in ontvangst. De uitreiking was het hoogtepunt van het congres 'Integriteit 2025: de nieuwe vraagstukken'. Centrale vraag van deze bijeenkomst: welke integriteitsdilemma's zijn in opkomst en hoe gaan we daar beleidsmatig mee om? De aanpak van de politie zouden meer organisaties mogen volgen, vond dagvoorzitter Zeger van der Wal.

'Goed doen als niemand kijkt.' 'Alles wat je hardop aan een collega kunt vertellen.' 'Als je jezelf recht in de spiegel kunt aankijken.' Gevraagd naar de definitie van integriteit krijgt Van der Wal, hoogleraar op de Ien Dales Leerstoel, uiteenlopende antwoorden uit de goed gevulde zaal. Zelf houdt hij het bij die van Leo Huberts van de Vrije Universiteit: 'Handelen in overeenstemming met de geldende morele waarden, normen en spelregels'. Hij presenteert een lijst met tien schendingen, waaronder corruptie, fraude, diefstal, dubieuze giften en misbruik van bevoegdheden. De interessantste zijn wat hem betreft wangedrag in privé-tijd – 'volgens steeds meer publieke organisaties ben je 24/7 publiek functionaris' –, misbruik en manipulatie van (de toegang tot) informatie en discriminatie en vooral discriminatie, (seksuele) intimidatie en omgangsvormen – 'daarover gaat 90 procent van de schendingen in het Nederlands openbaar bestuur'.

Landmarkcase

Van der Wal ziet minstens vier nieuwe integriteitsvraagstukken opdoemen – hij beschreef ze in zijn essay 'Integriteit 2025. Integriteitskwesaties aan de horizon en hun implicaties'. De eerste zijn nieuwe media en de vervagende grens tussen werk en privé. Hij vertelt over een medewerkster van de Australische IND, die enkele jaren geleden na werktijd op Twitter onder pseudoniem het immigratiebeleid van haar werkgever hevig bekritiseerde. Toen dit uitkwam, dreigde ontslag, waartegen ze in beroep ging. Pas begin dit jaar bepaalde de hoogste rechter dat de vrouw een riant schadevergoeding moest krijgen, omdat haar actie in overeenstemming was met de 'vrijheid van politieke communicatie'. 'Een 'landmarkcase', zegt Van der Wal. 'Je mag als ambtenaar dus openlijk het beleid aanvallen dat je tijdens kantooruren moet verdedigen en uitvoeren. In hoeverre de vrijheid van meningsuiting ook voor ambtenaren geldt, misschien wel net iets minder dan voor anderen, kan hierdoor in beweging raken.'

Wrijving

De andere nieuwe vraagstukken zijn diversiteit op de werkvloer, big data en horizontaal bestuur en verantwoording. Overheidsorganisaties 'vervrouwen', verkleuren en verjongen, maar het zal nog jaren duren voordat diversiteit en inclusiviteit een feit en volledig geaccepteerd zijn. Tot die tijd is er veel 'wrijving, schuring en botsing', wat gepaard gaat met ongewenst gedrag. Zo heeft 25 procent van alle werknemers te maken met pesten op de werkvloer en ondervindt daarvan psychische en carrièreschade, weet Van der Wal. Big data en technologie bieden volgens hem veel mooie kansen voor dienstverlening en innovatie in de publieke sector. Maar daar kunnen zich ook problemen bij voordoen, bijvoorbeeld op het gebied van informatieveiligheid, privacy en bevolkingsgroepen die de digitalisering van de overheid niet kunnen bijbenen: zogeheten 'data inequality'. De horizontalisering is eveneens positief, maar betekent dat de verantwoording voor fouten niet per se meer bij de overheid ligt, maar ook bij een bedrijf, non-profitorganisatie of burgerinitiatief kan liggen. 'Hoe ga je dat regelen? Moet iedereen hetzelfde integriteitsbeleid onderschrijven?'

Slapjanus

Nieuwe regels, wetten en bijbehorende sancties zijn geen afdoende oplossing voor integriteitkwetsies, meent Van der Wal, al vragen nieuwe technologische vraagstukken wel om adequate regulering. Hij ziet meer in het bespreekbaar maken ervan binnen organisaties, op regelmatige basis én het moet leiden tot een nieuwe normstelling, al dan niet op papier, en naleving. 'Inventariseer goed de verschillende posities en beslis als leidinggevende: als de meerderheid van ons vindt dat dit nog wel kan en dat niet meer, ligt daar dus de nieuwe norm waarnaar we gaan handelen.' Ethisch leiderschap is daarbij enorm belangrijk, maar dat vergt wel moed en actieve waakzaamheid. 'Als ethisch leider moet je voortdurend consistent, stevig en heel communicatief zijn over je normen en waarden, en anderen erop aanspreken of optreden als ze over de schreef gaan. Doe je niet, dan vinden ze je al gauw een slapjanus.'

Omstreden twittergebruik

Het debat gaat vooral over het lijstje met schendingen: het verschil in visie op en omgang met integriteit tussen oudere en jongere medewerkers, belangenverstrengeling in de ene of de andere sector, de vraag wanneer iets als norm geldt, en het glazen huis waarin vertegenwoordigers van de publieke sector werken en tegenwoordig ook leven als ze niet werken. Een van Van der Wals studenten schreef een scriptie over omstreden twittergebruik door ambtenaren, politieagenten en Kamerleden. Voor ambtenaren en agenten blijkt hier vaak een berisping of zelfs ontslag op te volgen, terwijl Kamerleden er continu mee weggomen, omdat het onderdeel is van het politieke spel. De hoogleraar eindigt met verschillende typen organisatieculturen. In de ene heb je een hiërarchische baas naar wie iedereen zich voegt uit angst of carrièrebelang. In de andere, zijn ideaal, omringen leidinggevenden zich juist met kritische medewerkers. 'Daar is de norm dat tegenspraak oké is en geen integriteitsprobleem.'

Onderscheiden

Op papier is het integriteitsbeleid bij de overheid, met zijn regels, gedragscode en ambtenarenbelofte uitstekend geregeld, zegt Marieke van Wallenburg, directeur-generaal Overheidsorganisatie bij het ministerie van BZK, in haar inleiding op de uitreiking van de award. De kunst is om het praktisch te maken. Wat werkt nu echt? Bijvoorbeeld in het ondersteunen van leidinggevenden om het goede gesprek met medewerkers te voeren. Want daar schort het soms nog aan. Ook voor leidinggevenden is het lastig. Het goede gesprek voeren vergt een open cultuur waarin medewerkers én leidinggevenden zich kwetsbaar durven opstellen. Dat ontstaat niet vanzelf. Het vergt bepaalde vaardigheden en het vergt moed.

Winnares Nathalie Smeets is er wat dat betreft prima in geslaagd om integriteit concreet te maken. Volgens de jury heeft zij zich onderscheiden door vanaf de vorming van de Nationale Politie tot en met september 2018 te werken aan de inbedding van integriteit in het professioneel handelen van alle medewerkers. Hiervoor heeft ze onder meer de toolkit preventie laten ontwikkelen, waarmee leidinggevenden en medewerkers het goede gesprek over integriteit kunnen voeren. Eind 2017 nam Smeets ook het initiatief voor de succesvolle theatervoorstelling 'Rauw', die het begrip van integriteit op een pakkende manier begrijpelijk maakt voor elke politieagent(e). In haar huidige functie als hoofd bedrijfsvoering van het Politiedienstencentrum blijft Smeets zich sterk maken voor de bevordering van integriteit.

Bikkelen

'De afgelopen zes jaar hebben wij als team geprobeerd integriteit binnen de politieorganisatie verder te brengen. Zodat mensen ervoor durven uitkomen wie ze zijn, trots zijn op wat goed gaat, maar ook uiting durven geven aan verdriet, angst, twijfels of fouten die ze hebben gemaakt', zegt Nathalie Smeets in haar dankwoord. 'Daar staat 'Rauw' ook voor. Het gaat over de rauwe kanten van het politievak: wat overkomt ons zoal, welke dilemma's komen we tegen? We organiseerden eerst zes voorstellingen om te kijken hoe deze zouden vallen bij collega's – daarna konden we de vraag niet meer aan.' Terugkijkend: 'Het was zes jaar bikkelen. Maar hier staat een trotse vrouw, die zich

onderdeel voelt van een organisatie met 60.000 collega's die hun stinkende best doen om zich naast functionaris ook weer een beetje mens te voelen.'