

Integriteit: van Bedelstaf naar Begrotingspost

Een integriteitsfunctionaris vertelde laatst dat hij het zo lastig vond om integriteit structureel op de agenda te houden. Dat horen we vaker. Het is dan ook niet voor niets dat vanaf deze plaats geregeld het thema borging aan bod komt. Nu is er aan creativiteit om integriteit zo nu-en-dan-weer-eens in de 'spotlight' te krijgen geen gebrek. De ideeën variëren van postercampagnes, e-learning, narrow casting en serious gaming tot er een 'feestje' van maken en storytelling. Hoewel het allemaal prachtige voorbeelden zijn, zijn ze vaak onsamenhangend, eenmalig van aard en worden ze nogal eens gezien als extra inspanning of kostenpost.

Van organisaties verwachten we echter *permanente* zorg en aandacht voor integriteitsbevordering. Kaptein en Wempe formuleerden het eerder als volgt: *"Ethics is no luxury: it is the very fiber of a company. Instead of playing a marginal role, ethics is of strategic importance (...) It thus merits more than ad hoc attention (...) Managing (...) ethics requires (...) systematic attention (...)"*¹ Daar moet de organisatie dan natuurlijk wel voldoende tijd, geld en middelen voor reserveren. Onderzoek wijst bovendien uit dat organisaties er goed aan doen om een functionaris verantwoordelijk te maken voor het managen en coördineren van integriteit. Echter, nog lang niet alle organisaties beschikken over zo'n 'integriteitsfunctionaris'. Waar dat wel het geval is, krijgt deze vaak voor de gehele organisatie maar een paar uurtjes per week om 'iets aan integriteit te doen'. Over een eigen budget beschikt zo iemand doorgaans al helemaal niet. Integriteit staat financieel niet op de kaart, het is geen aparte post op de begroting. Dat roept bij ons de vraag op of integriteit wel echt serieus genomen wordt.

In de praktijk komt het erop neer dat een integriteitsfunctionaris voor zijn budget afhankelijk is van anderen in de organisatie die daar wel over beschikken. Om iets voor elkaar te krijgen, moet hij met de spreekwoordelijke pet rond om middelen bij elkaar te sprokkelen voor zijn integriteitsactiviteiten. Het risico daarvan is dat integriteit al gauw een sluitpost wordt, of gezien wordt als een 'luxegoed', waar niet altijd tijd en geld voor beschikbaar zijn. Zeker niet in tijden van bezuinigingen en financiële/personele krapte. Daarnaast wordt het beleid sterk afhankelijk van waar anderen voor willen betalen, in plaats van wat nodig zou zijn voor de organisatie.

Om integriteit daadwerkelijk 'body' te kunnen geven, hoort het thuis in de begroting en in het begrotingsproces. Wat houdt dit in? Ruim voor het begin van het nieuwe jaar geeft de integriteitsfunctionaris, vanuit zijn visie op integriteit, bij het management aan wat de exacte plannen en de daartoe benodigde middelen zijn. Gaandeweg het jaar legt hij meerdere keren verantwoording af over de realisatie van de geplande activiteiten en de uitputting van de begroting. Verankering in de begroting helpt zo om wat meer scherpheid en zakelijkheid aan te brengen in de vaak goed bedoelde, maar 'fuzzy' integriteitsvoornemens. Financiële verankering dwingt tot een meer inhoudelijke discussie over het gewenste en het gerealiseerde integriteitsbeleid.

Dit vraagt ook een heel ander soort vaardigheden van de integriteitsfunctionaris: Kun je de business case van integriteit verkopen? Kun je een integrale visie op integriteit laten zien waar het management in wil investeren? Hoe verantwoord je wat je doet? Welke resultaten heb je geboekt? Hiermee komt integriteit uit de 'oh ja, dat-moesten-we-ook-nog-even-doen'-modus. Voor de integriteitsfunctionaris is dat een uitgelezen kans om het integriteitsbeleid scherper uit te werken. Wie weet heeft het zelfs tot gevolg dat deze een zwaardere rol krijgt, met (budget)verantwoordelijkheid en direct rapporteren aan het hogere management van de organisatie. Het vraagt dus ook wat van de mensen die zo'n rol bekleden.

De financiële verankering kan zelfs budgetneutraal doorgevoerd worden. Bijvoorbeeld door eerst de uren zichtbaar te maken die afdelingen al aan het onderwerp besteden, door budget van HRM voor (dilemma)trainingen te reserveren, en door een deel van het auditbudget en communicatiebudget aan integriteit toe te wijzen. Zo maak je de integriteitsvoornemens zichtbaar en krijgt de integriteitsfunctionaris meer regie!

Kortom: een integriteitsfunctionaris zou er naar moeten streven om op de begroting te komen, zodat hij de mogelijkheid krijgt om duurzaam en integraal aan integriteit te kunnen werken. Zo krijg en houd je integriteit op de agenda! En geef nou toe: geld voor integriteit... dat stinkt toch niet?

Marc de Droog & Alain Hoekstra
Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS)

1 Kaptein, M. en Wempe, J. (2002), *The balanced company. A theory of corporate integrity*, New York: Oxford University Press, p. 22.