

## BON-TON OF NOT DONE: Integriteit als bewegend doel

In hun onlangs verschenen historische studie kwalificeren de universitair docenten Kerkhoff (UL) en Overeem (VU) integriteit terecht als een lastig te hanteren begrip. Zelf duid ik het steeds vaker als een *tortured concept*; een diffuse en veelomvattende term waar moeilijk grip op is te krijgen en dus ook vaak over gestecheld wordt. Het lastige aan integriteit is dat het een moreel begrip is waarvan de betekenis tijd-, plaats- en contextafhankelijk is. Wat vroeger goed en algemeen geaccepteerd gebruik was, hoeft dat vandaag de dag niet meer te zijn en omgekeerd. Met andere woorden wat als integer geldt, staat niet vast, maar is aan verandering onderhevig. Zie hier gelijk de hoofdconclusie van de studie *In opspraak: Leren van integriteitstekwesties* waarin lering wordt getrokken uit 70 jaar casuïstiek.

De publieke moraal bepaalt wat integer is, maar de crux is juist dat er soms verschillende of zelfs rivaliserende interpretaties van bestaan waardoor het niet meer duidelijk is of bepaalt gedrag nou *bon ton* of *not done* is. Dan ontstaat er politiek-maatschappelijk debat gevolgd door nieuwe normstelling waarmee het begrip integriteit dus in beweging wordt gezet. Wat uit de studie blijkt, is dat de normen telkens strenger zijn geworden en de morele meetlat almaar hoger is komen te liggen. Dat geldt bijvoorbeeld ten aanzien van het accepteren van giften, nevenactiviteiten, draaieurconstructies, misbruik van publieke bevoegdheden en informatie, en met betrekking tot wangedrag in privé-tijd.

De auteurs hebben op basis van hun studie ook een aantal oorzaken van integriteitstekwesties in kaart gebracht. *Persoonsgebonden factoren* zoals een gebrekkig moreel besef en vatbaarheid voor verleidingen leiden volgens de onderzoekers tot de meeste integriteitsschendingen. *Organisatie factoren* kunnen ook aanleiding zijn voor integriteitstekwesties. Gebrekkig integriteitsbeleid, hoge werkdruk, slecht toezicht, bezuinigingen en reorganisaties en een niet-integere organisatiecultuur zijn omstandigheden die het risico op uitglijders zondermeer vergroten. In de derde plaats bepalen *maatschappelijke factoren* of bepaald gedrag zich ontwikkelt tot een integriteitstekwestie. Zo worden zelfverrijking, vriendjespolitiek en excessief declaratiegedrag in tijden van economische neergang scherper veroordeeld dan in tijden van hoogconjunctuur. Ook de huidige aangescherpte seksuele moraal (denk bijvoorbeeld aan de #metoo discussie) leidt tegenwoordig eerder tot consequenties. Toenemende transparantie, een scherpere verantwoordings- en afrekencultuur, de verwachte voorbeeldfunctie van publieke

functionarissen en opvatting dat zij 24/7 in functie zijn, leiden eveneens tot een meer kritische houding waarin gedragingen eerder als niet-integer worden bestempeld.

De schrijvers roepen gelukkig ook op tot prudentie; aantijgingen kunnen onterecht of overdreven zijn of voortkomen uit opportunisme en rancune om publieke functionarissen te beschadigen. Ook waarschuwen zij terecht tegen over-normering; de neiging om overal maar nieuwe en scherpere normen voor te formuleren. Volgens mij werkt een excessieve focus op integriteit averechts en verlamd. Voortgekomen uit misbruik (waar paal en perk aan moest worden geteld) kunnen overdreven integriteitsregels ten koste gaan van de menselijke maat. Er zijn voorbeelden van publieke functionarissen die alles uit eigen zak betalen om niet per ongeluk verkeerd te declareren. En zijn er organisaties waar totaal geen geschenken (hoe onbeduidend ook) aangenomen mogen worden, of waarbij ze verplicht bij de jaarlijkse kersttombola verloot worden. En wat te denken van de strenge normen bij buitenlandse dienstreizen? Waarom zou je niet op eigen kosten en in eigen tijd een paar dagen mogen bijboeken als je terugvlucht niet duurer uitvalt? Is de draaideurregeling nog wel houdbaar bij de huidige flexibilisering van de arbeidsmarkt? En hoe zorgen we ervoor dat de #metoo discussie niet escaleert in victoriaanse toestanden op de werkvloer? In integriteit(sbeleid) moet geïnvesteerd blijven worden en ik zie nog (heel) veel ruimte voor verbetering. Maar wel graag op een verstandige wijze en met oog voor de menselijke maat.

**Alain Hoekstra**

bestuurskundige en integriteitsexpert