

# Integere beslissingen nemen kun je leren

Ben je als overheid integer als je een deontologische code hebt? Neen, een code is maar een begin. Handel je als politicus of ambtenaar integer als je je aan de regels houdt? Niet noodzakelijk, want de regels niet overtreden wil niet zeggen dat je ook de moreel juiste beslissing neemt. 'Integer handelen is het resultaat van een moreel leerproces en een zorgvuldige handhavingspraktijk in een organisatie,' zegt Alexander De Waele van Governance & Integrity.

TEKST BART VAN MOERKERKE **BEELD** STEFAN DEWICKERE

Vraag politici en ambtenaren wat integriteit voor hen betekent en je krijgt antwoorden als: je aan de regels houden, in eer en geweten beslissen, eerlijk en betrouwbaar zijn. Vaak wordt ervan uitgegaan dat al of niet integer zijn een persoonlijk kenmerk is – iemand is een integer persoon of niet –, terwijl het eigenlijk de handelingen of beslissingen zijn die integer zijn of niet. Dat inzicht heeft de weg vrijgemaakt voor het denken over integriteit als een aspect van organisatieontwikkeling, als een verantwoordelijkheid van werkgevers, als een managementtaak. Alexander De Waele: 'Vroeger werd vaak gesproken over rotte appels. Als je die verwijderde, was het probleem opgelost. Nu weten we dat het de mand is die appels rot kan maken. Medewerkers kunnen in staat zijn integere beslissingen te nemen, maar als de processen of de organisatiecultuur dat niet toelaten, komen ze daar niet toe. Integriteit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie.'

## Twee pijlers

Hoe bouw je een integere overheid als een som van integere beslissingen door medewerkers? Daarvoor heb je volgens Alexander De Waele twee pijlers nodig: een moreel leerproces en een zorgvuldige handhavingspraktijk. 'De eerste stap in het morele leerproces is een training van de medewerkers waarbij ze leren moreel juiste beslissingen te nemen, als ze in moeilijke situaties of voor dilem-

ma's komen te staan. Als je mensen een dilemma voorschotelt en hun vraagt hun morele intuïtie te volgen, dan zegt de helft A en de helft B. Onze intuïtie zet ons in de helft van de gevallen op het verkeerde been. Als je het dilemma vervolgens met een zevenstappenplan behandelt, er samen over praat en samen argumenten aanbrengt, dan kom je aan het eind altijd tot een unanieme beslissing over wat de moreel juiste beslissing is. Dat kun je trainen. Vervolgens komt het erop aan het geleerde duurzaam te verankeren in de organisatie. Dat gebeurt door een moreel beraad te installeren: enkele keren per jaar komen een

**'Vroeger werd vaak gesproken over rotte appels. Als je die verwijderde, was het probleem opgelost. Nu weten we dat het de mand is die appels rot kan maken.'**

team en de leidinggevende samen om dilemma's of lastige kwesties uit hun ervaring te bespreken. Zo bouw je morele kennis op. Daarmee kun je dan de deontologische code van de organisatie tegen het licht houden en bijsturen. Die code is de basis van de tweede pijler, de handhaving. Eerst maak je een risicoanalyse: welke functies zijn kwetsbaar wat betreft integriteit? Zijn de medewerkers voldoende beschermd tegen verleidingen, maar ook tegen valse beschuldigingen en schendingen door derden? De volgende stap is de controle en de detectie. Is er vertrouwenspersoon, een intern

en extern meldpunt? Kunnen meldingen anoniem gebeuren? De laatste stap is de zorgvuldige en proportionele sanctionering. Daar moet je een onderscheid maken tussen een regel overtreden en een inschattingsfout maken. Wie een regel schendt, moet een proportionele sanctie krijgen. Maar je ziet vaak dat iemand gesanctioneerd wordt vanwege een beslissing die achteraf moreel onjuist blijkt te zijn. Die persoon moet je niet straffen, maar wel in een moreel leerproces brengen. Het doel van handhaving is dat de bereidheid om te melden groeit en dat het aantal daadwerkelijke sancties afneemt'.

## Voor iedereen

In een lokale overheid zijn er functies die meer dan andere gevoelig zijn voor integriteit, maar uiteindelijk komt elke medewerker voor lastige beslissingen en dilemma's te staan. Geef je een bekeuring aan een hoogzwangere vrouw die vijf minuten na het verlopen van het parkeerticket bij haar auto is? Begin je als leidinggevende een functioneringstraject met een medewerker die door privéomstandigheden al enige tijd niet functioneert of wacht je nog even af? Stel je als deskundige een advies bij op vraag van je directeur? Wat doe je als je merkt →



Naast werken aan ambtelijke integriteit moet een gemeente ook bekommerd zijn om politieke integriteit. Niet door telkens meer regels in te voeren, want daardoor kunnen mensen bij een dilemma dat niet met regels op te lossen is, niet meer zelfstandig genoeg nadenken.

dat een collega met een glas op aan het stuur van de dienstauto plaatsneemt? Laat je als receptionist bij het OCMW een leefloner die te laat komt niet meer binnen voor een opleiding, wetende dat het de derde keer is en dat hij zijn leefloon kan verliezen? Iedereen kan baat hebben

jaren kan lopen.

Overigens, het gaat niet enkel over het werken aan ambtelijke integriteit, maar ook aan politieke integriteit. In Vlaanderen steekt dat idee soms de kop op bij incidenten, maar het is nog geen brede beweging. In Nederland is het dat wel.

van integriteit. Op de index Transparency International staat Nederland op plaats vijf, België op vijftien. Je kunt dus zeggen dat de integriteit bij de overheid hier redelijk goed op orde is, maar er zijn nog zwakke plekken, er zijn af en toe incidenten. Wat je bij ons vooral merkt, is aandacht voor de gedragscode. Dat is zoals gezegd maar het begin van het werken aan integriteit. Zeker bij incidenten is de eerste reflex meer regels in te voeren. Een overvloed aan regels leidt er echter toe dat mensen ervan uitgaan dat alles op papier staat en dat ze niet meer zelfstandig kunnen nadenken, als ze voor een dilemma staan dat niet met de regels op te lossen is. Dat noemen we morele perplexiteit. Het bewustzijn moet nog groeien dat het belangrijk is om rustig en structureel aan integriteit te werken, los van incidenten. Als we willen dat de burger de rechtsstaat vertrouwt, dan is een integere overheid absoluut noodzakelijk. ■

Bart Van Moerkerke is redacteur van Lokaal

## In een lokale overheid zijn er functies die meer dan andere gevoelig zijn voor integriteit, maar uiteindelijk komt elke medewerker voor lastige beslissingen en dilemma's te staan.

bij een integriteitsbad. Een doorslaggevende factor in het proces van integriteitsopbouw is de steun van het college, de secretaris en het managementteam. Als zij niet mee willen, heeft het geen zin aan een traject te beginnen dat soms

Daar heeft een flink aantal incidenten de bevolking zo geschokt dat er bijna overal gewerkt wordt aan de integriteit van burgemeesters, wethouders en raadsleden. Alexander De Waele: 'Nederland staat in het algemeen verder op het vlak