

Dienaren van het Volk: **Over de macht** **van integriteit**

(S A M E N V A T T I N G)

Muel Kaptein

Dit document is een samenvatting van het boek 'Dienaren van het Volk: Over de macht van integriteit' dat in februari 2013 is verschenen. In dit document wordt ieder hoofdstuk in één alinea samengevat. Ieder hoofdstuk in het boek bestaat uit één tot vijf pagina's waarin de argumenten verder worden onderbouwd en verduidelijkt met praktijkvoorbeelden.

Het volledige boek is in verschillende vormen gratis te downloaden op: www.kpmg.com/nl/dv.

Op Twitter kunnen actuele berichten worden gevolgd en geplaatst via #dienaren.

De auteur is partner bij en medeoprichter van KPMG Integriteit evenals hoogleraar ethiek en integriteit aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam.

Preambule

Dienaren van het Volk, afgekort tot DV's, zijn degenen die, betaald of onbetaald, een functie vervullen in de publieke sector. Om te kunnen dienen hebben DV's in hun functie macht gekregen. Met deze macht dienen zij integer om te gaan. Het boek 'Dienaren van het Volk: Over de macht van integriteit' beoogt DV's daartoe inzichten en handreikingen te bieden.

I. Regels, moraal en ethiek

1. Integriteit begint met kennis van de eigen functie

DV's dienen te weten wat hun functie inhoudt, omdat integriteit is gekoppeld aan het functioneren en daarmee aan de functie. De gewenste integriteit kan daarom per functie verschillen. Daarom ook biedt het integer functioneren als burger nog geen garantie voor het integer functioneren als DV.

2. Integriteit vereist vervolgens kennis van de regels

Regels dienen ertoe DV's integer te laten omgaan met hun macht: ze beogen DV's duidelijkheid te verschaffen over de gewenste integriteit in hun gedrag en anderen handvatten te bieden om het gedrag van DV's te sturen en te corrigeren. Omdat regels onlosmakelijk zijn verbonden met de functie, aanvaardt een DV met de functie de geldende regels. Regels niet kennen of erkennen is daarom een ontkenning en miskenning van de eigen functie. Dit vergt van DV's dat zij, voorafgaand aan en tijdens hun functie, proactief kennis verwerven over relevante regels.

3. Integriteit gaat zowel om de letter van de regels als om de geest ervan

Omdat DV's al over één detail in de regels kunnen struikelen, is kennis van wat de regels exact voorschrijven noodzakelijk. Als DV's om regels geven, dan kennen zij ook de geest van de regels. Anders wordt integriteit mechanistisch en minimalistisch. Want regels zijn per definitie beperkt. Overigens betekent dit niet dat DV's te veel hun eigen geest in de regels mogen leggen.

4. Integriteit is het zich houden aan de regels

Integriteit betekent dat er consistentie is tussen regels en gedrag. Door het strikt en gedisciplineerd naleven van regels laten DV's zien dat zij regels belangrijk vinden evenals datgene waartoe de regels dienen. DV's die zich afvragen of ze zich al dan niet aan een regel zullen houden, handelen al niet integer. Andere belangrijke overwegingen om zich aan de regels te houden zijn dat (1) dit een eer en voorrecht is, (2) integriteit juist telt wanneer anderen het niet zien, (3) dit anders weinig vertrouwen biedt in het gedrag van de DV als er geen regels zijn en (4) anders de DV zichzelf niet serieus neemt.

5. Integriteit is niet alleen het zich houden aan de geschreven regels, maar ook aan de ongeschreven regels

Zich aan de letter en de geest van regels houden is onvoldoende voor integer gedrag. Naast geschreven regels dienen DV's zich ook te houden aan de ongeschreven regels, zoals etiquette, omgangsvormen en impliciete waarden en normen. Als integriteit louter het zich houden aan de geschreven regels zou zijn, dan zou integriteit niet bestaan als er geen regels zouden zijn. Door de ongeschreven regels, die per cultuur variëren, te kennen en te volgen, tonen DV's respect voor hun functie.

6. Integriteit is niet alleen doen wat moreel is, maar ook wat ethisch is

Integriteit is niet alleen handelen overeenkomstig wat moreel is, wat anderen vinden, maar primair overeenkomstig wat ethisch is, wat DV's op basis van redelijke argumenten behoren te doen. De ethiek kan hogere of lagere eisen dan de moraal aan DV's stellen. Integriteit vergt dus niet alleen dat DV's handelen conform wat ethisch is, maar daarvoor ook ethische argumenten hebben.

II. Gedrag en karakter

7. Integriteit gaat niet alleen om wat men doet, maar ook om waarom men het doet

Integriteit gaat erom dat DV's het goede doen, maar ook dat zij goede bedoelingen hebben. Bedoelingen zijn relevant omdat zij de basis zijn waaraan gedrag toe te schrijven is aan een DV en daarmee de mate bepalen waarin gedrag prijzenswaardig of verwijtbaar is. Bedoelingen zijn goed of verkeerd, afhankelijk van de mate waarin een DV gericht is op het zo goed mogelijk vervullen van de functie. Andere belangen en bedoelingen zijn toelaatbaar zolang zij niet verhinderen dat de functie en de daarbij behorende belangen worden gediend.

8. Integriteit gaat niet alleen om waarom men het doet, maar ook om wie men is

Integriteit gaat niet alleen om waarom een DV op een bepaalde wijze handelt, maar ook om wie de DV is. Twijfelen aan iemands integriteit trekt niet alleen de zuiverheid van iemands bedoelingen in twijfel maar ook de bron daarvan: het karakter van de persoon. Daarom is het uiten van dergelijke twijfels een zware beschuldiging. Evenzo is het prijzen van iemands integriteit een sterke vorm van waardering. Dat integriteit zodanig in de praktijk wordt gehanteerd, laat de waarde ervan zien. Omdat integriteit van binnenuit komt, kan het DV's niet worden opgelegd.

9. Integriteit gaat niet alleen om wie men (niet) is, maar ook om dat men het heeft

Integriteit is niet alleen iets wat een DV niet is, zoals onomkoopbaar en onbaatzuchtig. Ondanks dat deze invulling krachtig is, gaat integriteit er ook om wat een DV wel is. Integriteit kan daarbij worden gedefinieerd als (1) één deugd, (2) de samenhang tussen deugden, (3) de functionaliteit van deugden en (4) als koepeldeugd. Een DV dient over deze koepeldeugd te beschikken zodat het geheel aan eigen deugden is gericht op het vervullen van de eigen functie. Op dat moment heeft een DV integriteit.

10. Integriteit van een persoon wordt zichtbaar in de patronen van diens gedrag

Deugden en gedrag zijn weliswaar aan elkaar gerelateerd, maar niet een-op-een aan elkaar gekoppeld. Zo komen deugden weliswaar tot uiting in het gedrag, maar kan iemand over een deugd beschikken zonder dat dit op een bepaald moment uit zijn gedrag blijkt. Ook vergt gedrag een vertaalslag naar deugden. Zo is gedrag meer toe te schrijven aan een persoon wanneer anderen anders handelen in dezelfde situatie (dissensus), de persoon hetzelfde handelt in andere situaties (ononderscheidend) en anders handelt in dezelfde situatie (inconsistentie). Omwille van integriteit dienen DV's de gewenste deugden te laten blijken in patronen van hun gedrag en dient hun gedrag te corresponderen met de gewenste deugden. Integriteit is daarom geen momentopname.

11. Integriteit is niet van nature aanwezig, maar moet men zelf opbouwen

DV's kunnen integriteit pas in hun functie opbouwen omdat zij dan door het tonen van patronen van goed gedrag kunnen laten zien dat zij over de deugden voor de functie beschikken. Bovendien ontwikkelen zij pas deugden door herhaling in de functie, kunnen zij de betekenis van integriteit pas ontdekken in de functie en kunnen zij zich zo kwalificeren voor functies met meer macht.

III. Invalshoeken voor beoordeling

12. Integriteit slaat over van de ene situatie naar de andere situatie

Juist omdat integriteit een overkoepelend en integrerend mechanisme is dat iemand heeft, kan integriteit overslaan van de ene naar de andere situatie. Daarom kan integriteit worden doorgetrokken naar andere rollen, taken en functies, al gaat dit vooral op naarmate situaties meer vergelijkbaar zijn. Het is derhalve een illusie te denken dat integriteit is te compartimentaliseren.

13. Integriteit van zichzelf is niet alleen hoe men het begrip zelf definieert, maar ook hoe anderen het definiëren

Integriteit is niet alleen een objectief maar ook een subjectief en intersubjectief begrip. De integriteit van DV's hangt dus af van hoe anderen, individueel en collectief, integriteit definiëren. DV's dienen daarom niet alleen voor zichzelf integriteit te definiëren, maar ook te weten hoe voor hen relevante anderen integriteit definiëren en hoe deze definitie zich verhoudt tot hun eigen definitie.

14. Integriteit van zichzelf is niet alleen hoe men het zelf ziet, maar ook hoe anderen het zien

Naast de gehanteerde definities hangt de integriteit van DV's af van hun eigen percepties van integriteit en van die van anderen. Daarbij beoordeelt men de eigen integriteit veelal positiever dan anderen dit doen. Dit wordt veroorzaakt door de natuurlijke werking van de hersenen en het verschil in waarnemingspositie. DV's dienen daarom de percepties van anderen over hun eigen integriteit te kennen en te managen.

15. Integriteit is niet alleen in het geding als de feiten tegenspreken, maar ook als de schijn tegen is

Integriteit vergt van DV's dat zij de schijn van niet-integer gedrag vermijden, omdat dit hun betrouwbaarheid aantast en dit des te lastiger is te weerleggen. Daarom dienen DV's (1) geen situaties op te zoeken waarin de schijn van niet-integer gedrag snel ontstaat, (2) organisatorische maatregelen te treffen die de schijn van niet-integer gedrag vermijden en (3) überhaupt te voorkomen dat er een sfeer van wantrouwen ontstaat waardoor zij vatbaar worden voor verdachtmakingen.

16. Integriteit komt te voet en gaat te paard

Eén misstap kan al fataal zijn voor een DV, omdat dit in één keer het gebrek aan integriteit blootlegt en hem de aanzienlijke tijd die nodig is om de gebrekkige deugd te herstellen niet wordt gegund. De mate waarin een misstap de integriteit van een DV beschadigt, hangt onder andere af van de mate waarin de misstap verwijst naar een tekortschietende deugd die essentieel is voor de functie en of hierdoor meerdere misstappen aan het licht komen. Als DV's eenmaal in opspraak zijn geweest voor een misstap is het des te belangrijker dat zij oppassen voor een nieuwe misstap, omdat deze hun des te zwaarder wordt aangerekend.

17. Integriteit schuilt niet alleen in grote misstappen, maar juist ook in kleine misstappen

Een kleine misstap kan grotere consequenties hebben dan een grote misstap, omdat het gemakkelijker moet zijn om kleine verleidingen te weerstaan dan grote verleidingen. Daarom spreekt uit een kleine misstap meer het gebrek aan integriteit dan uit een grote misstap. Bovendien geldt dat naarmate de misstap kleiner is de verhouding met het genoten voordeel kleiner is en het dus des te kwalijker is dat men daarvoor grote consequenties riskeert. Voor DV's is het daarom van belang om juist ook in kleine zaken integer te handelen.

18. Integriteit uit het verleden spreekt over de integriteit in het heden en de toekomst

Een misstap van een DV in het verleden kan implicaties hebben voor het heden en de toekomst, zoals vertrek uit de huidige functie of het niet krijgen van een nieuwe functie. Een belangrijke reden hiervoor is dat een misstap in het (verre) verleden blijkt geeft van een gebrek aan integriteit en – omdat integriteit niet snel verandert – daarmee het vertrouwen aantast dat de DV de functie nu en in de toekomst goed kan (blijven) vervullen. Screening van kandidaten voor een DV-functie is daarom van belang evenals dat kandidaten zichzelf screenen. Het is daarom wenselijk dat DV's al oog hebben voor integriteit lang voordat zij zich beschikbaar stellen voor een DV-functie.

19. Integriteit wordt beoordeeld aan de hand van de eigen identiteit

Integriteit is niet voor iedere DV in dezelfde functie hetzelfde omdat integriteit afhangt van de eigen identiteit. Naarmate DV's zich ergens meer aan committeren en meer mee associëren zal gedrag dat daarmee in strijd is des te sneller en harder worden afgekeurd. Het gedrag of zelfs de DV is dan immers hypocriet. Ter voorkoming hiervan dienen DV's te weten welke commitments hun identiteit bepalen en dit zichtbaar te maken in hun gedrag.

20. Integriteit van vandaag wordt beoordeeld met de integriteit van morgen

Omdat integriteit niet statisch is maar dynamisch kan wat vandaag als integer wordt beschouwd morgen als niet-integer gelden. Dit kan zelfs met terugwerkende kracht gebeuren: wat DV's vandaag doen wordt beoordeeld met de veranderde integriteit van morgen. Van DV's wordt immers verwacht dat zij anticiperen op veranderingen in de integriteit. Tegelijkertijd mag een veranderende integriteit niet zonder meer met terugwerkende kracht worden toegepast. Het gaat erom wat een DV in alle redelijkheid had kunnen weten en voorzien.

IV. Voorbeeldfunctie

21. Integriteit vereist geen voorbeeldig gedrag, maar wel voorbeeldgedrag

DV's hebben een voorbeeldfunctie omdat zij (1) macht hebben en anderen zich daarom met hen identificeren en hen als referentie hanteren voor hun eigen gedrag, (2) als geen ander het volk dienen en het daarom inconsistent is als zij regels overtreden die er juist voor het volk zijn en (3) hun morele gezag verliezen als zij niet in de integriteit vooropgaan. Voorbeeldgedrag vereist overigens geen voorbeeldig gedrag. DV's hoeven geen supermensen te zijn. Wel mag van hen worden verwacht dat zij meer dan gemiddeld hun best doen om zichtbaar integer te zijn.

22. Integriteit vereist meer voorbeeldgedrag naarmate men meer macht heeft

Hoe meer macht een DV heeft, des te meer voorbeeldgedrag vereist is, omdat anderen (1) zich meer met deze DV identificeren, (2) afhankelijker van deze DV zijn en (3) het gedrag van deze DV kritischer volgen. DV's die meer macht krijgen dienen hun integriteit te laten meegroeien.

23. Integriteit is niet louter in het geding bij zelfverrijking evenals bij ten onrechte genoten persoonlijk voordeel

Zelfverrijking is, alhoewel het een ernstige vorm van niet-integer gedrag is, geen noodzakelijke voorwaarde voor niet-integer gedrag. Persoonlijk genoten voordeel of persoonlijk belang is evenmin een noodzakelijke voorwaarde. Ook bij louter nadeel of goede bedoelingen kan er sprake zijn van niet-integer gedrag. Er kan zelfs sprake zijn van niet-integer gedrag wanneer een DV een situatie creëert waarin er onacceptabele integriteitrisico's worden gelopen. DV's dienen derhalve te voorkomen dat zij niet-integer gedrag beperkt opvatten.

24. Integriteit in privétijd is relevant voor integriteit in de functie

Een reden waarom het privégedrag van DV's van belang is voor hun functie, is dat dit inzicht biedt in hun ware aard en daarmee in hoe zij de functie zullen vervullen. Daarnaast zijn DV's privé ook in functie. Het is dus van belang dat DV's hun privégedrag vanuit hun functie bezien en ervoor zorgen dat hun gedrag verenigbaar is met hun functie. DV's hebben weliswaar recht op privacy, maar dit telt minder zwaar naarmate de afhankelijkheid van hun integriteit toeneemt.

25. Integriteit betekent dat wat een persoon van anderen verwacht, anderen dit ook van deze persoon mogen verwachten

De integriteit die DV's van anderen verwachten, moeten zij, om het consistent te laten zijn, allereerst op zichzelf toepassen. Daarom dienen DV's zich ervan te vergewissen dat voordat zij integriteit aan anderen voorhouden, zij zelf aan deze integriteit voldoen. Dit betekent echter niet dat DV's daarin brandschoon moeten zijn. Het gaat ook om de wijze waarop zij integriteit aan anderen voorhouden.

V. Idealen en standpunten

26. Integriteit is vooral het hebben van idealen

Idealen gaan over wat DV's in de samenleving willen bereiken. DV's kunnen onmogelijk integer zijn zonder idealen, omdat idealen richting en authenticiteit geven en zij anders verworden tot pragmatisten of technocraten. Integere DV's hebben idealen waarin zij echt geloven.

27. Integriteit is de rode draad in de functie, de loopbaan en zelfs het leven

Integriteit gaat om de rode draad in de gehele functie, de loopbaan en zelfs het leven van DV's. Integriteit betreft immers de mate waarin er sprake is van een geïntegreerd leven. Daarom dienen DV's systematisch en onophoudelijk hun idealen na te streven en dit te tonen in hun gedrag. Dit betekent echter niet dat DV's niet van idealen mogen veranderen. Alleen al omdat ieder levend mens een leven heeft, is integriteit van belang voor iedereen, is integriteit voor iedereen anders en is zij niet 'af' zolang men leeft.

28. Integriteit moet bij de persoon passen

De kunst van integriteit is om de functie te laten samenvallen met wie men als persoon is. Een DV-functie bekleden is immers geen rol die men speelt. Voorafgaand aan het betrekken van een functie dienen DV's daarom te bepalen of de functie bij hen past dan wel, omdat men in een functie kan groeien, gaat passen. Een DV-functie die past garandeert nog niet dat andere DV-functies ook passen.

29. Integriteit is het uiten van doordachte standpunten

Het hebben van eigen standpunten is een belangrijke deugd voor DV's. Dit laat immers zien dat men autonoom is en ergens voor staat. Een standpunt is integer als het (1) doordacht is, (2) één is met de idealen en identiteit van de DV en (3) het wordt geuit. Echter, met een beroep op de collectieve integriteit wordt DV's vaak het zwijgen opgelegd. Daarom is het des te belangrijker dat DV's de ruimte die hun functie biedt, benutten voor het uiten van integere standpunten.

VI. Risico's vanuit omgeving en macht

30. Integriteit loopt grotere risico's naarmate de ambities toenemen

Naarmate de ambities van DV's toenemen, lopen zij meer integriteit-risico's, zoals het risico dat (1) de kwaliteit van hun besluiten afneemt, (2) de kwaliteit van de invoering van hun besluiten afneemt, (3) de samenhang tussen hun besluiten afneemt en (4) zij meer onoorbare besluiten nemen. Het is daarom belangrijk dat DV's reële ambities hebben.

31. Integriteit loopt grotere risico's naarmate men meer taken en functies vervult

Hoe meer taken en functies een DV vervult, des te groter de integriteitsrisico's, omdat (1) er minder tijd is voor elk van de afzonderlijke taken en functies, (2) de kans op belangenverstremming toeneemt en (3) het lastiger wordt om de rode draad te bewaken. Vanuit integriteitsoogpunt is het daarom van belang dat DV's bij de samenstelling van hun taken en functies nagaan of deze onderling verenigbaar zijn.

32. Integriteit spreekt uit de relaties met anderen

Uit de relaties die een DV heeft spreekt de eigen integriteit, omdat relaties van invloed kunnen zijn op de eigen integriteit en de DV kennelijk affiniteit heeft met degenen met wie er een relatie is. De mate waarin de integriteit van anderen afstraalt op de eigen integriteit hangt af van de nabijheid van die ander. De afhankelijkheid van de integriteit van anderen kan ook positief uitpakken. Omwille van hun integriteit dienen DV's erop te letten met wie zij relaties aangaan én verbreken.

33. Integriteit wordt bedreigd door de eigen omgeving

Een DV kan onmogelijk integer worden genoemd als hij is vervreemd van zichzelf. Deze vervreemding kan ontstaan tijdens de uitoefening van de DV-functie vanwege de omgevingsdruk, zoals (1) prestatiedruk, (2) concurrentiedruk en (3) tijdsdruk. DV's kunnen omgevingsdruk echter nooit als geldig excuus gebruiken voor gebrek aan eigen integriteit.

34. Integriteit wordt gevoed door de eigen omgeving

Naast een negatieve invloed kan de omgeving ook een positieve invloed hebben op de integriteit van DV's. De omgevingsdruk biedt juist kansen om de integriteit te tonen en te laten groeien. Bovendien is de omgeving meer dan druk. Regels, rolmodellen en andere mensen in de omgeving kunnen bronnen van integriteit zijn. Ook stimuleert een transparante omgeving integer gedrag. Omdat een DV onderdeel vormt van de omgeving van anderen kan een DV ook een voedingsbron zijn voor de integriteit van anderen.

35. Integriteit vereist inzicht in wat macht met de eigen integriteit doet

De macht die DV's hebben is inherent corrumperend. Macht namelijk (1) is verslavend, (2) wakkert een gevoel van suprematie aan en (3) is verstikkend. DV's doen er daarom goed aan zich te realiseren wat macht met de eigen integriteit doet.

36. Integriteit verzuurt bij cynisme

DV's lopen het risico cynisch te worden en daarmee op verzuring van hun integriteit: hun idealen en principes verbleken, hun motivatie neemt af en zij worden negatief over de waarde van het DV-schap en de integriteit van anderen. DV's kunnen cynisme voorkomen door (1) voldoende oog te hebben voor de positieve kanten van hun functie, (2) realistisch te zijn, (3) goed tegen kritiek te kunnen, (4) de feiten te laten spreken en (5) te zoeken naar bronnen van energie en hoop.

37. Integriteit blijkt in tegenspoed, maar nog meer in voorspoed

Bij tegenspoed wordt de integriteit van een DV zichtbaar: onder druk blijkt namelijk waar men voor staat. Maar nog meer blijkt de integriteit in voorspoed: naarmate men minder afhankelijk is van anderen blijkt in hoeverre men om anderen geeft. Daarnaast nemen de kansen op zelfoverschatting en roekeloosheid toe. In tegenstelling tot bij tegenspoed kunnen DV's zich bij voorspoed niet verschuilen achter de omstandigheden. Bij voorspoed komt het daarom des te meer aan op de integriteit van DV's.

VII. Trouw

38. Integriteit is trouw zijn aan waarvoor men staat en gaat

Trouw is een belangrijk aspect van integriteit, omdat trouw zijn laat zien dat DV's consistent zijn. Trouw kan gerelateerd zijn aan (1) anderen, (2) instituties (3) afspraken en (4) zichzelf. Trouw zijn betekent echter niet dat DV's nooit van koers mogen veranderen. Om trouw te kunnen zijn, hebben DV's moed nodig.

39. Integriteit komt neer op het antwoord "Ik kan het niet doen"

Een graadmeter voor integriteit is wat men nooit zal doen. Want als alles onderhandelbaar is, dan staat men uiteindelijk nergens voor. Nee zeggen is dus meer dan niets doen: nee zeggen houdt in dat men ja zegt tegen waarvoor men staat. Het is wenselijk dat DV's argumenten hebben voor waarom zij iets niet doen, al zullen zij in de ultieme situatie het argument zelf zijn.

40. Integriteit is uiteindelijk de prijs die men er zelf voor wil betalen

Uit de mate waarin DV's bereid zijn integer te worden en te blijven, blijkt de prijs die zij bereid zijn voor integriteit te betalen. Als integriteit niets kost, dan blijkt nog niet wat zij waard is. Dus DV's kunnen hun integriteit alleen maar tonen door te laten zien welke prijs zij ervoor over hebben. En hoe hoger deze prijs, des te meer waarde zij aan integriteit toekennen.

41. Integriteit kan niet zonder macht

Macht en integriteit zijn niet onverenigbaar. Macht kan namelijk integriteit geven. Sterker nog, integriteit kan niet zonder macht. Want hoe meer macht men heeft, des te meer ruimte men heeft om de eigen integriteit te doen laten gelden, zowel naar anderen als naar zichzelf. Door macht kan men bijvoorbeeld idealen verwezenlijken en ergens een punt van maken. Met het oog op integriteit dienen DV's derhalve macht te verwerven.

42. Integriteit raakt ondermijnd wanneer men chantabel wordt

DV's dienen zichzelf niet in een chantabele positie te brengen, omdat hun macht om hun functie goed te vervullen dan wordt beperkt. Een chantabele positie doet zich bijvoorbeeld voor als een ander weet of kan weten dat een DV iets onoorbaars heeft gedaan en onder dreiging dit bekend te maken de DV tot nieuwe onoorbare handelingen of passiviteit aanzet. Daarom is het zaak dat DV's alert zijn op pogingen om hen of anderen om hen heen in een chantabele positie te manoeuvreren.

43. Integriteit vereist zelfcontrole

Voor DV's is zelfcontrole van belang, omdat zij niet goed de macht over anderen kunnen uitoefenen als zij niet de macht over zichzelf hebben. Deze macht over zichzelf is bovendien belangrijk, omdat in de functie de verleidingen en druk groot kunnen zijn en de emoties hoog kunnen oplopen. Integriteit stelt niet dat DV's zichzelf moeten zijn door de eigen gevoelens en gedachten de vrije loop te geven: de omstandigheden kunnen er juist toe nopen dat DV's zichzelf anders voordoen. Daarvoor is dan zelfcontrole vereist.

VIII. Dienstbaarheid

44. Integriteit vereist zelfrelativering

Ondanks dat het belang van het DV-schap niet genoeg kan worden benadrukt, schuilt hierin tegelijk een risico. Namelijk dat DV's gaan denken dat niet de functie belangrijk is, maar dat zij zelf belangrijk zijn. Een integere DV denkt echter klein over zichzelf. Daarvoor is zelfrelativering geboden. DV's kunnen dit bevorderen door (1) de macht die zij hebben niet te zien als eigen verdienste maar als iets wat voortkomt uit de functie, (2) succes toe te schrijven aan de omgeving en falen aan zichzelf en (3) zelfspot.

45. Integriteit is het doorgeven van de waardigheid van de functie

Naast de integriteit van een functionaris is er ook de integriteit van een functie. DV's dienen de integriteit van hun functie niet aan te tasten, omdat dit niet alleen het eigen functioneren belemmert maar ook dat van de opvolgers. Een belangrijk richtsnoer voor DV's is derhalve dat zij de waardigheid van hun functie hoog houden en dat zij hun functie ten minste zo achterlaten als zij deze bij de start in de functie hebben aangetroffen.

46. Integriteit betekent ondergeschiktheid van persoonlijke belangen maar geen onderdanigheid

Dienstbaarheid is inherent aan het begrip dienaar en daarmee een deugd voor DV's. Dienstbaarheid betekent dat DV's de eigen belangen ondergeschikt maken aan de belangen die zij vanuit hun functie behartigen. Dit is zowel een houding als een handelingsvoorschrift. Deze ondergeschiktheid vereist echter geen onderdanigheid. DV's dienen immers achter hetgeen te staan wat zij doen en bereid te zijn tegen de standpunten van anderen in te gaan en hierin anderen te onderwijzen.

47. Integriteit vereist geen onpartijdigheid en onafhankelijkheid

Ondanks dat onpartijdigheid en onafhankelijkheid als belangrijke deugden worden beschouwd, kan het voor DV's wenselijk zijn om partijdig en afhankelijk te zijn. Zo kan men juist partij moeten kiezen en worden aangesteld om deelbelangen te behartigen. Partijdigheid en afhankelijkheid kunnen op basis van onpartijdige en onafhankelijke gronden worden gerechtvaardigd. Al betekent dit niet dat DV's de belangen van anderen mogen negeren of zichzelf aan anderen mogen uitleveren.

48. Integriteit vereist niet alleen morele deugden maar ook intellectuele deugden

Voor de integriteit van een DV zijn intellectuele deugden van belang omdat wanneer deze ontbreken (1) er geen coherentie is tussen wat de functie vraagt en wat de DV te bieden heeft, (2) het risico toeneemt dat de functie niet goed wordt uitgeoefend en (3) het risico toeneemt dat om aan de functie te voldoen de DV niet-integer gaat handelen. DV's dienen dus alleen functies aan te nemen die zij intellectueel aankunnen. Daarnaast mogen DV's niet hun lichamelijke integriteit veronachtzamen.

49. Integriteit vergt het respecteren en waarderen van de integriteit van anderen

Integriteit vergt dat DV's de integriteit van anderen respecteren, omdat ieder mens een kern heeft die van aantasting gevrijwaard dient te blijven. Deze integriteit valt uiteen in een (1) geestelijke, (2) lichamelijke en (3) psychische kant. Zowel DV's met veel als DV's met weinig macht lopen het risico de integriteit van anderen aan te tasten. De beste manier om de integriteit van anderen te respecteren is door hun integriteit te waarderen.

IX. Verantwoordelijkheid en verantwoording

50. Integriteit krijgt meer profiel als men het collectieve geweten vormt

Integriteit schuilt er niet alleen in dat DV's zelf integer zijn, maar ook in wat zij bijdragen aan de integriteit van de groep waarvan zij deel uitmaken. Want als men ergens voor staat, dan gaat men er ook voor om dit in de eigen groep tot stand te brengen. Dit kunnen DV's doen door bijvoorbeeld onoorbaar gedrag aan de orde te stellen, morele overwegingen tijdens beraadslagingen in te brengen en integriteitbevorderende maatregelen te treffen. Door zich meer voor de integriteit van collega's in te zetten, nemen andere integriteitrisico's echter toe.

51. Integriteit is verantwoordelijkheid opeisen

De verantwoordelijkheid als DV op zich nemen voor falen is een teken van macht en integriteit. Vooral als men zelf niet verantwoordelijk voor dit falen is. Daardoor laat men zien dat men ergens voor staat en bereid is de repercussies ervan te ondergaan. Naarmate een DV meer macht heeft, zullen anderen dit ook van hem verwachten.

52. Integriteit is de schakel tussen verantwoordelijkheid en verantwoording

Integriteit is de schakel tussen verantwoordelijkheid en verantwoording, omdat het om de consistentie daartussen gaat: in de verantwoording schuilt de verantwoordelijkheid en er is geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording. Verantwoording is ook een belangrijk mechanisme om integer gedrag te bevorderen en anderen te erkennen. Gebrek aan verantwoording kan een DV daarom zwaar, en naarmate een DV meer macht heeft zwaarder, worden aangerekend.

53. Integriteit vereist de waarheid, doch geen volledige openheid

Integriteit vereist de waarheid omdat zonder waarheid verantwoording en verantwoordelijkheid leeg zijn en er anders geen consistentie is tussen wat men zegt en wat men weet. DV's dienen niet alleen de waarheid te spreken in wat zij zeggen, maar ook in wat zij niet zeggen. Dit betekent niet dat DV's volledig open moeten zijn. Er zijn immers talloze situaties waarin vertrouwelijkheid en geheimhouding ethisch zijn. Toch maakt liegen altijd een inbreuk op de integriteit van DV's, omdat het een aantasting is van hun waarachtigheid en het vaak kan worden voorkomen.

X. Tussen norm en praktijk

54. Integriteit bestaat niet

Volledige of volmaakte integriteit is een illusie, omdat DV's leven in een gebroken wereld en de menselijke natuur zelf gebroken is. Daarom bestaat de integere DV niet. Positieve kanten hiervan zijn dat (1) er niet direct spastisch hoeft te worden gedaan als er bij een DV een gebrek aan integriteit wordt geconstateerd, (2) DV's niet hoeven te pretenderen volledig integer te zijn en (3) de corrupte DV evenmin bestaat.

55. Integriteit reduceert de norm niet tot de praktijk

Een groot gevaar voor de integriteit is dat de feitelijke situatie tot norm wordt verheven. Uit wat 'is' kan echter niet wat 'behoort' worden afgeleid, omdat anders gedrag zichzelf zou rechtvaardigen. Het is daarom van belang dat DV's de praktijk niet tot norm verheffen en dit als rechtvaardiging gebruiken voor gedrag. Tegelijkertijd bevat de praktijk wel bepaalde normen over integriteit. Kennis daarvan helpt DV's om in de praktijk goed met integriteit om te gaan.

56. Integriteit is geen moralisme

Ondanks dat normen niet moeten worden vereenzelvigd met de praktijk, moeten normen ook niet te ver van de praktijk afstaan. Anders wordt het moralistisch. Daarom is het van belang dat er realistische eisen worden gesteld aan de integriteit van DV's evenals dat DV's realistische eisen stellen aan de integriteit van henzelf en anderen.

57. Integriteit gaat er niet om dat men dit is, maar dat men ernaar streeft

Voor DV's betekent integriteit het laveren tussen norm en praktijk. Enerzijds hoeft de praktijk niet per definitie de norm zijn, anderzijds moet de norm niet te ver van de praktijk af staan. Het gaat er daarbij om dat DV's de praktijk dichterbij de norm brengen in plaats van de norm dichterbij de praktijk. Integriteit schuilt in het maken van een verschil hierin.

58. Integriteit is niet als zwangerschap

Integriteit wordt vaak vergeleken met zwangerschap: een DV is wel integer of niet. Nadeel van deze metafoor is dat de kleinste integriteitsinbreuk betekent dat iemand geheel niet-integer is. Daardoor is er zowel terughoudendheid als gretigheid om de integriteit van DV's te bekritisieren. Integriteit is echter niet dichotoom maar gradueel. Daarom dienen DV's terughoudend te zijn om iemands integriteit in absolute zin te kwalificeren.

XI. Omgang met dilemma's

59. Integriteit spreekt uit de strijd met morele dilemma's

De strijd die een DV met morele dilemma's levert is een teken van integriteit, omdat dit laat zien dat (1) er verschillende waarden worden geambieerd, (2) die even belangrijk zijn, (3) de keuze daartussen moeilijk is en (4) dit de DV raakt. Daarom dienen DV's niet makkelijk over dilemma's heen te stappen. Dilemma's zijn ook bouwstenen voor de eigen integriteit. Confrontatie met dilemma's is geen teken van zwakte mits deze dilemma's niet onnodig door de DV zijn veroorzaakt. Het is wenselijk dat DV's zich goed voorbereiden op potentiële dilemma's.

60. Integriteit sluit compromissen niet uit, maar compromissen compromitteren integriteit wel

Het sluiten van een compromis betekent niet noodzakelijkerwijs dat de eigen integriteit wordt aangetast. Compromissen kunnen immers helpen om een deel van de idealen en standpunten te realiseren. Tegelijkertijd bedreigen compromissen wel de integriteit van DV's, omdat (1) het risico bestaat dat zij niet meer kunnen uitleggen waarvoor zij staan, (2) het beeld ontstaat dat DV's tot iedere prijs bereid zijn de eigen waarden en normen in te leveren en (3) zij steeds gemakkelijker en uiteindelijk ten onrechte compromissen sluiten. Daarom dienen DV's ervoor te waken dat (1) zij compromissen verdedigen als de eigen idealen en standpunten, (2) zij keiharde toezeggingen doen waarvan zij niet zeker weten dat zij deze kunnen nakomen, (3) de eigen overtuiging en commitment worden aangetast en (4) zij met steeds minder progressie genoegen nemen.

61. Integriteit staat het maken van vuile handen toe, maar wel onder voorwaarden

DV's kunnen vuile handen maken en toch daarover een schoon geweten hebben wanneer zij (1) het maximale doen om het maken van vuile handen te voorkomen, (2) daardoor hun idealen daadwerkelijk dichterbij brengen, (3) dit niet lichtzinnig of met trots doen en (4) de meer dan strikt noodzakelijke vuile handen ook niet door anderen laten maken.

62. Integriteit is niet alleen het verkeerde wat men niet doet, maar ook het goede wat men wel doet én bereikt

Angst om het verkeerde te doen moet bij DV's niet leiden tot passiviteit. Integriteit zit namelijk ook in de mate waarin DV's de eigen talenten en capaciteiten benutten en krijgt pas waarde in de waarde die zij creëren. DV's behoren daarom gericht te zijn op het doen van het goede en zich frequent af te vragen in hoeverre ze het goede realiseren.

63. Integriteit opofferen kan prijzenswaardig zijn

Alvorens DV's eventueel te bekritisieren, dient er oog te zijn voor (1) de investeringen die zij doen, (2) het nobele belang dat zij dienen en (3) het risico dat zij nemen om hun integriteit te moeten opofferen. Om DV-functies aantrekkelijk te maken voor huidige en toekomstige DV's evenals het vereiste gezag te laten hebben, is het wenselijk dat DV's de waardering ervoor vanuit de samenleving bevorderen.

64. Integriteit schuilt niet alleen in wat men doet en weet, maar ook in wat men niet doet en niet weet

Integriteit schuilt ook in wat een DV niet doet. Niets doen is namelijk een besluit om de huidige situatie te continueren. En juist van niets doen kunnen DV's vuile handen krijgen. Omdat DV's moeilijker zijn te beoordelen op het niets doen dan op het iets doen, is het niets doen vanuit integriteitperspectief des te belangrijker. Voor DV's geldt daarom niet alleen wat zij doen, maar ook wat zij beter kunnen en moeten doen en niet alleen wat zij weten, maar ook wat zij beter kunnen en moeten weten.

65. Integriteit is alleen relevant als het ook anders kan

DV's kunnen slechts verantwoordelijk worden gehouden voor een keuze als zij iets te kiezen hebben. DV's die de eigen verantwoordelijkheid afschuiven door te stellen dat zij geen andere keuze hebben, geven echter blijk van hun onmacht en gebrek aan integriteit indien er wel meerdere keuzes zijn of zij onvoldoende hebben gedaan om meerdere keuzes te creëren of open te houden.

66. Integriteit is het midden tussen twee kwaden

Integriteit vergt van DV's niet alleen dat zij het goede nastreven en het kwade, als afwezigheid of tegenovergestelde van het goede, vermijden. Integriteit vergt ook dat DV's niet doorschieten en te veel van het goede doen. Te veel van het goede is immers evenmin goed. Het denken in doorschieters helpt DV's tijdens bijvoorbeeld het nemen van besluiten en het beoordelen van zichzelf en anderen.

67. Integriteit als 'nee-tenzij' helpt om doorschieten te voorkomen

Om het doorschieten te voorkomen kunnen DV's het nee-tenzij-principe hanteren. Daarbij doet men in principe dingen niet, tenzij er een goede reden is om daarvan af te wijken. Hierdoor (1) voorkomt men veel dilemma's, (2) het maakt het communiceren hierover gemakkelijk en helder en (3) het voorkomt een hellend vlak. Voor het goed hanteren van dit nee-tenzij-principe is het van belang dat DV's het nee als belangrijk principe beschouwen evenals de wil hebben er alleen van af te wijken als dit nog beter is.

68. Integriteit is gebaat bij morele intuïtie

Integriteit vergt niet alleen dat DV's op rationele wijze kunnen bepalen wat integer is, maar ook dat zij over een morele intuïtie beschikken om morele vraagstukken op gevoel te signaleren en op te lossen. De tijd kan immers ontbreken om een besluit volledig rationeel te doorlopen. Bovendien kan het überhaupt onmogelijk zijn om een besluit volledig rationeel te doordenken. Tegelijkertijd moeten DV's kritisch zijn op hun morele intuïtie, omdat het een slechte gids kan zijn. Morele intuïtie is een gave, maar kan ook worden ontwikkeld en gericht ontsloten.

69. Integriteit kan niet zonder zelfreflectie en roldistantie

DV's zonder zelfreflectie kunnen niet als integer worden beschouwd, omdat zij zich niet bewust zijn van wat zij doen en waarom zij dit doen. Reflectie vergt van DV's, hoe lastig dit ook is, eerlijkheid naar zichzelf en roldistantie. Het is daarom voor DV's van belang om momenten te creëren voor zelfreflectie evenals momenten waarop zij kunnen laten zien dat zij meer zijn dan een DV.

70. Integriteit vaart wel met moreel geluk

De beoordeling van de integriteit van DV's hangt af van hoe hun besluiten uitpakken. Of een besluit positief of negatief uitpakt, kan van factoren afhangen waarop DV's geen invloed hebben. DV's moeten daarom moreel geluk hebben dat deze besluiten positief uitpakken. Eveneens moeten DV's moreel geluk hebben in de vraagstukken waarmee zij worden geconfronteerd: sommige vraagstukken kunnen de integriteit alleen maar laten groeien, terwijl andere vraagstukken de integriteit alleen maar kunnen beschadigen. DV's kunnen deze pech en dit geluk betrekken in hun besluiten en communicatie daarover.

XII. Belang van integriteit

71. Integriteit is belangrijker dan wat publiekelijk aan incidenten bekend wordt

De omvang van integriteitschendingen door DV's is groter dan wat publiekelijk bekend is. Schendingen kunnen namelijk ook binnenskamers blijven of zelfs helemaal niet worden ontdekt. Dit maakt het belang van integriteit alleen maar groter, omdat in de eerste situatie externe correctie ontbreekt en in de tweede situatie externe én interne correctie ontbreken. DV's moeten zich niet laten misleiden door de gedachte dat zij hun schendingen binnenskamers of geheim kunnen houden: dat dachten namelijk de DV's die vanwege schendingen in opspraak zijn gekomen meestal ook.

72. Integriteit op het hellend vlak is moeilijk te stoppen

Het verlies van integriteit gebeurt veelal door vele kleine misstappen. Het gevaar hiervan is dat de DV dit niet beseft en zichzelf integer blijft vinden. Daarom doen DV's er goed aan om strikt te zijn in situaties waarin er sprake is van een hellend vlak. Het afglijden kan echter ook bewust en toch ongewild gebeuren. Bijvoorbeeld wanneer een DV in een chantabele positie is gemanoeuvreed. Daarom doen DV's er goed aan om alert te zijn op situaties waarin er een fuik ontstaat.

73. Integriteit wordt moeilijker te verbeteren naarmate men een functie langer vervult

Het verbeteren van de eigen integriteit wordt lastiger naarmate een DV langer een functie bekleedt, omdat naarmate iemand langer iets doet dit moeilijker is te veranderen en anderen deze verandering eerder afkeuren. Dit betekent niet dat verbetering van de eigen integriteit onmogelijk is. Al kunnen DV's het beste de aanvangsperiode in hun functie benutten om de gewenste integriteit neer te zetten.

74. Integriteit is het enige wat men heeft

Integriteit is het enige wat een DV heeft. Want als men nergens voor staat dan is men niets. Het is daarom dat er DV's zijn die abrupte en verstrekkende besluiten nemen, omdat zij hun integriteit tegen geen enkele prijs willen verliezen. Daarom ook dat er DV's zijn die bij het terugkijken op hun functie het behouden van hun integriteit het belangrijkste vinden.

75. Integriteit geeft macht

Integriteit geeft macht over de DV zelf doordat integriteit in zichzelf kracht geeft om het niet te verkwanselen maar waar te maken. Eveneens geeft integriteit van een DV macht over diens omgeving: het trekt integriteit aan, creëert integriteit en stoot een gebrek aan integriteit af. Het is aan DV's om deze macht van integriteit te ontdekken en te benutten.

76. Integriteit toont schoonheid

Integriteit geeft niet alleen macht maar ook pracht. Integriteit staat namelijk voor harmonie, zuiverheid en echtheid. De schoonheid zit dan in de kunst waarin DV's het vervullen van hun functie verstaan en tot kunst verheffen. Dit wekt affectie op. De kunst is dat DV's deze kunst verstaan en anderen daarvan laten genieten.

77. Integriteit is een dodelijk wapen

Integriteit is dodelijk omdat onvoldoende integriteit een reden is dat DV's moeten stoppen met hun functie. Men deugt dan immers niet meer waardoor de grond op basis waarvan de functie wordt vervuld vervalst. Integriteit is ook een dodelijk wapen, omdat anderen integriteit gericht kunnen inzetten om een DV in de val te laten lopen en ten val te brengen. Daarom dienen DV's dit wapen niet op een presenteerblaadje aan te bieden, maar zich te wapenen tegen anderen. DV's die integriteit als wapen gebruiken dienen ervoor te zorgen dat het wapen zich niet tegen hen keert. Integriteit kan echter ook ontwapenend zijn.

78. Integriteit is een sluipmoordenaar

Integriteit is een sluipmoordenaar, omdat het gebrek eraan laat kan toeslaan en vooral op momenten waarop de DV zich veilig waant of het meest kwetsbaar is. Integriteit verjaart wat dat betreft niet. DV's moeten daarom niet denken dat onontdekte misstappen nooit zullen worden ontdekt of dat eenmaal afgedane misstappen voorgoed zijn afgedaan. Misstappen kunnen namelijk escaleren, in een geëscaleerde situatie als dodelijk wapen worden gebruikt of toevallig worden ontdekt. Daarom dragen DV's hun misstappen uit het verleden altijd met zich mee.

79. Integriteit en het gebrek eraan kennen vele formele en informele rekeningen, al worden deze niet altijd afgerekend

Naast dat een gebrek aan integriteit kan leiden tot de val van een DV, kunnen er nog andere gevolgen zijn, zoals een berisping, boete, inperking van de functie, gevangenisstraf en, alhoewel niet in Nederland, de doodstraf. Naast deze formele sancties zijn er informele sancties, zoals sociale uitsluiting, verlies aan draagvlak, geen herbenoeming of nieuwe functie en demotie. Ook kan gebrek aan integriteit grote negatieve gevolgen voor het privéleven hebben. Toch wordt niet-integer gedrag niet altijd gesanctioneerd en integer gedrag niet altijd gewaardeerd. Daarom is integriteit vooral van intrinsiek belang.

80. Integriteit wordt belangrijker naarmate transparantie toeneemt of afneemt

Of niet-integer gedrag tot sancties leidt, hangt mede af van de transparantie. Hoe meer transparantie er is, des te belangrijker integriteit wordt, omdat DV's hun gedrag minder kunnen verbergen en zij zich minder misstappen kunnen permitteren. Tegelijkertijd geldt dat hoe minder transparantie er is, des te belangrijker integriteit wordt, omdat het dan aankomt op de intrinsieke motivatie van de DV om geen misstappen te begaan. De beste bescherming tegen de toegenomen transparantie is dat DV's zich zo gedragen alsof er volledige transparantie is.

81. Integriteit moet niet doorschieten in integritisme

Integritisme is het te veel en daarmee oneigenlijk gebruik van integriteit. DV's moeten hiervoor waken, omdat wanneer alles integriteit is, integriteit niets is. Integriteit dient daarom te worden gereserveerd voor zaken waarbij het gaat om wezenlijke belangen van betrokkenen evenals het wezen van de DV zelf. De integriteit van iemand aan de orde stellen is daarom niet vrijblijvend.

XIII. Omgang met misstappen

82. Integriteit wordt problematischer naarmate een misstap wordt verzwegen, ontkend en verhuld

Het door een DV verzwijgen van een eigen misstap is problematisch, omdat (1) de DV niet zelf de regie voert als anderen de misstap naar buiten brengen, (2) naast de misstap het verzwijgen zelf een inbreuk op de integriteit is en (3) anderen zich gaan afvragen welke misstappen nog meer door de DV worden verzwegen. Het is nog problematischer om beschuldigingen te ontkennen of te ontcrachten, omdat dit respectievelijke liegen en gebrek aan normbesef een extra inbreuk op de integriteit betekenen. Het verhullen van een misstap is het meest problematisch, omdat men dan nog meer nieuwe misstappen begaat. Daarom dienen DV's zich goed te realiseren waaraan zij beginnen als zij een misstap verzwijgen, ontkennen en zelfs verhullen.

83. Integriteit is het onderzoeken van vermoedens van misstappen

Als DV's signalen van integriteitschendingen van anderen negeren, worden zij een deel van het probleem in plaats van een deel van de oplossing. Door een schending te tolereren communiceert men dat men deze schending acceptabel vindt en dit roept de vraag op waarom men dit vindt. Als men integriteit belangrijk vindt, dan is het inconsistent om gedrag van anderen dat daarmee strijdig is te tolereren. Daarom behoren DV's signalen van misstappen adequaat op te pakken door bijvoorbeeld goed onderzoek te (laten) verrichten.

84. Integriteit is als een dame: als men zegt het te zijn, dan is men het niet

DV's kunnen beschuldigingen van niet-integer gedrag beter niet pareren door te stellen dat zij integer zijn. Omdat niemand integer is, getuigt deze reactie van een gebrek aan zelfkennis en daarmee, omdat zelfkennis een aspect van integriteit is, een gebrek aan integriteit. Beter is het om te (laten) stellen dat de beschuldigingen onjuist zijn of men de vermeende overtredingen niet heeft begaan. Integriteit vergt echter niet dat DV's (1) beschuldigingen over zich heen laten komen, (2) te snel het boetekleed aantrekken of (3) met het gebrek aan integriteit te koop lopen.

85. Integriteit is niet het ondeugdelijk reageren op beschuldigingen van een misstap

Bij terechte beschuldigingen zijn er allerlei mogelijke tactieken van DV's die niet van integriteit getuigen, zoals (1) ze volledig ontkennen, (2) de aandacht afleiden, (3) een ander opofferen, (4) de tegenaanval openen of (5) het onderzoek in diskrediet brengen. Valkuilen voor het integer reageren op beschuldigingen zijn (1) het verliezen van de controle over de eigen emoties, (2) het probleem groter maken, (3) het vraagstuk verengen tot een juridische kwestie en (4) de beschuldigingen eerst bekennen en deze bekentenis vervolgens intrekken.

86. Integriteit is wel het deugdelijk reageren op beschuldigingen van een misstap

Een misvatting is dat DV's bij beschuldigingen niets hoeven te doen, omdat de bewijslast bij degene ligt die de beschuldigingen uit. Als integriteit de DV echter aan het hart gaat, zullen DV's beschuldigingen actief willen weerleggen. Ook al is het moeilijk te bewijzen dat niet-integer gedrag niet heeft plaatsgevonden. DV's kunnen op concrete beschuldigingen integer reageren door (1) het probleem te verbreden, (2) de vertrouwensvraag te stellen, (3) openheid van zaken te geven, (4) onderzoek te (laten) doen, (5) de ontstane schade te herstellen of te compenseren en (6) excuses aan te bieden en berouw te tonen.

87. Integriteit schuilt bij misstappen in de zwaarte van de sanctie

Uit de sancties die DV's treffen bij misstappen blijkt de waarde die zij aan integriteit hechten. Want naarmate de sanctie zwaarder is, kent men meer gewicht toe aan de waarde die is geschonden of de norm die is overtreden. Het sanctioneren door DV's kan echter niet plaatsvinden doordat (1) de overtreder onschendbaar is, (2) de DV's die moeten sanctioneren zich eveneens schuldig hebben gemaakt aan niet-integer gedrag, (3) de consequenties van het sanctioneren groter zijn dan van de overtreding dan wel nog niet groot genoeg zijn en (4) er piëteit is met de overtreder. DV's dienen te voorkomen dat door het niet sanctioneren hun integriteit ook wordt aangetast.

XIV. Voor en na de functie

88. Integriteit geeft goede redenen om op te stappen

DV's die worden beschuldigd van niet-integer gedrag kunnen opstappen om zodoende de eer aan zichzelf te houden. Dit luistert nauw omdat anderen dit kunnen gaan zien als het ontlopen van de eigen verantwoordelijkheden en verantwoording. Ook kunnen DV's goede redenen hebben om op te stappen vanwege een gebrek aan integriteit in en met hun omgeving. Dit luistert eveneens nauw omdat anderen dit kunnen gaan zien als (1) naïef, (2) laf, (3) onzuiver, (4) hypocriet en (5) bedrog. Ook kan dreigen met opstappen een manier zijn om de integriteit van de omgeving te verbeteren, al moeten DV's dit niet te pas en te onpas doen, want dan wordt men ongeloofwaardig.

89. Integriteit stopt niet bij het stoppen

Integriteit doet zich ook bij en na de beëindiging van een functie voor. Dit vraagt van DV's dat zij (1) op een integere wijze afscheid nemen, (2) consistent zijn in de idealen en waarden die zij in en na hun functie nastreven, (3) geen misbruik maken van de functie voor en na de functie, (4) een eigen integer verhaal vormen in wat zij deden en gaan doen, (5) respectvol met de opvolger omgaan en (6) zich aan de regels houden die vanuit de functie ook erna gelden.

90. Integriteit wordt al op de proef gesteld tijdens selecties en verkiezingen

Al tijdens selecties en verkiezingen van DV's laat integriteit haar macht gelden. Dit blijkt uit (1) de pogingen die tegenstanders doen om de integriteit van kandidaten in diskrediet te brengen, (2) de wijze waarop integriteit is opgenomen in de functie-eisen, (3) de wijze waarop kandidaten op hun integriteit worden ondervraagd en getest en (4) hoe kandidaten zich op hun integriteit (laten) voorstaan. Integriteitrisico's die DV's hierbij lopen zijn (1) het anderen in diskrediet willen brengen maar daarmee zichzelf in diskrediet brengen, (2) toezeggingen doen die in zichzelf niet-integer zijn en (3) toezeggingen doen die men niet kan waarmaken.

XV. Andere niveaus

91. Integriteit is een belangrijke toetssteen voor beleid

Beleid van DV's wordt meestal beoordeeld en geëvalueerd vanuit, zij het impliciet, uiteenlopende aspecten van integriteit. Derhalve dienen DV's ervoor te zorgen dat hun beleid (1) consistent is in de tijd, (2) consistent is op een bepaald moment, (3) kleur heeft, (4) recht doet aan betrokkenen en (5) wordt gerealiseerd. Want des te minder DV's hiermee rekening houden, des te meer anderen hen hierop zullen afrekenen.

92. Integriteit van besluitvorming is het hart van integriteit

Het belang van integriteit evenals de integriteitcriteria die gelden, zijn af te leiden van besluitvorming als kernactiviteit van een DV en het orgaan waarvoor de DV functioneert. Als besluiten niet op een integere wijze worden genomen, dan zijn de besluitvorming, de DV en het orgaan ondeugdelijk. DV's dienen daarom geen inbreuk te maken op de integriteit van besluitvorming, zoals door corruptie, fraude, lekken van vertrouwelijke informatie en oneigenlijke interventie.

93. Integriteit schuilt in de inrichting van een orgaan

De integriteit van het orgaan waarvan DV's deel uitmaken is van belang voor de beoordeling van hun integriteit. Om te voorkomen dat DV's verantwoordelijk worden gehouden voor onvoldoende integriteit van en binnen hun orgaan, en daarvoor zelfs moeten opstappen, dienen zij ten aanzien van de mensen waaraan zij (mede) leiding geven (1) een omgeving te creëren waarin integer gedrag wordt gestimuleerd en niet-integer gedrag wordt belemmerd, (2) toezicht te houden op de integriteit van het gedrag en (3) adequaat op te treden bij (signalen van) niet-integer gedrag.

94. Integriteit gaat over de vormgeving van de samenleving

Integriteit is essentieel voor het goed functioneren van een samenleving, omdat burgers (1) recht hebben op een eigen integriteit en (2) de plicht hebben om de integriteit van anderen te respecteren. Daarnaast dient een samenleving te beschikken over (3) integere doelen, (4) een integere inrichting en (5) soevereiniteit. Implicaties hiervan zijn dat DV's (1) de samenleving oprecht dienen, (2) de harmonie in de samenleving bevorderen en (3) de dialoog met de samenleving voeren.

XVI. Ten slotte

95. Integriteit bent u nu

Het belang van integriteit loopt door tot de laatste adem van een DV. Zo kan het sterfbed nog getuigen van iemands integriteit. Ook kan de integriteit van een DV voortleven na diens dood. Vanuit integriteit is de vraag relevant hoe een DV wil worden herinnerd. Dit is echter niet een vraag voor later maar voor nu. Want hoe er later wordt gedacht, wordt beïnvloed door wat men nu doet. Bovendien is het nu het enige waar men nu wat mee kan. DV's doen er daarom goed aan om integriteit niet vooruit te schuiven. En evenmin om integriteit af te schuiven. Want er is maar één iemand verantwoordelijk voor de integriteit van een DV. En dat is de DV zelf.

