

**Vereniging voor Bestuurskunde van de
Nederlandse Antillen &
Aruba**

Integriteit, wat is dat?

Een bijeenkomst georganiseerd door de Vereniging voor Bestuurskunde Nederlandse Antillen en Aruba in samenwerking met de Sociaal-economische Faculteit van de Universiteit van de Nederlandse Antillen op 21 maart 2002

April 2002

Redactie
Drs. Miguel P. Goede

Inhoudsopgave

INLEIDING	2
EEN WEERGAVE VAN DE GEHOUDEN INLEIDINGEN	3
MET IN ACHTNEMING VAN MACHIAVELLI: INTEGRITEIT EN DE AMBTENARIJ	9
INTEGRITEIT VAN DE POLITICUS/BESTUURDER	18
INTEGRITEITONDERZOEKEN EN -PROGRAMMA'S	24
BIJLAGE	38

Inleiding

Op Donderdag 21 maart 2002 hervatte de Vereniging Bestuurskunde Nederlandse Antillen en Aruba (VBNA) haar serie van paneldiscussies in de aula van de Universiteit van de Nederlandse Antillen. Dit geschiedde in samenwerking met de Sociaal Economische Faculteit en Vishon Korsou.

De VBNA heeft als doelstelling het bevorderen van bestuurskundig onderzoek en het toepassen van de bestuurskundige kennis. In de periode 1995 - 1999 organiseerde de VBNA regelmatig soortgelijke bijeenkomsten. De afgelopen drie jaren hebben wij dit bewust niet gedaan omdat na verloop van tijd voldoende alternatieven waren voor onze bijeenkomsten. In 2002 bereikte ons signalen dat er wederom behoefte bestaat aan deze sessies.

Het thema was ditmaal: "Integriteit: wat is dat?". De laatste tijd is dit onderwerp erg aan de orde in alle sectoren: de politiek, de advocatuur, het ambtelijk apparaat, de rechterlijke macht, de accountancy. Niet alleen op Curaçao en in Latijns Amerika maar ook in Europa en de Verenigde Staten.

Maar wat is het? Wat is integriteit? Drie sprekers hebben de zaal hun visie op deze zaak geven. Gedeputeerde mr. Etienne Ys heeft integriteit belicht vanuit de optiek van de politicus. Minister dr. Rutel Martha heeft de zaak benaderd vanuit het perspectief van het ambtelijk apparaat. Als derde spreker is opgetreden Mr. Fred Wiel. Hij gebruikte integriteitonderzoek en -programma's als invalshoek.

Deze drie sprekers zijn interessant omdat de heer Ys zich op het standpunt stelt dat de integriteit van zijn partij op het spel zou staan als hij met een bepaalde politieke partij in een coalitie zou stappen. De heer Martha heeft als minister diverse integriteitonderzoeken laten verrichten en heeft er een nationale conferentie "It takes two to tango" aan gewijd. De heer Wiel heeft bij twee onderzoeken gediend als voorzitter van de onderzoekscommissie.

Na de inleidingen is het aanwezige publiek in debat gegaan met de inleiders. De heer Theo Dol heeft in de Amigoe een uitgebreid artikel gewijd aan deze bijeenkomst. Deze is opgenomen in de onderhavige publicatie. Dat de bijeenkomst stimulerend zou kunnen werken op de bevordering van de integriteit van de Curaçaoe overheid zou afgeleid kunnen worden uit het persbericht dat ons enige dagen na de bijeenkomst bereikte en is opgenomen als bijlage.

De voorzitter,
Miguel Goede

Een weergave van de gehouden inleidingen
Door: Theo Dol

Is de mens van nature goed of slecht? Die basisvraag diende zich aan in de discussie over de vraag: 'Integriteit, wat is dat?' De invallen van Justitie bij leden van een lokale politieke partij, de grootscheepse bouwfraude en ambtenaren corruptie in Nederland en de Enron-affaire in de V.S. tonen aan dat zo'n discussie actueel is. En voorlopig ook actueel blijft, al is het geen strikt lokaal probleem. Van de drie genodigden die hun visie gaven, blijkt gedeputeerde Ys voorstander van een permanente maatschappelijke discussie die de hele samenleving aangaat en minister Martha van een gedragscode voor overheidsdiensten. Rechtercommissaris Wiel die de integriteit van politie en douane onderzocht vindt dat dit thema voortdurend onderwerp van gesprek moet zijn bij deze diensten en dat de leiding daarin voor moet gaan.

'De rechtsstaat moet eeuwig op zijn hoede zijn'

De zaal van de UNA zat vorige week donderdag bomvol; er moest zelfs een wand weggeschoven worden om de ruimte groter te maken. Blijkbaar is integriteit, anders dan de Vereniging van Bestuurskunde Nederlandse Antillen en Aruba zelf verwachtte, een intrigerend onderwerp dat veel mensen aanspreekt.

In de krant komen vrijwel dagelijks berichten voor over gevallen van fraude en corruptie die zich wereldwijd voordoen. Veel betrokkenen moeten zich ervan bewust zijn geweest dat ze onethisch en zelfs strafbaar handelden. Waarschijnlijk was de pakkans klein en/of de verleiding groot. Kennelijk zijn er regels en sancties nodig om afwijkend gedrag te voorkomen en te corrigeren. De vraag of de mens van nature goed is of slecht is, vindt minister Martha voor een bestuurder irrelevant. Hij baseert zijn mening op die van de Italiaanse politiek adviseur Nicolo Machiavelli (1469 - 1572) die in *Il Principe* zijn zienswijze baseert op de *verità effettuale delle cose* (de effectieve waarheid der dingen): "Het is inderdaad mijn bedoeling een en ander te schrijven dat nuttig is voor de staat. Bijgevolg vond ik het vanzelfsprekend te vertrekken van de werkelijke waarheid: de toestanden zoals ze in werkelijkheid bestaan en niet zoals men zich dat inbeeldt. De kloof tussen hoe een mens behoort te leven en hoe hij in werkelijkheid leeft, gaapt zo breed dat wie geen oog wil hebben voor die werkelijkheid en liever de schone schijn koestert, zijn ondergang tegemoet gaat. Feit is dat een mens die zich altijd en overal fatsoenlijk wil gedragen, onvermijdelijk kapot gaat te midden van de grote meerderheid die alle fatsoen aan zijn laars lapt. Als hij een leider wil blijven, moet een leider bijgevolg leren zijn geweten het zwijgen op te leggen en vervolgens moet hij die wetenschap al dan niet in praktijk brengen naarmate de omstandigheden dat vereisen".

Volgens Martha zijn daaruit, de Britse politicoloog Skinner citerend, de volgende lessen te trekken:

De meeste mensen stellen eigen belang boven algemeen belang
Het resultaat is een oneindige tendens van machtige particuliere elites om de rechtsstaat naar hun hand te zetten waarbij corruptie

als een legitiem middel wordt beschouwd

Om dit te voorkomen moet de rechtsstaat eeuwig op zijn hoede zijn ('eternal vigilance').

"De vraag verlegt zich dus van hoe een ambtenaar zich behoort te gedragen naar de vraag omtrent de randvoorwaarden die de eternal vigilance dienen te waarborgen', aldus Martha. Hij heeft zich daarvoor laten leiden bij het entameren van integriteitsonderzoeken bij politie, douane en cipiers.

Anders dan in de V.S. waar een groot deel van de ambtenaren - en zeker de top - gaat en komt bij de wisseling van politieke leiding, kennen de Antillen het systeem van de loyale ambtenaar. "Politiek is de wereld van de gekozenen, van de democratisch gelegitimeerde amateurs die de productie op hoofdlijnen bepalen en naar buiten verantwoording afleggen. Bureaucratie is de wereld van ambtenaren, benoemd op kwaliteit en deskundigheid, loyaal, neutraal en objectief".

Martha vindt dat er gewaakt moet worden dat het onderscheid tussen bureaucratie en politiek vervaagt. 'Immers, een aanstellingsbeleid dat zich niet baseert op kwaliteit en deskundigheid maar op politieke loyaliteit vervaagt het onderscheid tussen die twee werelden". Hij pleit daarom voor een vergelijkend examen, het concours zoals dat in Frankrijk en de Europese Unie gebruikelijk is. Sollicitanten moeten een examen afleggen en de beste wordt aangenomen. 'Dit lijkt zeer patronage repelling'.

Verder stelt Martha: "In een bestuursstructuur als de onze loopt men steeds risico's wanneer gekozen wordt voor de introductie van vergunningsstelsels en ook met regelingen waarbij aan het bestuursorgaan ruime discretionaire bevoegdheid wordt gegeven". Met dat laatste doelt hij op de trein in de gevangenis waarbij gevangenen vanwege de overbevolking eerder werden vrijgelaten.

De drie integriteitstrajecten die zijn ingezet bij politie, douane en gevangenispersoneel zijn vooral bedoeld om de risico's te analyseren die deze diensten lopen. "Machiavelli laat zien dat het niet raadzaam is het ideale beeld van de integere ambtenaar na te streven, maar dat het effectiever is om te werken aan een systeem dat integriteit produceert".

Martha heeft daarom opdracht gegeven voor de uitwerking van een

landsverordening voor de instelling van een Nationale Integriteits Autoriteit.

ONDERMIJNING

Gedeputeerde Ys stelt dat gemis aan integriteit de democratie en rechtsstaat kan ondermijnen. 'Het gemis aan integriteit kan met zich meebrengen dat particuliere belangen het bestuur in sterke mate beïnvloeden. In het ergste geval brengt het met zich mee dat de georganiseerde misdaad het openbaar bestuur binnentreedt en overneemt. Gemis aan integriteit komt juist ten nadele van de minstbedeelden binnen onze gemeenschap. Het verstoort de marktverhoudingen en kan leiden tot kunstmatige prijsverhogingen en een verslechtering van het product dan wel dienstverlening van het openbaar bestuur'.

"Bewaking van integriteit is de laatste jaren onder grote druk komen te staan juist door het feit dat de overheid effectiever is gaan functioneren. De overheid decentraliseert steeds meer taken en bestuurt steeds meer op resultaat en steeds minder op processen.

Strikte regelgeving maakt plaats voor het managen op grond van contracten en convenanten. Steeds meer diensten worden verzelfstandigd in stichtingen of NV's en er worden strategische allianties en public-private-partnerships aangegaan. Nu de ambtenaar dus steeds meer bevoegdheden krijgt, particulieren medeverantwoordelijkheid dragen voor het openbaar bestuur en het steeds meer op afstand zetten van de politiek, moet er meer aandacht worden besteed aan het onderhouden van het instrumentarium ter bevordering van een onkreukbaar, betrouwbaar en zorgvuldig handelen van het openbaar bestuur. De politieke bestuurder blijft uiteindelijk eindverantwoordelijk".

Daarvoor zijn nodig een rechtsstaat, principes van behoorlijk bestuur en instituten als Algemene Rekenkamer en Ombudsman en landsverordeningen Administratieve Rechtspraak en Openbaarheid van Bestuur.

"Echter de ontwikkelingen binnen onze maatschappij vergen een voortdurende aanpassing of aanscherping van het instrumentarium. Hierbij dient er rekening mee te worden gehouden dat de integriteit van de politieke bestuurder grotendeels wordt beïnvloed door die

van het overheidsapparaat en vice-versa.", aldus Ys.

Hij vindt het een negatieve benadering als integriteit wordt aangeduid als de afwezigheid van corruptie en fraude. Er zouden voldoende sancties zijn om laakbaar handelen af te straffen. Volgens Ys wordt 'in diverse fora' gediscussieerd over ontzetting uit het kiesrecht als politieke ambtsdragers in de fout gaan, van beëindiging van het lidmaatschap van Eilandsraad of Staten en van privaatrechtelijke aansprakelijkheid voor politieke bestuurders en topambtenaren. Ook wordt overwogen of topambtenaren ter verantwoording kunnen worden geroepen door Eilandsraad of Staten en of advocaten, accountants en notarissen strafbaar zijn als ze meewerken aan zaken die achteraf corrupt blijken te zijn.

Ys vindt dat hiervan de preventieve werking niet erg hoog is en dat het bovendien moeilijk is om fraude en corruptie op te sporen en te berechten. Hij vindt het beter om er vanuit te gaan dat non-integriteit altijd latent aanwezig is en dat moet voorkomen worden dat het manifest wordt. 'Managen van gedrag en het voorkomen van verleidingen' is te bereiken door functiescheiding, gedragsregels, een zwarte lijst van personen of bedrijven, een meldpunt integriteit, financiële openheid van politici en politieke partijen en het verbeteren van salarissen van topambtenaren en politieke bestuurders. Maar teveel regulering en teveel controle maken de organisatie log en duur. 'De conclusie is dat er een evenwicht moet zijn tussen repressie en preventie'. Maar is dat voldoende om het openbaar bestuur integer te houden?

Ys: "Integriteit is een maatschappelijk issue. Het is geen apart probleem van het openbaar bestuur. Het vraagstuk van integriteit komt in alle gelederen van de maatschappij voor. Voorbeelden van fraude, corruptie en laakbaar handelen hebben zich voorgedaan en zullen zich blijven voordoen in het bedrijfsleven, vakbondsorganisaties, sportverenigingen, kerkelijke organisaties, de pers, de loterij, etc. Het niveau van integriteit wordt door de hele maatschappij beïnvloed en niet alleen door de politicus en/of het openbaar bestuur."

Ys pleit daarom voor een 'holistische' benadering en stelt voor om een Stuurgroep Nationale Integriteit in te stellen die een actieplan opstelt en beginselen van integriteit handhaaft. De stuurgroep moet

leden bevatten uit alle geledingen van de maatschappij.

IMPLEMENTATIE

Volgens rechter-commissaris Wiel is het belangrijk om bevindingen uit een integriteitsonderzoek te implementeren bij de betrokken diensten. Martha moest later in de discussie toegeven dat de interne discussie over integriteit bij de politie nog moet beginnen, al zijn de schuldigen inmiddels wel gestraft. En Wiel merkte op dat het rapport over de douane 'al maanden ergens in een doos ligt'.

'Een gedurfde missie' noemde Wiel de onderzoeken bij politie, douane en gevangenispersoneel. Het doel ervan is om de 'weerbaarheid te verhogen tegen de aantasting van normen'. Informatie over de zwakke punten werd verkregen door een meldpunt en een hotline in te stellen, een postbus en een emailadres beschikbaar te stellen en door gesprekken te voeren met alle betrokkenen. Die gesprekken gingen over discipline, intermenselijke verhoudingen, interne communicatie, werving en selectie, bijscholing, functioneringsresultaten, beloning, kennisniveau en het materieel waarover de werknemers beschikken.

Vervolgens moet aan de hand van de bevindingen bij de betrokken dienst of het bedrijf een bewustwordingsproces op gang gebracht worden, een cultuuromslag waardoor een attitude ten opzichte van integriteit wordt bijgebracht. 'Een integriteitsonderzoek heeft alleen zin als de aanbevelingen geïmplementeerd worden.'

Het is volgens Wiel belangrijk dat ook de chefs aan dat proces deelnemen. Er moeten groepsgewijze cases aan de orde gesteld worden, bijvoorbeeld via rollenspel. "Bij normverval is dat onontbeerlijk. Men moet elkaar kunnen aanspreken op normafwijkend gedrag. Dat zijn minimale voorwaarden. De organisatie moet formuleren waarom integriteit belangrijk is en moet een profielschets hebben van de werknemer. Intern moet integriteit een onderwerp van gesprek blijven, het moet geïnternaliseerd worden. De leiding moet uitstralen dat ze daar volledig achter staat. Top-down moet er respect zijn voor de werknemer. Daar mankeert het nogal eens aan."

Wiel vindt dat de organisatie zodanig moet zijn ingericht dat er pro-actief kwetsbare situaties worden gesignaleerd. "Toen er ver-

denkingen rezen over drugsgebruik en drugshandel bij de politie is er vanuit het korps zelf aangedrongen op een verplichte drugstest voor het personeel. Vertrouwen is goed, maar controle is beter. Want daar heeft het vooral aan ontbroken. Interne misdaad en corrupt gedrag kan dan ernstige vormen aannemen".

Met in achtneming van Machiavelli: Integriteit en de ambtenarij
Toespraak van minister van justitie dr. R.S.J. Martha, LL.M

Een zeer kleine internationale bloemlezing

Op de binnenland pagina van het Rotterdams Dagblad van 19 april 2000 treft men een artikel onder de volgende titel: "Corruptie in gevangenissen moet beter aangepakt" .Het artikel zelf, dat niet over de Nederlandse Antillen gaat maar over Nederland, luidt deels als volgt:

"Justitie heeft geen goed beeld van de hoeveelheid gevangenbe-
waarders die jaarlijks de fout ingaan en zich bijvoorbeeld door
gevangenen hebben laten omkopen. ...Dit constateert de Rekenk-
amer vandaag in een rapport. ... Onder niet integer handelen valt
het seksueel intimideren van gedetineerden, handel met hen drijven,
het binnensmokkelen van drugs of telefoons voor hen en het aan-
gaan van een schijnhuwelijk"

Van nog recentere datum is het artikel dat in de Amigoe van 16
maart 2002 verscheen, met als kop: "Zeker vijftig ambtenaren
Rijkswaterstaat corrupt".

Volgens het artikel is dat gezegd door de voormalige directeur van
het Groningse bouwbedrijf Koop Tjuchem, in een televisie docu-
mentaire getiteld 'Corrupte ambtenaren' die op vrijdag 15 maart jl.
op de Nederlandse televisie werd uitgezonden.

Minstens even opzienbarend is het volgend bericht in het Algemeen
Dagblad van 9 februari jl. :

"Drugstest voor Duitse Senator .

Hamburgs senior senator Ronald Schill (Politiezaken) gaat een drugstest doen, nadat een getuige heeft verklaard dat de rechtse politicus op een feestje cocaïne heeft gesnoven. De tv-zender NDR spoorde niet alleen de getuige op, maar toonde ook een belastend document. Daarin staat dat Schill opdracht gaf vooral de drugsoverlast op straat te bestrijden en de consumptie van verdovende middelen in chique discotheken minder hard aan te pakken"

Zij die zich de aflevering van het programma Ter zake van 23 december 1996 van de Belgische televisiezender BR TN TV2 nog voor de geest weet te halen, herinneren zich wellicht de 'hallicunante' beelden waarop kon worden gezien hoe veel Europarlementariërs 's ochtends haastig tussen 9 uur en 10 uur de presentielijst van een dagvergadering tekenden, en vervolgens zonder de vergadering bij te wonen, of deze slechts enkele minuten met hun aanwezigheid te hebben opgeluisterd, de vergaderlocatie verlieten, terwijl wel de ruime vergadervergoeding van ongeveer FF 8750, - werd opgestreken.

Werpt men een blik in de Economist van 16 tot en met 22 februari van dit jaar dan kan men een onthutsend verhaal lezen over corruptie in Italië. Wat vindt U van de volgende passage:

"It all started February 17th 1992, when the manager of an old people's home in Milan was caught red-handed, taking a bribe. So it is ten years since the start of Tangentopoli (Bribesville). ...Eight former prime ministers and some 5,000 businessmen and politicians were charged. Some of the corruption was on a grand scale: one senior health ministry official pocketed \$ 130m"

In dezelfde aflevering van de Economist treft men een artikel getiteld "Corruption in China: Systemic corruption; something rotten in the state of China" .In het artikel zelf leest men:

"So pervasive is corruption in China that it would be hard to find

any leader whose associates and family members are beyond suspicion"

Dit is maar een zeer kleine bloemlezing uit de pers. Wat het laat zien is dat corruptie, inclusief ambtelijke corruptie, een wereld fenomeen is. Met andere woorden: geen land, volk of continent is immuun voor ambtelijke corruptie.

Het vertrekpunt van Machiavelli.

Het zal voor U dan ook straks geen verassing moeten zijn als blijkt dat, wanneer eenmaal het hierna te bespreken empirisch oordeel van Machiavelli over de aard van de mens als vertrekpunt onderschreven wordt, er voor de anderszins zeer lovenswaardige normatieve oordelen over het menselijk gedrag in bijvoorbeeld de Meditaties van Keizer Marcus Aurelius, nauwelijks ruimte overblijft bij het onderwerp van vandaag, net zo min voor de eveneens lovenswaardige bijdrage van Gouverneur Saleh aan de feestbundel voor Pater Romer .

[J.M. Saleh, Politiek en moraliteit, in: Vijftigjaar Priesterschap Dr. Amado E.J. Romer, 1996]

Het praktische verschil tussen de beide benaderingen is niet gering. Zij die van een normatief oordeel vertrekken, belanden heel snel bij gedragscodes m.b.t. over hoe het hoort en strafrechtelijke handhaving. De meerderheid van de lezingen gehouden tijdens de Informatiecyclus "Deugdelijkheid van Bestuur" van 1993 (UNA, Curaçao, 1993) geven de indruk een normatief oordeel als vertrekpunt te hanteren.

Laatstelijk ben ik in de locale media meer dan een keer van Machiavellisme beschuldigd. Een ieder in mijn naaste werkomgeving weet dat ik dat niet als een belediging ervaar, en wel omdat anders dan men denkt, het bij deze Florentijnse politieke adviseur niet om ongebreidelde machtspolitiek ging. Zij die de moeite hebben genomen om kennis te nemen van het enige fundament waarop Nicolo

Machiavelli (1469-1572) zijn theorieën wilde bouwen, zullen het gelijk van Machiavelli hebben moeten onderkennen in de korte bloemlezing waarmee ik deze toespraak heb ingeleid. Machiavelli hanteert als vertrekpunt hetgeen hij in *Il Principe* (15,1) de '*verita effettuale delle cose*' noemt, de werkelijke waarheid. Ik kan U de inmiddels zeer beroemde neologismen niet onthouden:

"Het is inderdaad mijn bedoeling een en ander te schrijven dat nuttig is voor de staat. Bijgevolg vond ik het vanzelfsprekend te vertrekken van de werkelijke waarheid: de toestanden zoals zij in werkelijkheid bestaan, en niet zoals men zich dat inbeeldt. ..De kloof tussen hoe een mens behoort te leven en hoe hij in werkelijkheid leeft, gaapt zo breed dat wie geen oog wil hebben voor die werkelijkheid en liever de schone schijn koestert, zijn ondergang tegemoet gaat. Feit is dat een mens die zich altijd en overal fatsoenlijk wil gedragen, onvermijdelijk kapotgaat te midden van de grote meerderheid die alle fatsoen aan haar laars lapt. Als hij een leider wil blijven, moet een leider bijgevolg leren hoe zijn geweten het zwijgen op te leggen: en vervolgens moet hij die wetenschap al dan niet in praktijk brengen naarmate de omstandigheden dat vereisen.

[Vertaling ontleent aan Gaby vanden Berghe, Machiavelli voor managers, 4e dr .2002]

Uitgaande van deze '*verita effettuale delle cose*', zoals Machiavelli dat doet, lijkt het niet raadzaam om het vraagstuk van ambtelijke integriteit deontologisch te benaderen, maar ontologisch. Inderdaad, schrijvend over Machiavelli's benadering van het probleem van corruptie, leidt de Britse politicoloog Quentin Skinner de volgende lessen af uit het oeuvre van Macchiavelli:

1. De meeste mensen stellen hun eigen belang boven het algemeen belang;
2. Het resultaat is een oneindige tendens van machtige particuliere elites om de rechtstaat naar hun hand te zetten, waarbij corruptie als een legitieme middel wordt beschouwd;

3. Om dit te voorkomen, moet de rechtstaat eeuwig op zijn hoede zijn ('eternal vigilance').

[Q. Skinner, Machiavelli, uit de serie Past Masters onder de redactie van Keith Thomas, Oxford, herdr. 1996, blz 67 e.v.]

De vraag verlegt zich dus van hoe een ambtenaar zich behoort te gedragen naar de vraag omtrent de randvoorwaarden die de 'eternal vigilance' dienen te waarborgen.

Het is tegen deze achtergrond dat ik U inzicht wil verlenen in de factoren die een rol hebben gespeeld bij de processen die ik in mijn ambtsperiode geëntameerd heb op het gebied van ambtelijke integriteit.

Het Weberiaanse model en de Antilliaanse bureaucratie.

Het is van groot belang om niet uit het oog te verliezen dat de Antilliaanse ambtenarij geschoeid is op het leerstuk van de loyale ambtenaar. De grondslag voor dit leerstuk is in 1919 gelegd door Max Weber in een lezing getiteld 'Politik als Beruf'. Weber zette uiteen hoe de moderne mensen in toom worden gehouden als radertjes in onpersoonlijke en rationele organisaties, bureaucratieën. Hij zag de opkomst van een bureaucratie als een onafwendbaar gevolg van de rationalisatie, specialisatie en professionalisering van de samenleving.' De keuze is er dan tussen professioneel bestuur of dilettantisme. Dat de keuze voor een professioneel bestuur valt spreekt voor zich.

[M. Weber, Politik als Beruf, Duncker & Humbolt, Berlin, 1919]

Weber's model heeft in hoge mate bijgedragen aan een helder onderscheid tussen de rollen van politiek gekozen bestuurders en ambtelijk aangestelden, dit onderscheid is een van de hoekstenen van een parlementaire democratie zoals de onze.

Aldus gaan ook wij in de Nederlandse Antillen uit van twee

gescheiden werelden in de relatie politiek-bureaucratie. Politiek is de wereld van de gekozen, van de democratisch gelegitimeerde amateurs, die de productie van beleid op hoofdlijnen bepalen en daarvoor naar buiten toe verantwoording afleggen. Bureaucratie is de wereld van ambtenaren, benoemd op kwaliteit en deskundigheid, loyaal, neutraal, objectief, zich niet mengend in de politiek, hiërarchisch ingesteld en wakend over de technische uitvoerbaarheid van het vanuit de politiek geëntameerde beleid.

[Ed van Thijn, Publieke Zaken, Meulenhoff, 2001, blz. 118]

Een deugdelijke aanstellingsbeleid voor ambtenaren.

Vanuit deze kijk op onze ambtenarij en rekening houdend met Machiavelli's '*verita effettuale delle cose*', dan dient zich de eerste randvoorwaarde aan voor de '*eternal vigilance*'. Gewaakt moet immers worden dat het onderscheid tussen de wereld van de bureaucratie en politiek vervaagt. Immers, een aanstellingsbeleid dat zich niet baseert op kwaliteit en deskundigheid doch op politieke loyaliteit doet het onderscheid tussen de twee werelden vervagen.

Het Amerikaanse '*spoiled system*' waarbij de ambtelijke top komt en gaat met de gekozen president of deelstaat gouverneur, heeft vaak laten zien dat men betrekkelijk laag moet dalen in de ambtelijke echelons om objectiviteit, neutraliteit en hiërarchische instelling aan te treffen. Mijn indruk is dat Herman van Gunsteren in zijn oratie van 25 oktober 1974 aan de Leidse Universiteit dit verband onderkende toen hij mede naar aanleiding van het Watergate-schandaal tot de conclusie kwam dat verantwoordelijkheid aan de top of basis alleen niet voldoende is

[H.R. van Gunsteren, Denken over politieke verantwoordelijkheid, Samsom, 1974, blz. 24]

In een systeem zoals het onze, geldt dus dat ook de ambtelijke top benoemd wordt op basis van kwaliteit en deskundigheid. Dat betekent dat wil '*verita effettuale delle cose*' niet hieraan tomen, er voorzieningen aanwezig dienen te zijn die waarborgen dat kwaliteit en deskundigheid preponderant zijn bij de aanstelling van amb-

tenaren.

Het zal mij te ver voeren om hier een volledige toetsing te plegen van de werving, selectie en de aanstelling van ambtenaren in de Antilliaanse publieke sector. Wel acht ik het raadzaam dat de Antillen het Franse systeem van 'concours', of te wel een vergelijkend vooronderzoek in overweging nemen.

Dit systeem dat door de Europese instellingen is overgenomen en is geperfectioneerd, behelst dat reflectanten op vacatures een vergelijkend examen moeten afleggen om hun kwaliteit en deskundigheid te meten. Vervolgens gaan alleen de best geslaagden verder in het sollicitatieproces. De ervaring leert dat dit systeem het hoogste niveau van deskundigheid en kwaliteit produceert en het lijkt zeer patronage 'repelling' te zijn.

De risico's van discretionaire bevoegdheden.

Wanneer de overheid niet erg selectief is met de mate en de wijze waarmee zij intervieneert in de samenleving, stelt zij zich bloot aan de vele risico's voor aantastingen van de integriteit die overregulering met zich mee brengt. In een bestuursstructuur zoals de onze loopt men steeds risico's wanneer gekozen wordt voor de introductie van vergunningstelsels en ook in regelingen waarbij aan het bestuursorgaan ruime discretionaire bevoegdheid wordt gegeven.

Een voorbeeld waarmee ik in de afgelopen vier jaar heb geworsteld is de voorziening in artikel 18 van het Wetboek van Strafrecht dat over de voorwaardelijke invrijheidstelling handelt, de V I. Niet zelden had ik de indruk dat wij het systeem niet sluitend konden krijgen om te voorkomen dat in het ambtelijk traject de 'verita effettuale delle cose' de overhand kreeg. Dit met name omdat de toepassing van artikel 18 van het Wetboek van Strafrecht medio jaren negentig verward raakte met niet-wettelijk geregelde stratkortings procedures (10% korting, 'trein', buitenlanders-korting) die verband hielden met de overbevolking in de strafinrichtingen.

De Nederlandse pendant van V.I. is mandatoir en kent dus de discretionaire ruimte niet waardoor er daar nauwelijks ruimte bestaat voor ambtelijke manipulatie.

Wat ik hiermee wil illustreren is dat indien de Antilliaanse maar vooral de eilandelijke wetgever niet selectief is met het handhaven of introduceren van discretionaire bevoegdheden, de risico's voor ambtelijke integriteits aantasting niet gering zijn. Zonder voor absolute rigiditeit in ons openbaar bestuur te pleiten, plaats ik wel eens een vraagteken bij het bestaan van vergunningstelsels en discretionaire bevoegdheden m.n. op het eilandelijk niveau. Ook het al te guitig omspringen met verbodsbepalingen gekoppeld aan ontheffingsmogelijkheden draagt bij aan de kwetsbaarheid voor integriteitsaantasting, of te wel de '*verita effettuale delle cose*' krijgt daardoor te veel speelruimte.

Het rapport van de Nederlandse Enquêtecommissie (Commissie van Traa) laat heel goed zien waartoe ook de vrije beoordelingsruimte van de ambtenaar kan leiden, met name op het gebied van de uitoefening van opsporingsbevoegdheden.

Het oog van de meester houdt de '*verita effettuale delle cose*' buiten huis.

Het valt op dat zowel het rapport van Commissie van Traa als andere studies over de bevordering van ambtelijke integriteit, wanneer het op de aanbevelingen aankomt, met voorstellen komen die uitgaan van de mens hoe die is, de '*verita effettuale delle cose*', en niet hoe de mens behoort te zijn. Typerend is in dit verband de Rede van Huberts bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Politiestudies en Veiligheidsvraagstukken aan de Vrije Universiteit Amsterdam op 13 maart 1998. De volgende passage spreekt boekdelen:

"Ook de integriteitsketen is zo sterk als de zwakste schakel. Handelen ten behoeve van integriteit betekent dus het voeren van integraal beleid, gericht op:

- a. de organisatiestructuur: toezicht en controle, doorlichten, bureau interne veiligheid;
- b. het personeel: selectie, opleiding, bevordering, rouleren;
- c. de cultuur: meer openheid, een gedragscode (statuut), trainingen;
- d. de handelwijze bij incidenten, intern en extern.

Een integrale benadering houdt ook in dat aandacht wordt besteed aan zowel preventie als repressie en dat landelijk wordt gewerkt aan informatieverzameling, onderzoek en nadere analyse. "

[L.W.J.C. Blinde vlekken in de politiepraktijk en de politiewetenschap, Gouda Quint, 1999]

De formule van Huberts heeft veel weg van een handleiding voor de 'eternal vigilance' die Skinner uit Machiavelli's werk heeft afgeleid.

Bouwen aan de 'eternal vigilance'.

In de afgelopen vier jaren heb ik drie grote integriteitstrajecten ingezet bij de drie geuniformeerde diensten van de landsoverheid: de politie, de douane en het gevangeniswezen. In alle drie trajecten heb ik gepoogd te bouwen aan de 'eternal vigilance' die Machiavelli ons adviseert. Dit heb ik proberen te doen om een uniform analyseschema te hanteren ten aanzien van de taakstelling van de onderzoekscommissie. De elementen daarvan zijn de volgende:

In de eerste plaats de elementen die beogen inzicht te verschaffen in de potentiële risico's die de betrokken diensten vanuit oogpunt van integriteit lopen.

- a. het benoemen en lokaliseren van de kwetsbare handelingen in de betrokken diensten;
- b. het aan het licht brengen van gedragingen van ambtenaren van de betrokken diensten bestaande uit oneigenlijk verwerven of verstrekken van voordelen of uit ernstig misbruik van de door hen bekomen ambtelijke kennis, hen verleende bevoegdheden of van hen verstrekte middelen en faciliteiten;

c. het zoveel mogelijk in beeld brengen van de voor integriteitsaantasting gevoelige omstandigheden waarin corpsleden, zowel in persoonlijk opzicht als in relatie tot hun omgeving verkeren.

Integriteit van de politicus/bestuurder

Bijdrage van Etienne Ys

Inleiding.

"... de overheid is wel of niet integer. Een beetje integer kan niet. Aantasting van de integriteit van de overheid betekent niet minder dan dat de overheid het vertrouwen van de burgers verliest. En zonder dat vertrouwen van de burger kan de democratie niet"

Dit is onder meer wat wijlen Staatssecretaris Ien Dales in 1992 tijdens haar toespraak op een Congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten naar voren heeft gebracht. Zij heeft hiermee de maatschappelijke discussie met betrekking tot de integriteit van de overheid in Nederland goed op gang gebracht.

Nu zijn er geen landen in de wereld, en ik praat zowel over ontwikkelings- als ontwikkelde landen, die kunnen volhouden dat hun overheid voor de volle 100% integer is (onder overheid of openbaar bestuur versta ik in deze inleiding ook de politieke bestuurder, tenzij ik uitdrukkelijk een onderscheid maak). Overal in de wereld zijn er gevallen aan te wijzen van fraude, corruptie en laakbaar handelen door de overheid. En ik kan u verzekeren dat deze gevallen in elk land ter wereld zich op meer of minder frequente wijze voor zullen blijven doen. Dit gedrag wordt ook in internationaal verband vertoond. Kapitaalkrachtige bedrijven (vaak afkomstig uit ontwikkelde landen) betalen soms grote bedragen aan steekpenningen aan overheden van andere (en in vele gevallen ontwikkelings-) landen.

Staatssecretaris Dales heeft met de hierboven aangehaalde uitspraak niet willen beweren dat een enkel geval van fraude, corruptie of laakbaar handelen de overheid haar integriteit doet verliezen. Met deze uitspraak heeft zij het belang van de integriteit voor het in stand houden van onze democratie willen benadrukken, en dat de

meest geringste aantasting van de integriteit met alle macht voorkomen dient te worden.

Definitie en belang van integriteit.

Onder integriteit wordt in de literatuur verstaan, het onkreukbaar, betrouwbaar en zorgvuldig handelen. Waarom is integriteit zo belangrijk? Staatssecretaris Dales heeft het hierboven zeer stellig geformuleerd: "Zonder integriteit kan democratie niet." Het wil zeggen dat de legitimiteit van het optreden in de openbare sector is gebaseerd op het vertrouwen dat de burger moet kunnen hebben in de politiek en het bestuur. Daarom moet zelfs de schijn op aantasting van integriteit voorkomen worden.

Het gemis aan integriteit kan onze democratie en onze rechtstaat ondermijnen.

Het gemis aan integriteit kan met zich meebrengen dat particuliere belangen het bestuur in sterke mate beïnvloeden. In het ergste geval brengt het met zich mee dat indien er geen voortdurende aandacht wordt besteed aan de handhaving van de integriteit, dat de georganiseerde misdaad het openbaar bestuur binnentreedt en overneemt. Het gemis aan integriteit komt juist ten nadele van de minstbedeelden binnen onze gemeenschap. Het verstoort de marktverhoudingen en kan leiden tot kunstmatige prijsverhogingen en een verslechtering van het product danwel de dienstverlening van het openbaar bestuur.

De bewaking van de integriteit is de laatste jaren onder een grote druk komen te staan juist omwille van het feit dat de overheid effectiever is gaan functioneren. De overheid decentraliseert steeds meer taken en bestuurt steeds meer op resultaat en steeds minder op processen. Strikte regelgeving maakt plaats voor het managen op grond van contracten en convenanten.

Steeds meer diensten worden verzelfstandigd in stichtingen of NV's, en er worden strategische allianties en public/private-partnerships aangegaan.

Nu dat dus de ambtenaar steeds meer bevoegdheden krijgt, particu-

lieren medeverantwoordelijkheid dragen voor het openbaar bestuur, en het steeds meer op afstand zetten van de politiek, moet er meer aandacht worden besteed aan het onderhouden van het instrumentarium ter bevordering van een onkreukbaar, betrouwbaar en zorgvuldig handelen van het openbaar bestuur. De politieke bestuurder blijft uiteindelijk de eindverantwoordelijke.

Het waarborgen van integriteit.

Het openbaar bestuur van elk land is voorzien van een instrumentarium dat in meer of mindere mate de voorwaarden schept ter waarborging van integriteit.

Een conditio sine qua non is de aanwezigheid van een rechtsstaat waarvan de vertegenwoordigers en bestuurders op grond van vrije verkiezingen benoemd worden. De toepassing van de trias politica (scheiding van machten) is van bijzonder belang ter voorkoming van machtsmisbruik. Zaken zoals beginselen van behoorlijk bestuur, verantwoording en controle, vervolging, toetsing door een onafhankelijke rechter en sancties dienen op een behoorlijke wijze geregeld te zijn.

Instituten zoals een Algemene Rekenkamer en Ombudsman, en regelingen zoals Landsverordening op Administratieve Rechtspraak en Landsverordening op Openbaarheid van Bestuur, dragen goed bij aan het op peil houden van de integriteit.

Echter de ontwikkelingen binnen onze maatschappij vergen een voortdurende aanpassing of zo u wil, aanscherping van het instrumentarium. Hierbij dient er rekening mee te worden gehouden dat de integriteit van de politieke bestuurder grotendeels wordt beïnvloed door die van het overheidsapparaat en vice versa.

Bij het onderhouden van ons integriteitsinstrumentarium, onderscheid ik een drietal benaderingen waarop ik nu in zal gaan.

Negatieve benadering.

Bij de negatieve benadering wordt integriteit simpelweg aangeduid

als de afwezigheid van corruptie, fraude en laakbaar handelen. Dus zolang er zich geen gevallen voordoen van corruptie en dergelijke, wordt integriteit verondersteld.

Bij deze benadering wordt ervan uitgegaan dat er voldoende sancties worden gecreëerd om het onoirbaar handelen af te straffen.

Bij deze benadering worden thans in diverse fora voorstellen bediscussieerd zoals:

ontzetting van kiesrecht bij politieke ambtsdragers die bepaalde misdrijven plegen;

beëindiging van Staten- c.q. Eilandsraadslidmaatschap;

privaatrechtelijke aansprakelijkheid voor politieke ambtsdragers en topambtenaren;

dat ook topambtenaren door Staten c.q. Eilandsraad ter verantwoording kunnen worden geroepen en indien nodig uit functie worden ontheven (dit laatste in verband met de steeds machtiger worden van de vierde macht);

het strafbaarstellen van advocaten, accountants, notarissen, etc., die niet voldoende zorgvuldigheid hebben betracht bij het meewerken aan zaken waarvan achteraf blijkt dat deze corruptief zijn geweest.

Het voordeel van repressief optreden geeft een duidelijk signaal van "crime doesn't pay". Echter, de praktijk heeft geleerd dat de preventieve werking van repressie niet al te groot is. Het opsporen en berechten van frauduleuze en corruptieve delicten zijn kostbaar en verlopen moeizaam. Bovendien tast elk geval van fraude of corruptie het imago van de overheid aan en dus ook haar integriteit. Gewaakt dient dus te worden voor overkill en er dient ook voldoende aandacht te worden besteed aan preventie.

Positieve benadering.

De positieve benadering veronderstelt dat non-integriteit altijd latent aanwezig is en dat er voorkomen dient te worden dat zij zich manifesteert. Het gaat dus om het managen van gedrag en het voorkomen van verleidingen.

Vanuit deze benadering wordt meer systematisch aan preventieve maatregelen gedacht.

Acties die kunnen worden ondernomen in het kader van preventie zijn onder meer:

het toepassen van functiescheiding, controle en werkroulatie;

het ontwerpen van gedragsregels voor ambtenaren en gezagsdragers;

het creëren van een blacklist van dubieuze personen en bedrijven waarmee de overheid geen zaken meer doet en het opzetten van een bestuurlijke informatiedienst;

het instellen van een meldpunt integriteit;

financiële openheid voor de politicus en de politieke partijen;

het verbeteren van de salarissen van topambtenaren en politieke bestuurders.

Ook op het gebied van preventie dient er gewaakt te worden voor overkill. Te veel regulering vooraf en te veel controlemechanismen maken de organisatie duur en log. Overregulering schaadt juist de bonafide ambtenaar en bestuurder, want zij worden in hun handelen beperkt. De malafide blijft creatief en zal altijd blijven zoeken naar de mazen in de regelgeving.

De conclusie is dat er een evenwicht dient te worden gevonden tussen repressie en preventie.

Holistische benadering.

De vraag is echter of een evenwichtige combinatie van repressieve en preventieve maatregelen voldoende ruimte biedt om de integriteit van het openbaar bestuur op peil te houden.

Zowel de negatieve als de positieve benadering zien integriteit, of zo u wil non-integriteit als een geïsoleerd fenomeen. Geen van beide doen in essentie iets aan de ontwikkeling van de integriteit zelf.

Integriteit is een maatschappelijke issue. Het is geen apart probleem van het openbaar bestuur. Het vraagstuk van integriteit komt in alle geledingen van de maatschappij voor. Voorbeelden van fraude, cor-

ruptie en laakbaar handelen, hebben zich voorgedaan en zullen zich blijven voordoen in het bedrijfsleven, vakbondsorganisaties, sportorganisaties, kerkelijke organisaties, de pers, de loterij, etc. Het nivo van integriteit wordt door de hele maatschappij beïnvloed en niet alleen door de politicus en/of het openbaar bestuur. De conclusie kan worden getrokken dat het eenzijdig, vanuit het openbaar bestuur werken aan de instandhouding van integriteit, wellicht gelijk staat met het 'dweilen met de kraan open'.

Dus een effectieve waarborging van integriteit zal het meest success hebben indien uit wordt gegaan van de holistische benadering. Bij de holistische benadering worden alle geledingen van de maatschappij betrokken bij de oplossing van het probleem en worden alle facetten die het nivo van de nationale integriteit bepalen, onder de loep genomen. Ook hier dient aandacht besteed te worden aan formashon, formashon i mas formashon.

Werkgroep Nationale Integriteit.

Ik wil mijn inleiding van vandaag beëindigen met het aan u voorleggen van een concreet voorstel waarop ik gaarne straks uw reactie verneem. Dit voorstel is gebaseerd op de holistische benadering en het houdt het volgende in.

Van overheidswege dient er een Stuurgroep Nationale Integriteit ingesteld te worden, bestaande uit vertegenwoordigers van de overheid (afkomstig uit diensten zoals belastingdienst, douane, financiën, Openbare Ministerie, politie, onderwijs, etc.) en vertegenwoordigers van private organisaties zoals werkgevers- en werknemersorganisaties, kerkelijke organisaties, vertegenwoordigers van advocatuur, notariaat, consumentenorganisaties, schoolbesturen, politieke partijen, etc. Deze stuurgroep ontwerpt binnen afzienbare tijd een nationaal actieplan ter ontwikkeling en waarborging van de nationale integriteit. Een Minister wordt aangewezen als de verantwoordelijke voor dit project, en dient het nationaal actieplan ten uitvoer te brengen.

De stuurgroep heeft een permanent karakter ter monitoring van de uitvoering van het actieplan en ter bewaking van het nivo van de nationale integriteit.

Ik dank u zeer.

Integriteitonderzoeken en -programma's Voordracht mr. F. P. Wiel

Dames en heren, goedenavond,

Het strekt mij thans tot eer om in het kader van deze bijeenkomst een bescheiden bijdrage aan de inleidingen op deze avond te leveren.

Allereerst zou ik zo vrij willen zijn om ook mijn versie te willen geven van een antwoord op de vraag "Integriteit, wat is dat?" Wat is Integriteit? Integriteit is oorspronkelijk een persoonlijke deugd die bij mensen hoort. Een integer mens is volgens mij een betrouwbaar mens die op basis van zijn levensopvattingen zich strikt aan de ethische normen en waarden houdt. Je weet wat je aan deze mensen hebt, hetgeen niet altijd prettig is, maar het schept wel duidelijkheid. En onder ethische normen en waarden schaar ik hier niet alleen die van de moraal maar ook die van het recht, van de zeden en van de religie.

Het is een begrip van Latijnse oorsprong en het betekende in feite 'niet aangeraakt' en 'ongerept'.

Tegenwoordig geldt integriteit ook als een norm voor het handelen in een organisatie, in het bijzonder een bestuursorgaan zoals een overheiddienst of een bestuursautoriteit. Ik zou mij hier verder tot het overheidbestuur willen beperken.

Van een functionaris in een bestuursorgaan, een autoriteit of een ambtenaar, wordt in het kader van de integriteitgedachte zowel intern als extern verwacht dat hij steeds handelt in overeenstemming

met de geldende normen, derhalve met de ongeschreven rechtsregels, de wettelijke regels, de voorschriften, de dienstorders, de voorgeschreven procedures en dergelijke.

Van de leidinggevende ambtenaar of de autoriteit wordt intern bovendien ook verwacht dat hij steeds in overeenstemming met zijn eigen ethische uitingen handelt. "Walk like you talk" is aan de ene kant niet alleen een norm waarmee de autoriteit of de leidinggevende door de mensen in zijn organisatie afgerekend wordt; de autoriteit of de leidinggevende kan deze norm aan de andere kant zelf ook aanwenden als een krachtig instrument voor het doen uitstralen van de normen die hij binnen zijn organisatie gevestigd wil zien.

Tegenover integriteit zie ik staan afwijking van de normen, dus niet alleen corruptie. Corruptie is immers maar een deelaspect van normafwijkend gedrag. Dat laatste is het gedrag dat sterk afwijkt van de normen die binnen een organisatie worden gehanteerd en dat bovendien ongewenst is.

Corruptie wordt wel als de ergste vorm van normafwijkend gedrag beschouwd. Integriteit wordt daarom vooral als het antwoord op corruptie naar voren gehaald.

Integriteit in het openbaar bestuur wordt tegenwoordig zelfs wereldwijd als een belangrijke norm van nationaal belang nagestreefd. Men ziet allerlei ontwikkelingen in deze richting. Waarom? Men ziet namelijk steeds meer in, dat gebrek aan integriteit in het bestuur, met name corruptie, schadelijke gevolgen voor de natie heeft.

Als de voornaamste nadelige gevolgen van corruptie worden aange-merkt:

- benadeling van de minder bedeelden in de gemeenschap;
- ondermijning van de economie van de landen;
- ondermijning van de legitimiteit van het bestuur;
- ondermijning van de stabiliteit van het bestuur en
- ondermijning van het moreel van de gemeenschap.

Robert S. McNamara, President van de Wereldbank, zei in mei vorig jaar, tijdens de Anticorruptie Conferentie 'Global Forum II' in Den

Haag, Nederland, ondermeer het volgende: [Ik citeer:] "But I also know that every day that corruption continues, governance is weakened, and as a result, development and progress are set back. If we are serious about development, and if we are serious about reducing poverty, then it is imperative that we make real progress in addressing corruption. We should never forget that it is the ordinary people - and especially the poor - who suffer the most from weak government. So I believe that we all have a moral obligation to them to make some headway in fighting it." [Einde citaat]

In een workshop van diezelfde conferentie heeft men tot de volgende beschrijving van de nadelige aspecten van corruptie geconcludeerd: [Ik citeer:] "Corruption is a symptom of bad governance: it undermines democratic values and disturbs the development priorities of a country. Furthermore, corruption slows down sustainable economic growth by disrupting the distribution of scarce goods. Corruption exists everywhere but it does most harm in those areas where resources are already limited."

[Einde citaat]

De Nederlandse Oudminister van Binnenlandse Zaken, mevr. Ien Dales, de geestelijke moeder van de moderne gedachte over integriteit in het openbaar bestuur in haar land, heeft eens in 1992 ondermeer gezegd:

[Ik citeer:] "Aantasting van de integriteit van de overheid betekent niet minder dan dat de overheid het vertrouwen van de burgers verliest. En zonder dat vertrouwen van de burger kan democratie niet. Dan is er geen democratie meer. Dat is een beklemmend beeld."
" [Einde citaat]

Met andere woorden, integriteitsverlies tast het rechtsgoed van de democratie aan en daarom al verdient integriteit ons aller aandacht.

Een andere fundamentele verklaring voor het belang van Integriteit meen ik voorts te kunnen vinden in de aard van onze zeden. Wij vinden nou eenmaal normafwijkend gedrag in de overheidssfeer, vooral wanneer er van corruptie sprake is, ronduit verwerpelijk en aanstootgevend. De formele wetgever heeft deze norm ook uitdrukkelijk neergelegd in enkele strafbepalingen en enkele jaren geleden

heeft de wetgever met name corrupte daden en omissies in het bijzonder voorzover zij gepleegd worden door landelijke en eilandelijke bewindvoerders, speciaal strafbaar gesteld.

Toch blijkt, ondanks deze contra's, normafwijkend gedrag dat indruist tegen de integriteit van een overheidsorganisatie nogal eens voor te komen.

En hiermede kom ik dan, dames en heren, op het hoofdthema van mijn aandeel van vanavond, namelijk 'Integriteitonderzoeken en -programma's'.

Ik ben kennelijk hiervoor gevraagd omdat ik in het niet verre verleden de eer heb gehad om in opdracht van de regering integriteitonderzoeken bij de politieorganisatie en daarna bij de douaneorganisatie in de Nederlandse Antillen te mogen leiden.

Formeel zijn de twee onderzoekcommissies bij landsbesluit ingesteld en met een taakstelling en bevoegdheden bekleed. Het was overigens de verantwoordelijke initiatiefnemer, de Minister van Justitie, die de op de politie gerichte onderzoekcommissie voor haar destijds gedurfde missie had uitgezonden. Toen de douane onderzocht zou worden was behalve de Minister van Justitie ook de Minister van Financiën de verantwoordelijke medeopdrachtgever.

Het rapport over de Politie kon terstond na afronding van het onderzoek worden ingediend bij de opdrachtgever. Het rapport over de Douane ligt helaas sinds november vorig jaar in een aantal dozen te wachten op indiening.

Ik beperk mij daarom hier, in mijn overigens algemene opmerkingen, hoofdzakelijk tot het integriteitonderzoek dat bij de politie was verricht.

Aan de commissie was bij het landsbesluit in hoofdzaak opgedragen onderzoek en werkzaamheden te verrichten gericht op: het identificeren van de kwetsbare handelingen in de te onderzoeken organisatie;

het in kaart brengen van de bestaande graad van weerbaarheid van de organisatie tegen integriteits aantasting;
het aan het licht brengen van concrete integriteits aantastingen en het doen van aanbevelingen gericht op verhoging van de weerbaarheid van de organisatie tegen integriteits aantasting.

Met het oog op haar taakstelling heeft de commissie twee hoofdtrajecten voor haar onderzoek in de organisatie van onderscheiden: het onderzoek gericht op het belichten van de kwetsbaarheidsaspecten, in ruime zin, van de organisatie;
het onderzoek gericht op het zoveel als mogelijk blootleggen van concrete integriteits aantastingen die door functionarissen van die organisatie mochten worden of zijn gepleegd.
Het onderzoek naar de kwetsbaarheidsaspecten strekte tevens tot het in beeld brengen van de relevante aspecten en elementen van afglijdfactoren.

Teneinde zoveel mogelijk informatie te kunnen vergaren hebben de commissies, in overeenstemming met hetgeen in het instellingsbesluit was gesteld, telkens een Meldpunt ingesteld en op het adres van het Meldpunt tevens geïnstalleerd een Meldlijnaansluiting (een z.g. 'hot line') met een driecijferig telefoonnummer, een gewone telefoon- en faxaansluiting, een postbus- en een e-mailadres, welke alle voor het publiek van de drie eilanden, waarop de organisatie gevestigd is, bereikbaar waren.

De commissie en haar medewerkers hebben verder informatie verkregen en vergaard van officiële instanties, zoals inlichtingeninstanties, en ook van zich aandienende informanten, van uitgenodigde of benaderde informanten, via andere interviews, via sessies met groepen leden van de organisaties in onderzoek en via gesprekken en interviews met instanties, functionarissen en deskundigen of materie kundigen.

De commissie heeft zich, voor wat betreft het onderzoek naar de kwetsbaarheidsaspecten, beperkt tot een aantal door haar bij een eerste survey geselecteerde organisatie- en managementonderwerpen waaromtrent zij tot het oordeel was gekomen dat deze aanwijsbare

kwetsbaarheidaspecten in zich hielden. Het betreft de volgende onderwerpen:

1. de procedures en werksystemen, die kwetsbare handelingen inhielden;

2. de organisatie- en managementaspecten, die afglijdfactoren en andere factoren van affiniteitverlies inhielden.

Evenals de procedures en werksystemen waren deze aspecten van diverse en talrijke aard. Om enkele van deze aspecten te noemen, bijvoorbeeld: de mate van handhaving van de discipline, de intermenselijke verhoudingen en communicatie in dienstverband (in de belevenis van de mensen), de in de praktijk bestaande personeeltekorten en de behoefte aan uitbreidende of vervangende personeelvoorziening, de door mensen zelf beleefde gevolgen van het 'personeeltekort', de aspecten van de werving en selectie voor de indiensttreding van personeel, de gevoelde behoefte aan lokale cursussen en bijscholingen, de diverse gevolgen van het ontbreken van een systeem van functioneringsgesprekken en een deugdelijke personeelbeoordeling, van een beloningssysteem, de situatie m.b.t. uitrusting en andere materiële voorzieningen, zoals hulpmiddelen, communicatie- en vervoermiddelen, het systeem van de wenselijkheidbegroting, de huisvesting en andere accommodaties op de werkplekken;

3. de potentiële vormen van concrete integriteitaantastingen als onderzoekonderwerpen,

Maar, per slot van rekening, eerder dan het toepassen van reactieve instrumenten zoals integriteitonderzoeken behoort uiteraard het normafwijkend gedrag in een organisatie voorkomen te worden. Regelgeving en interne voorschriften en dergelijke zijn hiertoe goede instrumenten. Daarnaast kan een integriteitstatuut of gedragscode van groot nut zijn. Andere belangrijke instrumenten zijn sanering van de administratieve organisatie en verbetering van de beschrijving van de bedrijfsprocedures en aanpassing van de structurele organisatie teneinde preventiegerichte controles en voorzieningen te scheppen. Maar bovenal is het nastreven van een op integere attitude gerichte cultuuromslag in de organisatie zeer belangrijk voor de bevordering en het behoud van de integriteit.

Uitgaande van de eerste theoretische conclusie, dat derhalve een combinatie van regelgeving, structuur, procedures en vooral cultuur binnen de organisatie in het algemeen tot het voorkomen van integriteits aantasting moet leiden, zou naar mijn mening bij de uitvoering nochtans gekozen moeten worden voor het afzonderlijk, projectmatig afleggen en volgen van een organisatiebreed traject voor een algeheel bewustwordingsproces waaraan eenieder in de organisatie moet deelnemen, wil men integriteit in de organisatie geïnternaliseerd zien.

In dit traject zouden de mensen van de organisatie onder deskundige begeleiding zich kunnen wijden aan het groepsgewijs voeren van discussies en de groepsgewijze behandeling van dilemma cases, bij voorkeur met behulp van rollenspelen, teneinde gezamenlijk tot een bewustwording over het integriteitparool te geraken.

Zeker wanneer men er van uitgaat dat er in een organisatie van normverval sprake is, vind ik het opstarten van een bewustwordingsproces om tot een voor integriteitsbevordering geschikte organisatiecultuur te geraken onontbeerlijk.

In deze cultuur zou men elkaar namelijk goed en op natuurlijke wijze moeten kunnen en durven aanspreken op gedrag. Dit is een belangrijke factor voor een algemene vermindering van schendingen van de integriteit.

Wij hebben in de onderzoeksperiode geleerd dat er minimaal aan de volgende voorwaarden zou moeten worden voldaan wil men spreken van een kans op een succesvolle implementatie in de organisatie van het bewustwordingstraject:

- De organisatie moet eerst haar missie formuleren en vaststellen welk soort mens men in de organisatie wil hebben en daarvan een profiel schetsen. Wil men bij de politie soms een stramme, martiale wetshandhaver als politiemens hebben of een klantvriendelijke, sociale vredebezorger dan wel een tussenvorm of combinatie van die twee. Vervolgens zou een interne analyse moeten plaatsvinden van de leiding, de cultuur en de stand van zaken, waarna de organisatie

in een intern proces zou kunnen bepalen welke onderwerpen belangrijk worden geacht om als aandachtvelden in het integriteitstraject te worden opgenomen.

- De organisatieleiding dient duidelijk aan te geven en steeds in woord en daad uit te stralen dat zij voor honderd procent achter "Integriteitsbevordering" staat. De leiding dient even sterk te laten zien dat zij achter het bewustwordingsproject staat en zij dient het goede voorbeeld te geven.

De leiding moet de integriteitsgedachte levend en levendig houden en zij moet daarbij het goede voorbeeld geven.

- De gehele organisatie moet in zijn totaliteit betrokken worden in het bewustwordingsproces. De leden van de organisatie moeten over het onderwerp blijven praten. Het bewustwordingsproces is een langdurig groeitraject. Alle organisatieleden, van hoog tot laag, moeten daarbij betrokken worden. Dus ook de hoogste chef zal onder het personeel aan de sessies moeten meedoen.

- Integriteit moet als onderwerp een prominente plaats krijgen in de werving, selectie en opleiding van jonge mensen in de organisatie.

- Een integriteitsstatuut of een soort gedragscode moet een van de belangrijke resultaten zijn van het collectieve bewustwordingsproces. De code is dan een formele neerslag van de consensus hoe men binnen en vanuit de organisatie met elkaar en met mensen wenst om te gaan. Zij moet het normatief instrument zijn waarop bij het aanspreken van elkaar op normafwijkend gedrag een appèl kan worden gedaan. Men zal dus na het bewustwordingsproces elkaar, in voorkomende gevallen van normafwijkend gedrag, reeds op collegiaal niveau moeiteloos kunnen attenderen op hetgeen in het proces qua normen is overeengekomen.

Er moeten wel randvoorwaarden worden gesteld om tot de formulering van de gedragscode te komen.

- De organisatieleiding moet duidelijk corrigerend optreden tegen normafwijkend gedrag binnen de organisatie doch wel via

glasheldere normen en met toepassing van de vigerende regels. Indien er regels ontbreken dienen zij terstond te worden ingevoerd. Er dient door de organisatieleiding in ieder geval gereageerd te worden ter bevestiging van het gewenste normbesef.

Ten aanzien van het onderwerp structuuraanpassingen heeft de onderzoekcommissie ondermeer de volgende aanbevelingen kunnen doen:

a. Ter bevordering van een deugdelijk organisatiebeleid, waarmee de integriteit op zich al gediend is, is het van groot belang dat de daarvoor in aanmerking komende bevoegdheden inzake het personele-, materiële- en financiële beheer in handen worden gesteld van de chefs van de organisatie. De commissie heeft deze deconcentratie van beheersbevoegdheden als een belangrijke voorwaarde gezien om te voorkomen dat een te grote afhankelijkheid van de organisatie ten opzichte van de centrale beheers-autoriteiten en -instanties tot stagnaties in het organisatiebeheer en derhalve tot ontevredenheid onder de medewerkers van de organisatie blijft leiden, hetgeen weer tot verder integriteitverlies leidt.

Wanneer de organisatieleiding vanwege gebrek aan beheersbevoegdheden veelal niet in staat is om adequaat tegemoet te komen aan bezwaren en verlangens van medewerkers zal dat zelfs tot een algemeen heersende ontevredenheid kunnen leiden.

b. Een niet-aflatende zorg dient in ieder geval te worden besteed aan de immateriële noden van de mens in de organisatie, ter voorkoming dat men geestelijk afstandelijk van de eigen organisatie raakt en op drift raakt en daardoor kwetsbaarder raakt voor onzuivere invloeden van elders.

Elk organisatie dient te beschikken over een goed bemenst en gekwalificeerd bureau voor personeelszaken en een bureau voor bedrijfsmaatschappelijk werk waarin tevens een of meer functionarissen werkzaam zijn die als vertrouwenspersoon kunnen fungeren en die ook als persoonlijke begeleider van een personeelslid in een situatie van crisisopvang kunnen fungeren. Deze vertrouwensper-

sonen kunnen ook een belangrijke rol spelen ingeval van sexuele intimidatie.

c. Ook omdat uit het onderzoek gebleken was dat gebrek aan controle en toezicht een van de belangrijkste factoren moest zijn van het geconstateerde normverval, was de commissie van oordeel dat er in structureel verband aanmerkelijk meer aandacht diende te worden besteed aan het toezicht en de controle op de naleving van de regels en procedurevoorschriften in de organisatie. Opvallend was ook dat het personeel op de werkvloer zelf meer controle en toezicht van chefs verlangde.

d. Er dient te worden ingesteld een Bureau Intern Onderzoek dat in de preventieve sfeer tevens belast moet worden met het proactief signaleren van de uit integriteitsoogpunt kwetsbare situaties in de organisatie, met preventieve checks van de bedrijfsprocessen en procedures en met het signaleren van kwetsbare handelingen van individuele ambtenaren in de organisatie teneinde de organisatieleiding te adviseren omtrent preventieve of corrigerende maatregelen die in het belang van het behoud van de integriteit dienen te worden genomen.

e. Op het niveau van de organisatieleiding dient een Portefeuillehouder Integriteit per korps te worden aangewezen die als de hoogste uitdrager van het integriteitsparool zou kunnen fungeren.

f. De commissie had destijds zelfs voorgesteld een verplichte urinetest tegen drugsgebruik in te voeren. Dit is een ingrijpende voorziening maar de commissie zag in een dergelijke voorziening belangrijke voordelen die verband houden met de verzekering van de kwaliteit van het politieproduct, de rechtszekerheid van de burger die in aanraking komt met de politie, het publieke vertrouwen in de politie, de uitbanning van drugsgebruikers, de vermindering van drugsgebruik door korpsleden en de voorkoming van ongerechtvaardigde verdenkingen van drugsgebruik onder personeelsleden.

g. Er moest volgens de commissie ook een effectieve klachtenrege-

ling komen. Klachten behoeven niet te worden gezien als een bedreiging van buitenaf. Waar er gewerkt wordt worden er fouten gemaakt. Belangrijk is het antwoord op de vraag hoe de organisatie met de klachten omgaat. Ideaal zou zijn om de klachten ook steeds een belangrijk onderdeel te laten uitmaken van het leerproces van de organisatie.

h. Integriteitsbevordering dient op een belangrijke plaats verankerd te zijn voor het gehele politiegebeuren, niet alleen in de dagelijkse taakuitvoering van organisatieleden maar ook duidelijk in de overlegsituaties, in dienstbesprekingen, op het dagelijkse appèl, bij personeelsbeoordelingen, in functioneringsgesprekken, in dialogen tussen chefs en medewerkers en in periodiek te houden sessies met integriteit als uitdagend onderwerp.

Ten aanzien van de procedurele aanpassingen heeft de commissie als de belangrijkste aanbeveling gesteld dat de bedrijfsprocessen in de organisatie in het kader van een zelfonderzoek moeten worden geanalyseerd en dat aan de hand daarvan de sterke en zwakke schakels van de organisatie in het licht van de integriteitsgedachte moeten worden onderkend waardoor een goede keuze kan worden gemaakt voor wat betreft het traject dat gevolgd moet worden om tot structurele aanpassingen van de procedurele organisatie te komen.

Aanbevelingen in bovenstaande zin heeft de commissie hoofdzakelijk op het gebied van 'integriteitsbevordering' in de politiekorpsen op de eilanden verstrekt.

Aan de hand van haar bevindingen uit het onderzoek heeft de commissie veel meer aanbevelingen verstrekt, die overigens ongeveer 20 bladzijden van het rapport beslaan.

Zoals u wellicht zult weten heeft deze commissie ook onderzoek gedaan gericht op het blootleggen van de concrete integriteitsaan-tastingen in de organisaties maar tegen het licht van de Integriteitsgedachte dient het aanpakken van rotte appels in een organisatie slechts als symptoom-bestrijding te worden aangemerkt en derhalve

als minder effectief voor de structurele integriteitsbevordering waarover ik zojuist heb gesproken.

Welke leringen dienen er onder meer te trekken uit de ervaringen met de onderzoeken?

Integriteit blijkt een integrale aangelegenheid te zijn van de organisatie.

Geconstateerd kon worden dat nagenoeg alle aspecten van de organisatie invloed hebben op de Integriteit. Niet alleen is er de interne criminaliteit maar er zijn ook diverse afglijfactoren, die verband kunnen houden met de meeste aspecten van de gehele organisatie, zoals met die van regelgeving, structuur, bedrijfsprocessen en procedures, beheersaspecten, leiding en intermenselijke omgang, die direct of indirect tot concrete integriteitsverlies kunnen leiden. Integriteit dient derhalve ten aanzien van al deze aspecten van de organisatie de nodige aandacht te krijgen.

Meer dan in formele zin wordt in materiële zin de organisatieleiding, met name de hoogste chef, aansprakelijk gehouden, vooral door de mensen van de organisatie zelf, voor het geconstateerd integriteitsverlies.

"Men doet er weinig aan", 'er is een groot gebrek aan controle en toezicht', 'men geeft zelf ook niet altijd het goede voorbeeld', waren de grootste noemers van veelgehoorde verwijten binnen de organisatie in alle geledingen beneden het niveau van de hoogste leiding.

De houding en de uitstraling van de hoogste leiding, met name die van de hoogste chef, lijken van grote invloed te kunnen zijn op integriteitsbehoud.

Wanneer de hoogste leiding het niet zo nauw lijkt te nemen met de normen, wanneer er bij de hoogste leiding bijvoorbeeld onzuiver gebruik van dienstmiddelen of onzuivere besteding van dienstdtijd te constateren valt, zal men het op de werkvloer ook wel geloven.

De mensen in de organisatie bleken ook heel sterk intermenselijk respect voor elkaar te verwachten. Men verwacht vooral respect van de leidinggevendenden voor de mensen van de werkvloer. Het gezag van leidinggevendenden lijkt zijn legitimiteit in belangrijke mate aan dit top-down respect te ontleunen. Dit is zeer belangrijk in verband met de kwaliteit van de normatieve uitstraling die van de leiding kan uitgaan. Integriteitsbevordering en -behoud lijken derhalve in grote mate afhankelijk te zijn van het morele gezag dat van de hogere leidinggevendenden kan uitgaan.

Corruptie en andere vormen van interne criminaliteit die tot geldelijk gewin hebben geleid zijn zeer moeilijk en dikwijls niet te bewijzen. Men kan veel eerder wel onzuivere handelingen in de gevolgde procedure detecteren.

De procedures in de organisatie dienen met het oog hierop zo goed mogelijk door interne regelgeving te zijn beheerst. Dit is zeer belangrijk. Beschrijving en regulering van procedurese en werksystemen en processen voorkomen, mits er goede controle wordt uitgeoefend, zoveel als mogelijk ongeoorloofde afwijkingen van de voorschriften en het maakt het mogelijk om procedurele overtreding van de regelgeving meteen te detecteren en zonodig met zware sancties te corrigeren.

Vertrouwen is goed, maar controleren is beter.

De commissie heeft zelf ook een groot gebrek aan controle en toezicht in de organisaties moeten constateren. Zijdens de gezagsautoriteiten, andere verantwoordelijke autoriteiten en chefs werd er onvoldoende toezicht en controle op de dienstkwaliteit van de organisatie en op het doen en laten van individuele ambtenaren uitgeoefend.

Dit gebrek aan toezicht en controle heeft naar het oordeel van de Commissie ook zijn belangrijkste effect gehad op de wijze waarop misdadig en corrupt gedrag van sommige organisatieleden zich gedurende lange tijd ongestoord heeft kunnen afspelen en in enkele

gevallen zelfs ernstige vormen heeft kunnen aannemen. Een belangrijke les was dus dat controle en toezicht structureel moeten worden ingebouwd in de organisatie.

Geleerd is ook dat justitiële autoriteiten voortdurend alert behoren te zijn op het detecteren en voorkomen van ernstig deviant gedrag van leden van de overheidorganisaties. Beschikbare informatie werd namelijk niet of niet steeds geraadpleegd of bruikbaar gemaakt.

'Esprit de Corps' is zeer belangrijk voor integriteitsbehoud. Liefde voor de eigen organisatie, waardering voor haar doelstellingen, saamhorigheid, gevoelens van trots jegens de eigen functie en organisatie, waardering voor de leidinggevenden, zijn zaken die in belangrijke mate bijdragen aan bevordering van de integriteit.

Afglijdfactoren in de organisatie die niet als zodanig onderkend worden en die daardoor niet als zodanig voortdurend de nodige aandacht krijgen kunnen in belangrijke mate tot integriteitverlies leiden.

Voor wat betreft de organisatieinterne situaties is het voorts van belang stil te staan bij de indringende factoren van onvrede onder het personeel, te oordelen naar de tegenover de commissie geventileerde opvattingen, percepties en bezwaren, die kennelijk in de belevingswereld van het personeel bestaan. Deze factoren leven sterk en zijn naar het oordeel van de Commissie goeddeels bepalend voor het moreel en de dienstopvattingen binnen de organisatie. Veel van de tegen de organisatieleiding geuite bezwaren worden door de organisatieleiding tegengesproken en veelal kan de organisatieleiding ook de andere kant van de medaille laten zien. Maar als zodanig lijken de factoren van onvrede zo sterk en indringend onder het personeel te leven dat het belang dat aan dat gegeven toegekend moet worden behoort uit te stijgen boven het belang van het vinden van het antwoord op de vraag in hoeverre de bezwaren op werkelijkheid berusten. Men zal derhalve ook van deze belevingswereld dienen uit te gaan

bij het bepalen van een uitgangspunt voor het bewustwordingsproces.

Ik zou willen besluiten met de volgende opmerkingen.

Wanneer er integriteitonderzoeken worden opgedragen moet het er vooral om begonnen zijn het product van het onderzoek, namelijk de bevindingen en vooral de aanbevelingen, echt ten nutte te laten zijn van de organisatie.

Anders wordt de organisatie met het onderzoek sec alleen maar meer verwond dan zij al is. De teleurstellingen en het gebrek aan geloofwaardigheid in de intenties achter deze onderzoekinitiatieven zullen de littekens van de wonden moeilijk laten vervagen en dat maakt weer de aanvaardbaarheid van een volgend initiatief tot verbetering van de organisatie des te moeilijker.

Ik dank u voor uw aandacht.

Bijlage

TRAYEKTO DI INTEGRIDAT DEN APARATO .

Willemstad - Den kuadro di e trayekto total pa optimalisá funshonamento di e aparato gubernamental i ofresé mihó servisio na komunidat, Gobièrnu di Kòrsou a tuma e desishon pa kuminsá ku un trayekto di integridat den e aparato gubernamental.

Maske ku integridat ta difisil pa definí, e ta enserá entre otro konfiabilidad, stabilitat, sinseridat, transparensia i kredibilidad. E komunidat mester por konfia ku tantu su gobernantenan komo e empleadonan públiko di ariba te abou por anda korektamente ku e medionan i e outoridat ku kua pueblo a konfianan.

E trayekto lo enserá e.o.:

- * fortifiká e responsabilidat profeshonal di mandatarionan, hefenan di servisio i tur empleado públiko den e aparato gubernamental;
- * konsientisá e personal den e aparato gubernamental di e importansha di integridat na momentu ku ta ehersé e funshon;
- * stimulá un kultura di integridat na un manera pro-aktivo;
- * introdusí medidanan konkreto den e aparato gubernamental pa

por realisá un alto grado di integridat;
stimulá konfiansa di komunidad den e aparato gubernamental.
E trayekto ta kuminsá ku un proseso di konsientisashon den e
aparato gubernamental, kaminda lo krea un kuadro di interes
komún pa funshoná di un forma mas íntegro, i alabes stipulá regla i
proseduranan pa fortifiká i garantisá e meta aki.

Komo parti di e trayekto di preparashon Bestuurscollege a duna
enkargo na un komishon pa traha un plan di akshon. E komishon
enkargá ku e trayekto ta konsistí di konseheronan di SOAB i difer-
ente hefe di servisio bou di guia di diputado di Asuntunan General
mr. Tilly Pikerie.

Ta e intenshon pa kuminsá den luna di aprel ku e trayekto aki.
Pa realisashon di e trayekto lo kuminsá ku diferente aktividat di
treining riba tèrmino korto, kaminda mandatarionan, hefenan di
servisio i tur empleado lo partisipá. Tambe lo duna informashonnan
nesesario na tur hefe di servisio i na Konseho Insular.

Den kuadro di e trayekto lo skohe di kada servisio un persona di
konfiansa. Tambe lo bini ku un punto sentral di registrashon ka-
minda lo registrá kasonan di falta ku kumplimentu ku integridat.
Lo hasi un investigashon pa por identifiká funshonnan ku ta mas
sensitivo pa falta ku prinsipionan di integridat. Tur e trayektonan
preparativo lo tuma lugá entre aprel te ku òktober awor.

Por último, un parti hopi importante di e trayekto lo bira e parti di
komunikashon pa ku komunidad, tokante diferente prosesonan ku lo
tuma lugá, pa asina yuda stimulá e konfiansa den e aparato guber-
namental i huntu ku komunidad yuda krea un aparato gubernamental
konfiabel i íntegro.



Goede Consultants
Strategy & Interim-management