

OMGAAN MET RISICO'S OP SCHENDING VAN BESTUURLIJKE INTEGRITEIT

Door: Harry ter Braak & Paul Wouters

SAMENVATTING

Bestuurders in het publieke domein lopen grote risico's op schending van integriteit, ook wanneer ze die niet bewust opzoeken. Hoe kunnen zij daar oordeelkundig mee omgaan? De auteurs brengen een aantal aandachtspunten naar voren, gekoppeld aan drie niveaus waarop naar integriteit gekeken kan worden. Het eerste is dat van de risicomomenten: wat is wanneer gebeurd? Het tweede niveau ligt daaronder en betreft risicotoestanden: welke omstandigheden vergroten of verkleinen risico's? Op het derde en diepste niveau stuiten we op een ambivalentie in het ideaal van transparantie. Deze bijdrage besluit met een pleidooi voor de alert-vrijmoedige bestuurder, die een middenweg bewandelt tussen de angsthaas en de lefgozer.

INLEIDING

Iedere bestuurder, in het bijzonder in de publieke sfeer, is zich bewust van de grote risico's inzake integriteit die kleven aan het ambt. Het gaat hierbij niet alleen om zeer aanzienlijke persoonlijke risico's, maar ook om risico's voor de publieke zaak die men juist wil dienen.

Ten overstaan van dit besef zijn bij bestuurders twee min of meer extreme houdingen waar te nemen. Het ene extreem zou men de angsthaas kunnen noemen: de bestuurder die uit vrees voor beschadiging zeer risicomijdend gedrag vertoont, soms ten koste van eigen welzijn. Een voorbeeld: sommige burgemeesters zien er van af om een woning te bouwen in de eigen gemeente, omdat ze al op voorhand bang zijn voor eventueel 'gedoe'. Het andere extreem noemen we maar even de lefgozer (m/v), die uitgaat van de stelregel: ik weet wat ik doe en ik vertrouw in mezelf, dus ik heb niks te vrezen.

Die laatste houding berust op een misvatting, zoals herhaaldelijk is gebleken: de cruciale vraag is niet zozeer die naar de persoonlijke moraliteit, naar het cijfer dat men verdient aan de hemelpoort, maar naar de 'geloofwaardigheid' van het bestuurlijk handelen van de persoon. Het gaat er niet slechts om materieel niets verkeerd te doen, het gaat ook om het vermijden van de schijn dat men in de verleiding en in de gelegenheid zou kunnen komen om de verkeerde weg in te slaan. Waar men die schijn niet vermijdt, plaatst men zichzelf en andere belanghebbenden al in een lastig parket. Aan de andere kant, wie zelfs iedere schijn tot iedere prijs wil voorkomen, valt terug in angsthazerij.

Het is duidelijk dat, Aristoteles (1999) navolgend, wijsheid erin bestaat een redelijke middenweg te bewandelen tussen angsthazerij en lefgozerij. Dat is geen eenvoudige opgave. Met deze bijdrage kunnen we die weg niet uittekenen en plaveien, maar we willen wel enkele aanbevelingen op het spoor komen, die de bestuurder kunnen helpen een eigen pad te banen (en de bestuurders van die bestuurder kunnen helpen daarbij ondersteuning te bieden).

(H)ERKENNEN VAN RISICOMOMENTEN

Een risico is te definiëren als een gebeurtenis die met enige waarschijnlijkheid optreedt en die aanmerkelijke schade tot gevolg heeft. Van een integriteitrisico spreken we als de schade bestaat uit aantasting van integriteit. Waar het om de integriteit van bestuurders gaat, is niet alleen het functioneren en het persoonlijk welbevinden van de bestuurder in het geding, maar per implicatie ook het functioneren van de organisatie waarvoor de bestuurder verantwoordelijkheid draagt.

Waar komen die risico's vandaan? Er is een mogelijkheid dat ze willens en wetens door de bestuurder zelf gecreëerd worden. Dat is het geval wanneer hij of zij handelt vanuit het besef daarmee bijvoorbeeld de wet te overtreden, maar dit toch doet omdat een afweging van 'pakkans' en mogelijke sancties enerzijds, en te verwachten opbrengsten anderzijds, voordelig uitpakt. Met deze bestuurder zijn we in dit land gauw klaar: iemand met een dergelijke opportunistische, calculerende instelling past niet in onze bestuurlijke cultuur. De beste raad die we deze figuur kunnen geven is een professionele levensvulling te zoeken buiten het openbaar bestuur. Interessanter is wanneer een bestuurder een principiële rechte lijn heeft willen volgen, het goede heeft willen doen, en desondanks integriteitrisico's loopt. Het is deze persoon die onze aandacht en ondersteuning verdient.

Risicomomenten in de casus Almere

Begin 2007 waren de auteurs als onderzoeker betrokken bij een casus die heel typerend is in dit verband: aan het licht was gekomen dat de burgemeester door de provinciale overheid was gekapitteld vanwege een wetsovertreding bij de bouw van een privé project. Voor de gemeenteraad van Almere was de vraag naar de integriteit van de burgemeester aan de orde. In deze bijdrage schetsen we enkele zeer grote lijnen ter illustratie; het volledige onderzoeksrapport is gepubliceerd: zie Ter Braak en Wouters (2007).

In deze casus zijn drie kritieke momenten te onderscheiden, waar integriteit in het geding was:

- 1- Het plegen van de wetsovertreding: de burgemeester (als burger) – we noemen haar B - boorde ten behoeve van een warmte-koude installatie voor haar woning dieper in de bodem dan daar conform provinciale wetgeving is toegestaan;
- 2- Toen burger B door de provinciale handhaving werd aangesproken op de overtreding, heeft zij nagelaten actie te ondernemen;
- 3- Toen burgemeester B door het provinciaal bestuur in kennis werd gesteld van het probleem en daarmee tevens van het bestuurlijk risico, heeft zij nagelaten dit te melden aan de raad en het college.

Wanneer men van op enige afstand naar deze drie momenten kijkt, zoals ze hier sec beschreven zijn, dan komt de vraag op hoe het mogelijk is dat een door de wol geverfd bestuurder dit heeft kunnen doen c.q. laten gebeuren. Er kan gerede twijfel ontstaan aan haar goede bedoelingen. Uit 'circumstantial evidence' rijst evenwel een genuanceerder beeld op.

Ad 1: De betreffende wetgeving is weinig doorzichtig, de keuze voor die installatie was mede ingegeven door ideële motieven die ambtelijk werden toegejuicht, geen van de betrokken deskundige partijen trok aan de noodrem,...

Ad 2: In de communicatie met de provincie was niet erg helder óf B inderdaad actie moest ondernemen, noch welke actie dat had moeten zijn...

Ad 3: Op het moment dat B een aanzegging ontving van de provincie was het een heel ongelukkig moment om met die persoonlijke kwestie een (net aangetreden) college 'lastig te vallen'. En daarna... was het oud nieuws geweest.

Korsten en Aardema (2006) deden onderzoek naar de oorzaken van het gedwongen vertrek van burgemeesters in Nederland. Waar het gaat om vertrek op integriteitgronden, stellen zij dat 'de affaire' die de aanleiding vormde voor het vertrek, veelal betrekkelijk op zichzelf staat en geen onderdeel uitmaakt van een meer omvattend patroon. Het kan, bij wijze van spreken, iedereen in gelijk welke context gebeuren, ongeacht ervaring, politiek-bestuurlijke antecedenten, omgevingskenmerken. De uitdaging is hier analytisch toch iets verder mee te komen. We vinden daarvoor enkele aanknopingspunten in de literatuur en in onze adviespraktijk, die we illustreren met behulp van de recente casus Almere (zie de kaders).

Onze hypothese is dat een integriteitkwestie veelal het volgende algemene patroon volgt, waarin drie 'momenten' elkaar opvolgen in een kortere of langere spanne tijds:

1- DE PRIMAIRE GEBEURTENIS

De bestuurder doet iets fout. Dat kan minder of meer toevallig, minder of meer verwijtbaar, minder of meer banaal, minder of meer bewust, al dan niet onrechtmatig zijn. De wethouder, voetballend met zijn zoontje, schopt in zijn enthousiasme bijvoorbeeld ergens een ruit in, of hij overrijdt een huisdier, of hij kruipt beschonken achter het stuur van de auto... Het kan zowel gaan om een handeling als om het nalaten van een handeling, bijvoorbeeld als hij niet meteen in het water springt om een drenkeling te hulp te schieten.

2- HET 'COPING' GEDRAG MET BETREKKING TOT DE PRIMAIRE GEBEURTENIS

Wanneer de primaire gebeurtenis ernstige schade tot gevolg heeft en verwijtbaar van aard is, dan is die op zichzelf vaak voldoende om tot een negatief oordeel te komen over integriteit. Maar dat is lang niet altijd het geval. We accepteren dat mensen, ook bestuurders, fouten maken. De cruciale vraag is vervolgens: hoe gaat men ermee om? Is de wethouder gaan aanbellen bij het huis waar hij de ruit brak of is hij weggerend? Belde hij hulpdiensten in geval van eigen zwakte of bleef hij passief aan de kant staan? Aan de vraag naar 'redress' gaat nog de wezenlijke vraag vooraf: was de bestuurder zich bewust van eigen falen en gaf hij blijk van erkenning daarvan? We weten dat ontkenning een menselijke – al te menselijke – neiging is ten overstaan van een ongelukkig voorval waar men zelf debet aan is, maar de bestuurder komt hier niet mee weg.

3- DE COMMUNICATIE MET BETREKKING TOT HET GEBEURDE

De gebeurtenis heeft nou eenmaal plaatsgevonden, men heeft daar minder of meer adequaat op gereageerd. Die geschiedenis is niet terug te draaien. Nog is deze opeenvolging van feiten op zichzelf vaak onvoldoende om het dossier inzake integriteit te completeren. De bestuurder opereert in het publieke domein; de vraag of en hoe hij het gebeurde 'publiceert' is derhalve essentieel.

Deze drie momenten hebben duidelijk een eigen kwaliteit. Er van uitgaande dat er geen kwade wil in het spel is, zal de gebeurtenis zelf zich vaak kwalificeren als toevallig en weinig bewust. Er is doorgaans geen denkwerk aan te pas gekomen. 'Coping' gedrag is evenmin gepland of doordacht. Het volgt ingeslepen patronen, die instinctief aanvoelen. Men verwacht van bestuurders evenwel andere ingeslepen patronen dan zoiets als vluchtgedrag of impulsieve agressie. De notie 'deugd' is hier van toepassing: consequent bewust intrainen van 'goed gedrag' equipeert een mens met een bestuurlijk wenselijke 'tweede natuur': een combinatie van betrokkenheid met 'cool and collected'. Gaan we naar het derde moment, dat van communicatie, dan is er tijd en gelegenheid voor reflectie geweest. Daar verwachten we derhalve een weloverwogen strategie, uitgevoerd met gepaste middelen.

Tot zover een eerste benadering van de praktische betekenis van bestuurlijke integriteit, kijkend naar in de tijd te situeren handelingen of nalatigheden. Dit is het niveau van het feitenrelaas: wat is waar en wanneer (niet) gedaan? Het is tevens het meest concrete en persoonlijke niveau, dat van de individuele beweegredenen en verantwoordelijkheden. Aangezien dit in een politieke context doorgaans de meest prangende vraag blijkt te zijn – moet dit Barbertje nou hangen of niet? – stopt de discussie in de regel daar. Ten onrechte, want alleen wanneer men het kader iets ruimer wil trekken, komen meer structurele kenmerken van integriteitrisico's in beeld.

(H)ERKENNEN VAN RISICOTOESTANDEN

Iedere casus heeft meer om het lijf dan een optelsom van risicomomenten. Het kan gebeuren dat een alert en verstandig iemand, behept met de beste wil van de wereld, zijns ondanks een stomiteit begaat. Welnu, als ook voortreffelijke mensen 'domme' dingen kunnen doen, dan volgt daaruit dat risico niet alleen het gevolg is van het beoordelingsvermogen en het handelen van de betreffende persoon, maar ook van de context. Dit is een heel algemeen gegeven: risico is de resultante van het product handelen x omstandigheden. James Reason (1997) spreekt in dit verband over het samenspel tussen 'unsafe acts' en 'latent conditions'.

Risicotoestanden in de casus Almere

Risicobevorderende omstandigheden waren in onze casus:

- Discrepancies tussen het provinciaal en het gemeentelijk milieubeleid;
- Een gebrekkig samenspel tussen deze beide overheden en hun ambtelijke apparaten;
- Structurele onduidelijkheid in de bouwkolom over verantwoordelijkheden met betrekking tot het bewaken van vergunningsplicht;
- Structurele onduidelijkheid binnen de gemeente en tussen gemeente en burger over informatieplicht inzake bestemmingsplan en provinciale verordeningen.

Tel deze bronnen van mist en complexiteit bij elkaar op en het is niet verwonderlijk dat de burger hier de weg kwijtraakt. Als die burger tevens bestuurder is, kan een bestuurlijk ongeluk achter de volgende hoek van de straat liggen.

Toen de Commissaris van de Koningin (CdK) B ontbood, praatten twee personen met elkaar, maar tegelijk ook vier verschillende rollen: de CdK als handhaver en als werkgever van B, B als burger en als burgemeester. Op de achtergrond hadden ook andere betrokkenen, zoals de gemeentesecretaris en de griffier van de provincie met dit ingewikkeld samen- en tegenspel van rollen te maken. Een al te ingewikkeld spel is nauwelijks nog zuiver te spelen en zo kan een feit uitgroeien tot een casus.

Risicobevorderende toestanden zijn te analyseren met behulp van de driehoek strategie – structuur – cultuur.

- *Strategie*: gebrek aan 'alignment' binnen en tussen instanties is een rijke bron van bestuurlijke ongelukken. Dit gaat van gebrekkige afstemming van visies en doelstellingen tot en met regelrechte conflicten;
- *Structuur*: onduidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden;
- *Cultuur*: normen en waarden kunnen 'bestuurlijke veiligheid' bevorderen of juist ondermijnen.

Waar op één of meer van deze hoekpunten grote manco's optreden, daar is sprake van een verhoogd risico op bestuurlijke integriteitschending. Er is een grotere kans op het optreden van schadelijke primaire gebeurtenissen, effectief 'coping' gedrag wordt gefrustreerd en er is een gerede kans op stuntelige communicatie, dus op 'kromcommunicatie'.

Mistige situaties hebben voor bestuurders soms tijdelijk voordelen, ze kunnen vrijheidsgraden bieden, maar ze kunnen zich ook makkelijk ontwikkelen tot een explosief mengsel dat niet bestand is tegen één journalist met een lucifer. Dan ontstaat met één klap de crisissituatie die men juist wilde vermijden, lopen bestuurders averij op en wordt 'collateral damage' aangericht aan de organisatie. De onheldere voorgeschiedenis nodigt waarnemers uit om er snode strategieën en complotten op te projecteren.

Hier hebben we een preventieve dimensie te pakken van het omgaan met bestuurlijke risico's: het opmerken van mistwaarschuwingen in de driehoek strategie – structuur – cultuur, zodat helderheid en eenduidigheid gecreëerd kan worden en men een Bermuda-driehoek vermijdt. Is dit trouwens niet een kerntaak van goed bestuur? Machiavelli wees er reeds op dat de bestuurder zich in tijden van vrede op oorlog moet voorbereiden. Als het gaat om integriteitrisico's zijn dit enkele belangrijke vragen die men in juist in tijden van vrede dient te stellen:

- Zijn rollen en verantwoordelijkheden om u heen helder belegd?
- Is er bij de verantwoordelijken voldoende ontwikkeld rolbesef?
- Is er een probleemoplossende procedure binnen de organisatie waarmee mogelijke integriteitrisico's beheerst kunnen worden?
- Beschikt u over een risicoanalyse met betrekking tot uw positie (in brede zin, dus inclusief nevenfuncties en levenswandel)?
- Hoe groot is de reserve aan vertrouwen die u geniet in uw bestuurlijke omgeving?
- Aangezien de media een dominante rol spelen bij het beheersen dan wel ontsporen van dit soort van risico's: beschikt u over een communicatiescenario in deze noodgevallen?

TRANSPARANTIE

Men erkent algemeen dat integriteit bevorderd wordt door mist te bestrijden. 'Transparantie' is een toverwoord geworden. Daarbij gaat men doorgaans voorbij aan een interne spanning in dit denkbeeld. Zie bijvoorbeeld de integriteitcode zoals die door de Vereniging Nederlandse Gemeenten aan gemeenten en provincies is aangereikt: integriteit veronderstelt transparantie, 'opdat optimale verantwoording mogelijk is en de controlerende organen volledig inzicht hebben in het handelen van de bestuurder en zijn of haar beweegredenen daarbij'. Dit klinkt meer aannemelijk dan het bij nadere beschouwing is.

Transparantie in Almere

De Raad van Almere heeft geoordeeld dat B in functie kon blijven op voorwaarde dat zij:

- zich op generlei wijze nog persoonlijk zou bemoeien met de voortgang van de handhavingprocedure;
- met betrekking tot de voortgang van de procedure tot achter de komma verslag zal uitbrengen aan de Raad.

Eenzijds verwacht men van de bestuurder dus dat zij ondoorlaatbare schotten optrekt tussen haar professionele leven en een deel van haar privé bestaan. Anderzijds wil men dat gedeelte van haar privé leven maximaal helder in beeld hebben.

In moderne bestuurlijke verhoudingen, zoals die onder invloed van Montesquieu en vele anderen ontstonden, is de scheiding van levenssferen een groot goed. Mandeville's dictum 'Private vices, public virtues,' geeft de juiste liberale toon aan. Het is geenszins nodig om van de publieke bestuurder te eisen dat hij leeft als een heilige, het komt er op aan dat de publieke ruimte wordt ingericht met voldoende 'checks and balances', zodat ambtsdragers als het ware vanzelf op het rechte pad worden gehouden - een kwestie van zelfreinigend vermogen. Met de modernisering van onze cultuur werd de publieke ruimte geleidelijk aan zakelijker, minder persoonsgebonden. Ambtsdragers vallen als persoon niet meer samen met het ambt dat ze uitoefenen; ze zijn inwisselbaar geworden voor een andere persoon met een vergelijkbaar functieprofiel. Echter, deze onmiskenbare trend staat op gespannen voet met een andere tendens, die we met de opkomst van de massamedia in de vorige eeuw zagen verschijnen. Die tendens zouden we kunnen kenschetsen als een toenemende personalisering van de publieke ruimte en die is het duidelijkst waar te nemen in de politiek. De media en het publiek eigenen zich in toenemende mate de persoon van de politicus toe. Naarmate hij of zij meer in de schijnwerpers staat, wordt door de media een groter deel van het doopceel gelicht. Het publiek, in zijn dubbelrol van mediaconsument en burger, eist totale transparantie.

Het woord 'integriteit' is afgeleid van het Latijnse 'in-teger' (letterlijk:onaangeraakt); in algemene zin: gaafheid, ongeschondenheid, heilheid. Integriteit impliceert dat men zicht moet hebben op het geheel van een persoon i.c. een bestuurder en dat die bestuurder het beeld van een 'ongedeeld' persoon moet vertonen. Het handelen in bepaalde levenssferen mag niet indruisen tegen de manier waarop men optreedt in andere levenssferen. In het bijzonder verwacht men van de integere bestuurder een levenswandel die niet conflicteert met zijn of haar functioneren in het publieke ambt. Niet alleen dient iedere vorm van belangenverstrengeling te worden vermeden maar ook iedere schijn of zelfs mogelijkheid daartoe.

Het is voor de bestuurder niet altijd eenvoudig om zich comfortabel te bewegen in dit spanningsveld. Zo moet hij zich enerzijds bewust zijn van zijn status als 'passant': een politiek-bestuurlijk bestaan staat in het teken van de tijdelijkheid, het is meestal geen levensvervulling meer. Voor de onzekere duur van die episode in zijn leven wordt hij evenwel geacht ieder ander levensproject op grote afstand te zetten en de belangen die daaraan verbonden zijn tijdelijk te bevriezen.

DE ALERT-VRIJMOEDIGE BESTUURDER

Hoe als bestuurder nu om te gaan met dit spanningsveld? In de introductie plaatsten we de angsthazen tegenover de lefgozers. Het zijn niet zozeer bewuste strategieën dan wel extreme persoonlijke stijlen ten overstaan van integriteitrisico's.

Angst is nooit een goede raadgever, maar een risicomijdende attitude is zeker aan de orde als het gaat om aandacht voor risicotoestanden. Wat wij nadrukkelijk niét adviseren is om vooral nooit iets te doen waarmee u mogelijk een integriteitrisico loopt. Vooreerst omdat wij de persoonlijke ontplooiing en vrijmoedigheid van bestuurders een groot publiek goed vinden en vervolgens omdat de ervaring leert dat de bestuurder ook in een integriteitrisico kan komen te verkeren buiten eigen toedoen. Sommige vraagstukken vragen lef en actie, waarbij publieke verantwoording altijd geboden is, maar soms (in het belang van de hanteerbaarheid van het vraagstuk) op een later moment. Voorbeelden zijn te vinden bij de exploitatie van grond door de gemeente.

Aan het andere extreem is lefgozerij in de zin van zelfgenoegzaamheid voor een bestuurder natuurlijk niet een aan te bevelen houding. Maar wij zien wel graag bestuurders die het hoofd boven het maaiveld uit willen steken. Daar blijft ook in dit bestuurlijk risicomijdende land voldoende mogelijkheid voor, op voorwaarde dat men op de achtergrond de latente condities (risicotoestanden) op orde heeft. Wat ons voor ogen staat, is de wijsheid van de gulden middenweg: het pad van de alert-vrijmoedige bestuurder. Dit derde type kenmerkt zich door een combinatie van twee verschillende gedragsrepertoires:

- Alertheid en risicomijdend gedrag als het gaat om het creëren en onderhouden van een veilige bestuurlijke omgeving. In een dergelijke constellatie wordt gewenst gedrag ondersteund en ongewenst gedrag ontmoedigd. Dit veronderstelt op zijn beurt dat een open cultuur heerst in de organisatie, waarin men fouten op een constructieve manier kan bespreken. Het is hier niet de plaats om daarover uit te weiden, maar we verwijzen graag naar Karl Weick en Kathleen Sutcliffe (2001) die daar zeer waardevolle beschouwingen aan wijdden. Zij hebben het overigens niet over integriteit, maar focussen op de notie 'veiligheidscultuur' in fysieke zin, interessante lessen trekkend uit ervaringen met organisaties die in uitzonderlijke mate met risicobeheersing van doen hebben – denk aan vliegdekschepen, kerncentrales, de intensive care afdeling van ziekenhuizen.
- Vrijmoedigheid en lef als het gaat om het maken van eigen keuzen binnen die veilige constellatie. 'Authenticiteit' is een trefwoord dat hier op zijn plaats is: de ruimte claimen en nemen om ook in het ambt jezelf te zijn. Voor personen die zich dit niet kunnen veroorloven is een openbare bestuursfunctie gewoon geen goede optie.

De combinatie van die twee gedragsrepertoires vergt veel flexibiliteit en behendigheid. Vrij geïnterpreteerd zouden we de alert-vrijmoedige bestuurder kunnen typeren als de manager die zorgvuldig aan de kwaliteit van de constellatie timmert en tegelijk het leiderschap vertoont waarmee hij of zij zich in de samenleving profileert. Dit is geenszins eenvoudig, maar we kunnen allemaal namen noemen van bestuurders die deze combinatie in de vingers hebben – 'it can be done!'

LITERATUUR

- Aristoteles, *Ethica* (Nederlandse vertaling), Historische Uitgeverij, Groningen 1999
- Korsten, A.F.A. en Aardema, H., *De vallende burgemeester*, Open Universiteit Nederland/BMC, 2006
- Reason, J., *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Burlington 1997
- Ter Braak, H.J.M. en Wouters, P., *Een geval van grondboring in Overgooi*, Rapport voor de gemeenteraad van Almere, 6 februari 2007 (www.wagenaarhoes.nl)
- Weick, K.E. en Kathleen Sutcliffe, K., *Managing the Unexpected*, Jossey-Bass, San Francisco 2001

BIOGRAFIE

Harry ter Braak is adviseur bij WagenaarHoes Organisatie advies en wetenschappelijk hoofdmedewerker aan de Vrije Universiteit in strategie en verandermanagement. Hij bouwde zijn ervaring op aan diverse universiteiten, zoals Groningen en Twente en bij diverse overheden. Zo was hij onderzoeker bij het Ministerie van VROM, hoofd financiën bij hetzelfde departement, gemeentesecretaris in Delft en provinciesecretaris (griffier) in Utrecht.

Paul Wouters was directeur van de Internationale School voor Wijsbegeerte tot 2001 en werd toen adviseur, aanvankelijk in dienst van WagenaarHoes Organisatieadvies en vervolgens bij Berenschot Management Development. Daarnaast is hij verbonden aan de Academie voor Bestuur, Recht en Veiligheid van de Haagse Hogeschool.