

"Een beetje integer kan niet" (Ien Dales, 1992)

INTEGER HANDELEN

- Doelgroep → Leden van ondernemingsraad, de overlegpartner, zij die als bestuurder of manager verantwoordelijkheid dragen in een onderneming
- Inhoud → Reflectie op de integriteit van het handelen en het bevorderen van de aandacht voor het aspect 'integer' bij alle leden van de onderneming
- Doel → Besef dat integer handelen geen toevalligheid is of verwijst naar opportunisme, maar een uiting van de grondhouding; daartoe worden handvatten aangereikt voor de discussie
- Tools → Een checklist voor de OR om door middel van reflectie zicht te krijgen op het eigen integer handelen; en een instrument om 'integer handelen' in de onderneming bespreekbaar te krijgen

1. Inleiding

In zijn doen en laten is de mens onderhevig aan veel invloeden; van sommige is hij zich heel bewust, andere vinden ongemerkt plaats.

Invloeden zijn niet verkeerd, integendeel: ze zijn van alle dag. In het werk onder druk staan kent iedereen. **De manier waarop mensen met die druk omgaan verschilt van persoon tot persoon.**

Weet je wat te doen **in een moeilijke situatie**, welke keuze te maken? Wie kan je helpen met een advies en waar kun je terecht om steun?

Regels en procedures van de onderneming dienen gevolgd te worden, maar wat te doen als ze in conflict raken met de persoonlijke waarden en normen? Een mens hoeft nooit tegen zijn geweten in te handelen, maar mag hij 'zijn baas' **of een collega** laten vallen?

Afwijken van regels is gauw gebeurd. **Een paar voorbeelden:**

- de druk van buitenaf op de werknemer om wat 'binnen te halen' kan zo groot worden dat hij geneigd is voor dat doel zijn principe van zorgvuldigheid in de procedure te laten vallen.
- **iemand** wil goede sier maken voor de eigen achterban met een financieel voordeel, en daarom wil hij de administratieve regels wel ruimer interpreteren.
- iemand wil zijn promotiekansen versterken door een onjuiste declaratie van zijn chef in diens voordeel te behandelen.
- **iemand copieert tussendoor het buurtkrantje, terwijl de regel is dat een paar copietjes mag, maar niet stapels. De anderen zeggen er niets van, want dat bederft de sfeer zo, niet waar?**

Als er regels en procedures zijn in een onderneming, als er een gedragscode is en er zijn afspraken over de controle op de naleving ervan, dan is het wat eenvoudiger. Maar vaak zijn die regels er niet, of niet duidelijk. Beslissingen dienen dan te worden genomen op basis van eigen inzicht, dat wil vaak zeggen: op basis van de persoonlijke waarden en normen.

Voor (de leden van) de ondernemingsraad is ethiek een wezenlijk aspect van aandacht. Het gaat daarbij om zowel de ethiek van de onderneming als de ethiek van de individuele werknemer. De integriteit van de onderneming is de basis voor de kwaliteit van de producten, voor de sfeer, de onderlinge verhouding en de omgangsvormen; dit zal de onderneming ook uitstralen naar buiten.

De OR **zou daarbij het volgende voor ogen kunnen staan:**

- integer handelen dient hét kenmerk te zijn van de werknemers én van de onderneming.
- de kwaliteit van de onderneming groeit naarmate haar handelen gekenmerkt wordt door zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en openheid. Daaraan is zij te kennen!
- de betrouwbaarheid van de werknemer, zijn trouw aan de onderneming, het vertrouwen in en goede omgangsvormen met zijn collega's zijn de waarden die nagestreefd moeten worden.
- het management van de organisatie besteedt gericht aandacht aan de wijze waarop werknemers hun specifieke verantwoordelijkheid kunnen beleven.
- integer handelen prikkelt tot motivatie van gedrag en bevordert het werkplezier.

Definitie

Het woord *integriteit* is afgeleid van het latijnse 'integritas' dat 'heelheid' betekent, of: ongedeerdheid, onbedorven toestand, ongereptheid, ongeschondenheid, het gaaf-zijn, het af-zijn.

Integer laat zich vertalen door: heel, af, niet gekwetst, ongeschonden en in meer overdrachtelijke zin door eerlijk, open, zorgvuldig, vertrouwenwekkend en betrouwbaar.

Integer handelen betreft het gedrag van de mens. Het gaat over zijn handelen, zijn doen en laten. Sterker nog: het is de manifestatie van het innerlijk van de mens. Het ware *ik* uit zich. *Integer* heeft alles te maken met de *grondhouding* van de mens waarin respect, openheid, trouw, eerlijkheid en zorgvuldigheid de kenmerken zijn. Voor integer handelen is karakteristiek: de ander *heel laten* en zelf *heel blijven*. Dat is ook van waarde voor de uitstraling van de onderneming die de heelheid wil beschermen.

Belang van het onderwerp

Het is al weer 10 jaar geleden dat Ien Dales, oud-minister op het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de gemeentebestuurders de les las met haar uitspraak "De overheid is óf wel óf niet integer. Een beetje integer kan niet".

Sindsdien is er in overheidskring veel aandacht voor dit onderwerp. Maar ook in de particuliere sector zijn de begrippen 'integriteit', 'integer handelen', 'bedrijfsethiek', 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'maatschappelijk betrokken ondernemen' zozeer ingeburgerd dat ze items van beleid zijn geworden. En terecht!

We gaan hier in op enkele aspecten die het belang van dit onderwerp verduidelijken.

- Integer is een kenmerk van *het wezen van de mens*; het is zichtbaar in zijn gedrag en in zijn handelen. De mens is vanaf zijn geboorte integer maar dat is geen statisch kenmerk: hij zal zich in dit aspect moeten blijven ontwikkelen.
- In die ontwikkeling speelt in het algemeen de omgeving van de mens en in het bijzonder de *werksituatie* een wezenlijke rol: deze kan hem stimuleren in die ontwikkeling; indien de onderneming de instrumenten en handvatten aanreikt om zijn verantwoordelijkheid waar te kunnen maken en om de juiste afwegingen te maken, kan de mens als werknemer *zichzelf blijven, integer*.
- Ondernemingen willen door een open, zorgvuldig en transparant beleid hun integriteit manifesteren en daarmee ook hun kwaliteit tonen. Zij willen een gezonde bedrijfscultuur paren aan goed werkoverleg en samenwerking. Reflectie op het handelen is onmisbaar.

Belang van het onderwerp voor de ondernemingsraad

Voor hen die als OR-leden of anderszins nauw betrokken zijn bij de medezeggenschap geldt het belang van het onderwerp 'integer handelen' om de volgende redenen:

- De werknemer als mens is authentiek en uniek; dat geldt ook voor bestuur en management. Zij dienen gezien te worden als personen in ontwikkeling. Hun belang als mensen in ontwikkeling dienen gerespecteerd en beschermd te worden. Besluiten inzake de arbeidsomstandigheden en procedures in bijvoorbeeld het personeelsbeleid dienen dit respect als uitgangspunt te nemen. Risico's **die mensen beschadigen** moeten daarbij voorkomen worden.
- Meer concreet zijn er vormen van schending van integriteit van de mens; de medezeggenschap dient regelingen voor te bereiden en te overleggen teneinde deze mogelijke schending controleerbaar te maken dan wel te voorkomen. Hierbij valt te denken aan seksuele intimidatie, agressie en geweld, het lekken van informatie, grote werkdruk, onvoldoende veiligheid, slechte huisvesting, slecht management, hoog percentage ziekteverzuim en het ontbreken van een functionerings- en beoordelingssysteem.

2. Kenmerken van integer handelen

Ethisch of integer handelen zegt alles over de beweegredenen van het handelen van de mens. Het betreft zijn persoonlijke perspectieven maar ook die van anderen, in engere of wijdere zin, of van

bepaalde items en doelgroepen, zoals bijvoorbeeld: aandacht voor minderheden, voor onderwijs, buurtaanpak, anti-discriminatie, milieu-aspecten en mensenrechten, achterstandswijken in grote steden en grotestedenbeleid.

In dit artikel wordt integer handelen toegespitst op de onderneming en haar werknemers, en op de **indringende** ~~pregnante~~ rol van de OR. Het gaat om de 'heelheid' van de OR en de 'heelheid' van de onderneming. Wat betekent de OR in het belang van de 'heelheid' van de werknemers?

Als we hier spreken over de kenmerken van integer handelen gaat het niet over een onderwerp dat exclusief van de OR de aandacht moet krijgen.

Het gaat erom dat (ieder lid van) de onderneming **reflecteert** op, **nadenkt over** de afwegingen die hij maakt. Reflectie bevordert bewust handelen dat tot integer handelen leidt. *Ziedaar het ethische handelsmerk van een onderneming!*

De OR heeft een rol bij uitstek in deze, namelijk eraan werken dat de onderneming een mensvisie heeft waarbij de werknemer als mens centraal staat, zodanig dat hij gezien wordt als het kostbaarste werkkapitaal. De 'heelheid' van de werknemer als doelstelling is de toetssteen en maatstaf van de OR. De uiteindelijke norm van de OR in deze is dat de mens in ontwikkeling het meest waardevolle goed is. De mens is de grootste waarde, altijd. Dáár ligt het ijkpunt van kwaliteit!

Nog een slotopmerking.

Waarden en normen van de mens blijven aan verandering onderhevig omdat zijn ontwikkeling eigenlijk nooit stilstaat. Waarvan ik vandaag overtuigd ben, kan morgen weer een onzekerheid worden omdat nooit met stelligheid vaststaat wat 'het' goede antwoord is. Dit zelf zoeken van een antwoord, het nemen van de eigen beslissing behoort tot het wezen van de mens. Zekerheid en onzekerheid wisselen elkaar af, vaak in hoog tempo. Daarom kunnen we zeggen dat de overtuiging van vandaag de vraag van morgen kan zijn, of anders gezegd: de vraag van vandaag was de zekerheid van gisteren.

De kenmerken

a. Beschrijving van de kenmerken

- **Trouw zijn**

Trouw zijn wil zeggen: vertrouwen geven en betrouwbaar zijn; het betekent trouw aan elkaar, en trouw aan jezelf. De OR is trouw aan de afgesproken werkwijze, aan gemaakte afspraken en aan zijn gegeven woord. De OR als gekozen orgaan is trouw aan zijn achterban, zijn kiezers en ook aan de organisatie: door dik en dun zal hij voor haar belangen blijven opkomen. De OR is zich ervan bewust het vertrouwen niet zo maar te krijgen; hij zal dit moeten verwerven door zijn taak nauwgezet en gewetensvol te doen en verantwoording af te leggen aan de organisatie over zijn handelen.

- **Onkreukbaar en geloofwaardig zijn**

Een loopje met je laten nemen? Kom nou! Te beïnvloeden? Ja..... dat ligt eraan. Gaat het ook om een 'goed verhaal'? Voor wie dan? Doe je wat je zegt?

Onkreukbaar en geloofwaardig zijn wil zeggen: uitkomen voor de waarheid, altijd en voor iedereen. De OR zou niet mogen bezwijken voor argumenten van welke aard op gevaar af zijn geloofwaardigheid te verliezen. De OR kan weliswaar soms de moed dreigen te verliezen, bv. bij erg veel tegenwind van het bestuur, maar ze moet onkreukbaar blijven!

- **Onschendbaar zijn**

Onschendbaar zijn wil zeggen dat je je eigen 'zijn' geen geweld mag aan doen. Het oorspronkelijke zijn van de mens wordt geschonden wanneer middelen worden ingezet die tot doel hebben het eigene van de mens te beïnvloeden. De 'hele' mens staat voortdurend onder druk: hij kan daardoor worden gekwetst en geschonden in zijn heelheid, in zijn integriteit.

Dát aspect moet de OR bewaken en toetsen. Hij heeft uitdrukkelijk de belangrijke taak ervoor te zorgen dat procedures en werkplannen vooral op de 'heelheid' van de mens zijn afgestemd.

- **Ongebonden, onpartijdig en onafhankelijk zijn**

Het betreft het aspect dat men niet *met heel z'n wezen gebonden* is aan één persoon of één onderneming, dat men niet *dé vertolker* is van een bepaald gedachtegoed, één mening of overtuiging, en dat men niet *afhankelijk is van derden*.

- **Zorgvuldig en transparant zijn**

Helder, duidelijk, open en eerlijk zijn is niet zo gemakkelijk als het lijkt. Dat blijkt wel eens als zelfs een naaste collega zegt je niet te begrijpen. Ook al gaat aan een besluit altijd zorgvuldige afweging vooraf, dan nóg kan de doorzichtigheid te wensen overlaten. Transparant gedrag is niet altijd 'doorschijnend'.

- **Consistent in verantwoordelijk zijn**

Het is niet gemakkelijk om onder grote druk staande te blijven! De verleiding om toe te geven en de rug niet recht te houden is soms groot. Vraagt de verantwoordelijkheid van iemand om altijd vol te houden, ook als je alleen staat?

Consistent zijn in verantwoordelijk zijn wil zeggen: niet gevoelig zijn voor afwegingen op grond van ad hoc situaties, opportunisme of een machtswoord, maar vasthouden aan de vastgestelde doelen met respect voor ieders eigen verantwoordelijkheid. De OR dient te beseffen dat hij permanent medeverantwoordelijk is voor de gang van zaken in de onderneming. De OR kán daarbij in een loyaliteitsprobleem verzeild raken: de verantwoordelijkheid van de OR op grond van de eigen functie kan betekenen dat hij geen medeverantwoordelijkheid aanvaardt voor een voornemen van de directie. Houdt hij dan de rug recht ten koste van een mogelijk ernstig conflict?

b. Checklist

Hieronder volgt een checklist voor de leden van de OR. Het is een hulpmiddel om je **houding attitude** met betrekking tot het aspect 'integer handelen' te meten. In de checklist wordt gemeten of een aspect van de grondhouding van de OR-leden geen relatie heeft met integer handelen (0) of dat het er alles mee te maken heeft (5).

Het resultaat ervan kan de OR allereerst in eigen kring en vervolgens met de bestuurder bespreken. Aanbeveling verdient het dit te doen onder leiding van een terzake deskundige derde.

Wil 'integer handelen' als item bekijken dan moet de OR zélf voortdurend peilen of integriteit een aspect van zijn grondhouding is. De OR zal zich moeten realiseren dat juist hij zélf integriteit moet uitstralen om er met gezag over te kunnen praten in de onderneming. De herhaling van de checklist kan een beeld geven over de grondhouding en tevens aanleiding zijn voor een stevige reflectie op het begrip integer handelen.

	Aspect van de grondhouding m.b.t. integer handelen	meet u zelf (0-5)
		<i>trouw</i>
1	Ben ik in het algemeen betrouwbaar in het nakomen van mijn afspraken?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
2	Doe ik wat ik met anderen afspreek in de OR?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3	Blijf ik mijn opvatting trouw, ook als ze problemen (kunnen) veroorzaken?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Toolkit medezeggenschap

4	Blijft vertrouwelijk voor mij vertrouwelijk?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5	Heb ik vertrouwen in de vertrouwelijke mededeling?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6	Mijn trouw aan de OR heeft voorrang boven is niet in conflict met mijn functie in de onderneming. Wil je hier nog iets mee doen? Als het antwoord 'ja' is, wat doe je dan als je integer wilt blijven?	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
		<i>onkreukbaar</i>
7	Ik sta voor wat voor mij belangrijk is, ook al is dat soms moeilijk	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8	Als we het in de OR ergens over eens geworden zijn, dan steun ik dat ook en verdedig dat naar buiten.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9	Ik hanteer geen argumenten louter om positief over te komen	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10	Ik ben onkreukbaar, ook bij dreigende conflicten	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
11	Ik breng niemand van de collega's in een gewetensconflict	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
		<i>onschendbaar</i>
12	Iemand omkopen met populaire argumenten is niet mijn stijl	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
13	Schenkeningen neem ik niet aan	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
14	Ik behandel iedereen op gelijke wijze en bevoordeel nooit iemand ten koste van een ander. Kun je hier nog even naar kijken? 't Staat hier wat absoluut. Bevoordelen is niet zo erg, lijkt ons, behalve als 't ten nadele van een ander is.	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
		<i>onafhankelijk</i>
15	Ik benadeel de onderneming niet ten gunste van mijzelf	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
16	Ik doe niets extra's voor familieleden of vrienden	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
17	Ik beslis niet op louter budgettaire afwegingen. Voorstel: Mijn beslissingen zijn op meer aspecten gebaseerd dan louter op 'verdien ik er wat aan of niet?'	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
		<i>zorgvuldig</i>
18	Ik bereid de OR-vergadering goed voor	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
19	Tendentieuze voorstellen accepteer ik niet	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
20	Zorgvuldigheid gaat bij mij boven efficiëntie	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
21	Ik vind dat mijn werkwijze zeer transparant is	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
22	Ik behandel iets vertrouwelijk omdat anderen erom vragen	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
23	Transparantie betekent voor mij ook zeggen iets niet te weten	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
24	Ik voel mij medeverantwoordelijk zijn in alle OR-zaken	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
		<i>consistent</i>
25	Consistentie in verantwoordelijkheid blijft voor mij ook in crises gelden	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
26	Ik beoog een positieve uitstraling van de onderneming	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
27	Ik probeer achter de waarheid van roddels te komen	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
28	Ik voel me medeverantwoordelijk voor het voortbestaan goed functioneren? van de OR	0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5

c. Analyse van de beantwoorde checklist

De beantwoording en analyse van de antwoorden heeft geen ander doel dan dat de OR meer en gemakkelijker woorden kan geven aan het begrip 'integer handelen'. Het kan ertoe leiden dat de OR minder moeilijkheden ervaart om te reflecteren op zijn eigen handelen, en de motieven ervan.

Tenslotte kan de checklistenanalyse ook besproken worden met de bestuurder en leiden tot een meer fundamentele bespreking van het onderwerp, en het belang ervan voor de onderneming.

3. Tools om 'integer handelen' breed onder de aandacht te brengen.

De OR kan in het overleg met de bestuurder het onderwerp integer handelen agenderen. Dit met als oogmerk na te gaan in hoeverre de onderneming in alle geledingen voeling heeft met het onderwerp integriteit.

Integriteit in de onderneming betreft immers alle mensen van de onderneming: bestuur, management en werknemers. Het moet dus ook iets van iedereen worden en zijn.

Wie hééft 'hét'? Wie niet? Hoe leer je het? Hoe zie je dat iemand 'hét' heeft?

En hoe zit dat met de uitstraling van de onderneming? Voelt de onderneming zich daarvoor verantwoordelijk? Gelet op het belang van het onderwerp dient de onderneming ermee vertrouwd te raken; daartoe dient reflectie op het handelen ruim aandacht te krijgen op de agenda van zowel de directie als de werknemers.

Nadere motivatie en toelichting

Als men het begrip integriteit niet kent, herkent men het ook niet in de beleving; het komt daarom wel voor dat iemand denkt altijd heel integer te zijn met een bepaalde beslissing of keuze, maar bij nadere reflectie constateert dat hij eigenlijk niet meer achter zijn eigen (vanzelfsprekend lijkende) motivatie staat.

De onderneming dient een mensvisie te hebben waarin *de mens in ontwikkeling* centraal staat. Integriteit zou haar keurmerk van kwaliteit kunnen zijn. Om beide te bereiken moet er een breed draagvlak zijn in de onderneming om eraan te werken.

Het thema zal pas dán gaan spreken wanneer alle betrokkenen verwoorden welke afwegingen zij persoonlijk maken; hoe zij waarden en normen hanteren. Zo kunnen gemeenschappelijke waarden en normen gaan ontstaan; deze blijven onderwerp van aandacht en blijven in ontwikkeling. Van belang is dat op deze manier een ondernemingscultuur groeit die algemeen gedragen wordt en een positieve uitstraling heeft op derden. Deze ontwikkeling geeft aan het handelen uiteindelijk een *meerwaarde*.

Vragenlijst

De OR laat door de onderneming een soort zelfbeoordeling uitvoeren: alle betrokkenen van de onderneming (bestuur, managers en medewerkers) geven door invulling van een vragenlijst hun mening over het onderwerp integer handelen van de onderneming. Indien de resultaten geagendeerd en bespreekbaar worden gemaakt, zal het de reflectie op het (integer) handelen een nieuwe dimensie geven, met name omdat het gegevens betreft van de eigen werkomgeving.

Mocht er binnen het management van meet af aan belangstelling bestaan voor dit thema, dan kan de voorbereiding ook heel goed plaats vinden in samenwerking met bijvoorbeeld P&O.

	Stappen	Inhoud van de actie
a.	OR stelt stappenplan vast.	Titel: <i>Reflectieproces integer handelen</i> . Kern van het proces: reflecteren over het maken van afwegingen tot besluitvorming; de reflectie krijgt een structureel karakter, te beginnen met bespreking van antwoorden op de vragenlijst.

b.	<p>Stappenplan wordt voorgelegd aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bestuur van de onderneming • managementteam • middenmanagement • medewerkers 	<p>Voorgestelde werkwijze:</p> <p>De OR (eventueel samen met P&S) organiseert in alle geledingen van de onderneming reflectiebijeenkomsten over integer handelen; de discussie vindt plaats aan de hand van de vragenlijst, onder leiding van een deskundige.</p> <p>Doel is te bespreken welke invulling gegeven wordt aan 'integer handelen' en welke risico's van niet integer handelen in de onderneming aanwezig blijken te zijn.</p> <p>Uiteindelijk zal 'integer handelen' als beleidsitem worden vastgesteld. De risico's van niet integer handelen worden nader geanalyseerd en maatregelen worden getroffen om deze in de toekomst te vermijden.</p>
c.	<p>Zonodig wordt de werkwijze aangepast aan behoeften van anderen in de organisatie. Alle betrokkenen onderschrijven het stappenplan en de voorgestelde werkwijze.</p>	
d.	<p>De OR legt aan alle geledingen van de onderneming de <i>vragenlijst</i> waarop zij hun mening moeten geven; het eindresultaat zegt iets over de mening van de onderneming als geheel. Het is te beschouwen als een zogenaamde nulmeting met betrekking tot integer handelen binnen de onderneming en kan gezien worden als start van het reflectieproces.</p>	
	<p>Kenmerk van integer handelen</p>	<p>Mening schaal 0 - 5 (0=helemaal niet eens; 5=helemaal eens)</p>
1	<p>gedrag en beleid van de onderneming</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ reflectie op het handelen wordt in ons bedrijf gestimuleerd. ○ In ons bedrijf worden collega's gezien als mensen in ontwikkeling ○ In ons bedrijf wordt er duidelijk naar gestreefd de ander 'heel' te laten ○ In ons bedrijf zijn voorschriften zijn een ondersteuning voor het handelen ○ eigen verantwoordelijkheid wordt bij ons hoog gewaardeerd 	<p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>

2	<p>beleidskenmerken van de onderneming</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ er is in ons bedrijf groot respect voor de werknemer als mens ○ de werknemer wordt beschouwd als louter productiemiddel ○ zelfbewustzijn en reflectie gaan bij ons boven louter naleving van regels ○ onze onderneming is betrokken op de buurt waarin ze is gevestigd ○ onze onderneming presenteert zich naar buiten als open en eerlijk ○ ze maakt dit ook naar binnen waar. 	<p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>
3	<p>communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ werkoverleg wordt bij ons heel belangrijk gevonden ○ in het werkoverleg is geen ruimte voor kritiek op de leiding ○ in het werkoverleg is veel aandacht voor luisteren naar persoonlijke visie ○ e-mail wordt niet gebruikt om afspraken vast te leggen ○ e-mail wordt veel gebruikt ○ vertrouwelijke mededelingen worden altijd toegelicht ○ het bestuur van de onderneming communiceert onvoldoende met de werknemers 	<p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>
4	<p>personeelsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ persoonlijke competenties zijn beleidsuitgangspunt ○ investeren in persoonlijke ontwikkeling is onmogelijk ○ in het personeelsbeleid is het begrip 'heelheid' bekend en telt echt mee ○ inventarisatie van risico's van niet integer handelen vindt plaats ○ seksuele intimidatie en agressie wordt open en zorgvuldig besproken ○ aantasting van de persoonlijke integriteit wordt altijd gemeld ○ de afdeling personeelszaken is bekend zijn met de werkdruk van de OR-leden, en houdt er rekening mee 	<p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>

<p>5</p>	<p>'heel laten' en 'heel blijven'</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ er is veel wandelgangenpraat ○ in de onderneming vindt vrij openlijk discriminatie plaats ○ middelen van de onderneming worden gebruikt voor privé-doeleinden (telefoonkopiëren b.v.) ○ intimidatie wordt toegepast om eigen mening door te drukken ○ dubbelzinnig taalgebruik is heel gewoon, onder het mom van 'goede sfeer' ○ discriminatie en racisme vinden stiekem plaats ○ er hangen veel blootkalenders en pin-up foto's in de kantoren ○ er worden veel onjuiste declaraties geaccepteerd ○ geschenken worden gezien als persoonlijke geste ○ belangenverstrengeling doet zich alleen voor bij de bestuurders ○ in ons bedrijf is het accepteren van smeergeld niet toegestaan ○ machtsmisbruik komt veel voor 	<p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>
<p>6</p>	<p>training</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ het formuleren van de waarden en normen van de onderneming verhoogt de kwaliteit van het werk ○ omgaan met morele dilemma's moet geleerd worden in trainingen ○ trainen in begrip voor afwijkende meningen en gedrag verhoogt het gevoel van gezamenlijk verantwoordelijk zijn 	<p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>
<p>7</p>	<p>voortgang</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ de OR dient een vervolgprogramma over integer handelen voor te bereiden ○ het bestuur dient een afdeling de taak te geven om integer handelen in het ondernemingsbeleid te integreren ○ managers dienen getraind te worden in integer management 	<p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>

Gaat het reflectieproces 'integer handelen' verder?

Als de discussie naar aanleiding van de vragenlijst gestart wordt, kan de OR overleggen met de bestuurder over een mogelijk vervolg. Er zal een besluit genomen moeten worden of integer handelen structureel in het ondernemingsbeleid een plaats moet krijgen, en zo ja, door wie dat wordt voorbereid.

N.B. Veel ondernemingen kennen een gedragsprotocol of beroepscode of integriteitsprotocol; enkele voorbeelden zijn van de gemeente Den Haag (voor de gemeenteambtenaren), van de gemeente Amsterdam (voor bestuurders en ambtenaren) en van de Dienst Justitiële Inrichtingen van het Ministerie van Justitie; daarnaast kan verwezen worden naar enkele website-adressen:

www.horecagids.nl/caruso/code.htm en <http://www.kpn-corporate.com/nl/mij/>

4. Besluit

De OR integer noemen is het beste kenmerk dat hij kan krijgen. Het zegt iets van de kwaliteit van zijn werk en functioneren.

De OR die dat uitdraagt en in de onderneming gestalte helpt geven getuigt ervan veel aandacht te hebben voor de mens in ontwikkeling. Niets is meer waard.

Bergen op Zoom, 2 augustus 2004
drs. P.J.M. RONNES