

De noodzaak van reflectie

Integer zijn is een eigenschap die de mens voortdurend dwingt om na te denken over de motieven van zijn handelen. In O&O nummer 10 is dit onderwerp toegelicht. In deel 2 gaat Piet Ronnes nader in op de vraag naar de consequenties voor de OR wanneer hij integer handelen tot kwaliteitskenmerk van de onderneming wil maken. Kwaliteit heeft alles te maken met de opvatting over mens en organisatie, de verwerkelijking ervan in de onderneming zelf en de wijze waarop de OR met deze mensvisie omgaat, hoe hij deze toetst.

Piet Ronnes

Integer handelen is een wezenlijk item van de OR-taak. Vervolgens komt de vraag aan de orde hoe de OR dit item aanpakt. Tenslotte wil ik bespreken waar de sterkte en waar de zwakte van de OR gelegen is in deze aanpak.

De autonomie van de mens, het vertrouwen in elkaar, de zorgvuldigheid en de transparantie van de afwegingen in de besluitvorming zijn belangrijke kenmerken van het begrip integriteit.

De mens in de onderneming

Het lijkt zo eenvoudig en vanzelfsprekend wanneer gezegd wordt dat de belangen van de werknemers grote prioriteit hebben in de onderneming. Zo-

wel bestuurders als managers laten niet na dit te benadrukken. Herhaaldelijk wordt gesteld dat de werknemers het belangrijkste instrument zijn om de bedrijfs-, instellings- of politieke doelen te bereiken. En daarom zullen zij geen sluitstuk vormen in de begroting.

Het is duidelijk dat elke onderneming een mensopvatting hanteert. Als deze mensopvatting geen dode letter is, maar een centraal thema, dan zal de onderneming er ook in investeren en een sterk accent leggen op een zo goed mogelijke exploitatie ervan. Dan zal men het de moeite waard vinden.

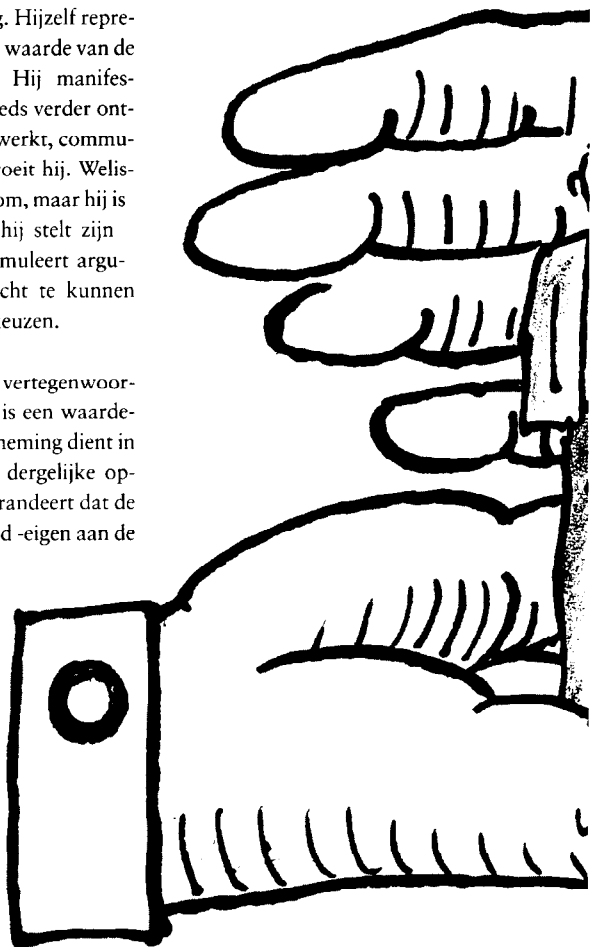
De mens is een uniek wezen, autonoom in zijn beslissingen maar tegelijk afhankelijk van zijn omgeving. Hijzelf representeert de belangrijkste waarde van de onderneming: *zichzelf*. Hij manifesteert zich en wil zich steeds verder ontplooiën. Daarom leert, werkt, communiceert, reflecteert en groeit hij. Weliswaar is de mens autonoom, maar hij is ook verantwoordelijk: hij stelt zijn doel vast, weegt af, formuleert argumenten om weldoordacht te kunnen handelen en hij maakt keuzen.

De werknemer als mens vertegenwoordigt zijn eigen zijn. Hij is een waardevolle eenheid. De onderneming dient in hem te investeren. Een dergelijke opvatting over de mens garandeert dat de exclusiviteit en uniekheid -eigen aan de werknemer- voorop staan, dat zijn ontplooiing voorafgaat aan de kwaliteit van zijn product. De integriteit van de mens betekent dat deze mens 'heel' blijft.

Dit aspect is wezenlijk in een onderneming. Het management stelt de mens

centraal en onderschrijft de kenmerken van integer handelen voluit. Behalve het management heeft iedereen daarin zijn bijdrage.

Met het bovenstaande verduidelijk ik over welk 'soort' mens ik spreek bij het paradigma integriteit. Het gaat over de ongeschonden, de 'hele' mens die 'heel' moet blijven. Dat laatste blijft het uiteindelijk doel. De onderneming is ver-



antwoordelijk voor de voorwaarden en zij faciliteert. Het is evident dat het waarmaken van zo'n visie aan het bestuur en het management hoge eisen stelt. Aandacht voor de werknemer als mens brengt met zich mee dat de onderneming diens uniekheid en kwaliteiten ontwikkelt.

Item van de OR?

Integere medewerkers maken dat de onderneming integer is. Dat klinkt misschien vreemd. Maar de onderneming is integer in dezelfde mate als zijn medewerkers integer zijn. Zowel het integer zijn van de medewerkers als het niet integer zijn zal de onderneming uitstralen. Ook intern in de onderneming zal dit zijn effect hebben: medewerkers die vanuit hun 'heelheid' kunnen werken zullen iets afleveren van

zichzelf. Dit zichzelf herkennen kan er toe bijdragen dat meer betrokkenheid ontstaat bij de onderneming. Zo beschouwd draagt integer handelen in hoge mate bij aan de 'groei en bloei' van de onderneming.

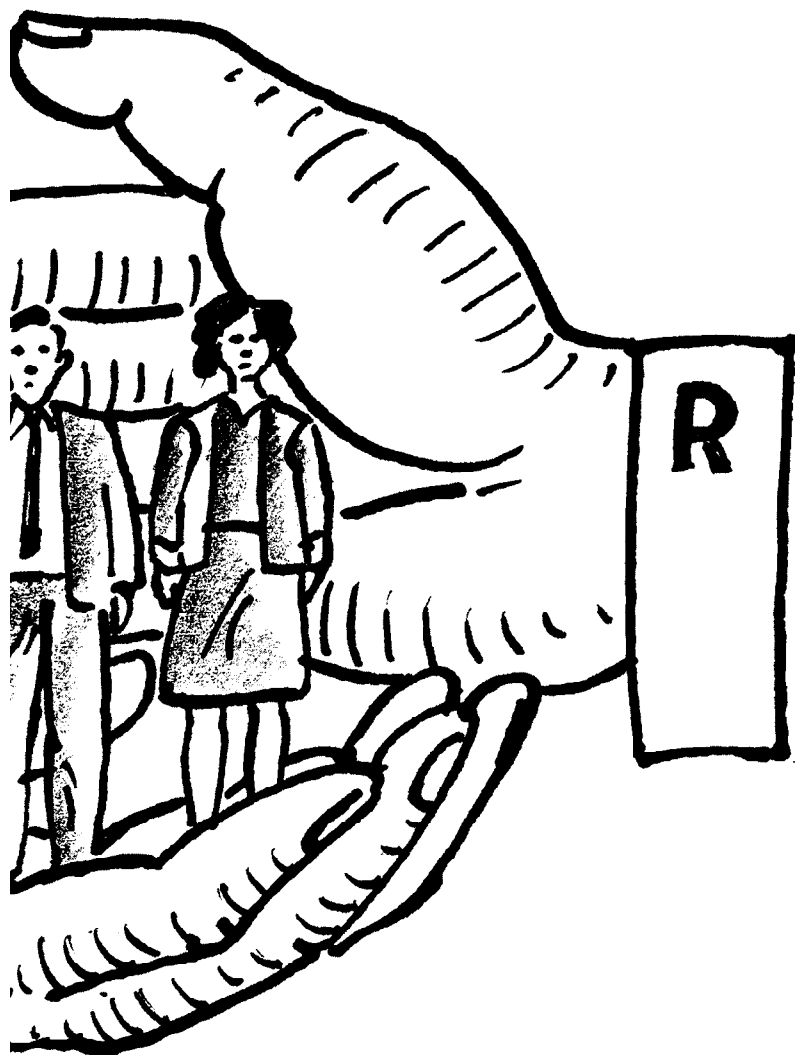
Zo zou het kunnen zijn!

Want de werkelijkheid is meestal anders. Integriteit wordt vaak vereenzelvigd met niet frauderen, niet gevoelig zijn voor steekpenningen. Waarom dan nog aandacht voor dit onderwerp als er niets verkeers gebeurd is? Ik spreek hier over integriteit als een onderdeel van de grondhouding van de werknemer: vooraf nadenken over de afwegingen zodat zorgvuldig handelen gegarandeerd is. Het is een proces van verinnerlijking, een ander kenmerk van de autonome mens, naast verhoging van

de kwaliteit van het ondernemingsproduct.

Dat is precies het punt waar de rol van de OR begint. De OR werkt volgens de Wet op de ondernemingsraden (afgekort WOR), waarin het overleg met de bestuurder het meest wezenlijke element is. Het centrale thema in dat overleg dient integer handelen te zijn. Want daarin toetst de OR de te nemen besluiten en maatregelen van het management betreffende de personele, de organisatorische en sociale aspecten van de onderneming.

Dat is het onderhandelingsgebied: de OR zal toetsen of in de voorstellen de



Prive-kortingen voor ambtenaren? Wat is integer handelen?

“Gemeenteambtenaren bedingen of accepteren op grote schaal korting op privé-aankopen bij winkeliers in hun gemeente”, meldt het NRC 14 oktober j.l. Deze kortingsafspraken worden via personeelsverenigingen, ondernemingsraden of speciaal hiertoe opgerichte belangengroepen geregeld.

“Een ambtenaar kan niet met twee petten op werken”, zegt integriteitsadviseur ten Wolde van KPMG. PvdA-Tweede Kamerlid Duijkers spreekt in een reactie op het NRC-artikel van ‘passieve corruptie’.

“Nee, er is geen sprake van corruptie”, zegt de CFO, “kortingsregelingen die via de werkgever worden aangeboden moeten alleen wel openbaar worden gemaakt”.

H. van den Heuvel, hoogleraar beleidswetenschappen, meent echter dat een ambtenaar per definitie het algemeen belang dient. Er is geen ruimte voor persoonlijk gewin.

In het volgende nummer van Overheid & Overleg (nr. 12) zal Piet Ronnes deze problematiek tegen het licht houden in Or en integriteit, deel 3.

belangen van de werknemers gewaarborgd zijn, met andere woorden: of de mensvisie overeind blijft als criterium in de realisering van de ondernemingsdoelen.

De aanpak van de OR

De OR staat voor de belangen van het personeel. Hij toetst de procedures en de voorgenomen besluiten. In het overleg over deze stukken toetst de OR de gehanteerde motivatie en afwegingen aan de mensvisie. Gaat het serieus om de werknemer, betreft het zijn ontplooiing en groeikansen, blijft zijn verantwoordelijkheid voorop staan met daarbij zijn afwegingen en keuzes? Voor de OR is dát op de eerste plaats het toetscriterium: de mens in zijn volle authenticiteit waarbij autonomie en

argumenten? Bijvoorbeeld: niet terzake doende uitspraken van bestuurders of andere overheden die worden geciteerd.

- d. Probeert het management zaken te noemen waarmee de onschendbaarheid van de werknemer als mens in het geding is? Bijvoorbeeld: er worden geen transparante maar suggestieve argumenten gebruikt.
- e. Zijn de afwegingen onpartijdig en onafhankelijk? Er zal altijd wel sprake zijn van samenhang met andere eerder genomen besluiten, en ook van argumenten die door de politieke bestuurders naar voren zijn gebracht: deze mogen in de voorstellen van het management geen inbreuk plegen op de eigen rol en verantwoordelijkheid van de werknemer. Is het management ongebonden gebleven in zijn afwegingen? Daarom de vraag of politieke doelen een beïnvloedende rol hebben gespeeld?
- f. De afwegingen van het management behoren zorgvuldig en transparant te zijn. Zijn ze duidelijk en inzichtelijk, helder en open geformuleerd? Zijn eerdere afspraken geschonden? Worden dwaalwegen gebruikt om af te wijken van procedures en afspraken? Worden afwijkingen helder gemotiveerd en duidelijk aangegeven? Een voorbeeld: wordt de procedure van werven, selecteren en benoemen van functionarissen duidelijk toegepast, consequent en voor iedereen gelijk? Worden verschillen open, tijdig en volledig toegelicht?
- g. Legt het management de verantwoordelijkheid bij degene bij wie deze hoort? Treedt het in anderen verantwoordelijkheid? Worden afwegingen gemaakt die gebaseerd zijn op opportunisme en toevalligheid, waarbij aan de positie van de werknemer als wezenlijk belangrijk niet wordt vastgehouden? Worden de belangen van de werknemers -zoals vastgelegd in het personeelsbeleid- door het management verdedigd in zijn voorstellen aan het bestuur? Wordt aan eerder genomen besluiten een 'nieuwe' uitleg gegeven?

De meerwaarde van de OR

Is mijn indruk juist, dan zijn er weinig ondernemingsraden die radicaal toetsen op de door mij verdedigde mensvisie. Er moet natuurlijk wel een visie zijn. Zo niet, dan zou daaraan allereerst gewerkt moeten worden. Dat ligt voor de hand. Maar radicaal? Dat zou wel eens moeilijk kunnen zijn. De OR zou eenzijdigheid verweten kunnen worden. En wie zijn zijn bondgenoten? Toch zit er een sterke kant aan deze aanpak, namelijk dat aandacht gegeven wordt aan de enige die het nodig heeft: de werknemer als mens.

Binnen de onderneming dient helder te zijn welke 'waarde' wordt toegekend aan de werknemer als mens. Een onderneming dient de hoogste prioriteit toe te kennen aan haar werknemers: zij zijn het kader dat verantwoordelijk is voor alles waarop de onderneming wordt aangesproken, de bestuurlijke besluiten daargelaten. Zij bepalen het gezicht van de onderneming, en ook haar uitstraling. De OR dient over het menszijn van de werknemer te waken.

Indien de OR toetst op het hierboven beschreven aspect 'integer', dan worden de voorgenomen besluiten van het management terecht kritisch doorgelicht. Dat zal de werknemer als mens ten goede komen; daaruit kan voortvloeien dat zijn motivatie stijgt, dat zijn productiviteit aan kwaliteit wint en ook dat de tevredenheid op de werkvloer en het plezier in het werk groter worden.

Dat noem ik een zeer sterke kant! De OR bevordert zo de kwaliteit van het personeelsbeleid en derhalve ook die van de onderneming.

*drs P.J.M. Ronnes, theoloog/ethicus
ex-ORvoorzitter
gemeente Spijkenisse
p.ronnes@ethiek.org*

Aan dit onderwerp zal een praktijkcahier worden gewijd in de reeks Praktijkcahiers Overleg en medezeggenschap bij de overheid. SAMSOM, Alphen aan den Rijn.

Binnen de OR dient helder te zijn welke 'waarde' wordt toegekend aan de werknemer als mens.

verantwoordelijkheid de kernpunten zijn -zoals ik 'heelheid' heb omschreven-. Die hele mens is het uitgangspunt.

Concreet dient de OR de volgende kenmerken te controleren:

- a. Is in de stukken van het management de optie van de werknemer als mens voorop blijven staan? Heeft het leidinggevend kader in zijn afwegingen de kenmerken van integer handelen als uitgangspunt genomen? Bijvoorbeeld: heeft de werknemer een veilige werkplek? Of wordt er vertrouwen geschonken of wordt ge- of misbruik gemaakt van de kunde van de werknemer?
- b. Is het management zijn mensvisie trouw gebleven? Spreekt er ook vertrouwen in de werknemers uit? Blijft het management consistent en betrouwbaar? Bijvoorbeeld: is er een positieve relatie met eerdere voorstellen over hetzelfde onderwerp?
- c. Zijn de afwegingen in de voorstellen onkreukbaar en geloofwaardig? Is de waarheid in het geding doordat gebruik wordt gemaakt van oneigenlijke mededelingen en