

WEET HOE U DE ORGANISATIE-INTEGRITEIT KUNT ONDERZOEKEN EN AANPAKKEN

Op zoek naar de integere organisatie

Een recent schandaal bij een hogeschool kostte € 70 miljoen en duizend arbeidsplaatsen. En dat vanwege – kortgezegd – onwenselijk gedrag in de top van de organisatie. Deze én andere voorbeelden brengen een discussie naar boven over bedrijfs-ethiek en het voorkomen van misstanden op bestuursniveau.

Beleid gericht op integer gedrag is steeds vaker in het nieuws en dat is een teken aan de wand. Een mooi moment om vanuit uw OR te beoordelen wat de stand van zaken is in uw organisatie.

De actualiteit staat bol van voorbeelden van niet-integere organisaties: de bovengenoemde hogeschool, artsen die patiënten beschadigen door verkeerde beslissingen en gebrek aan toezicht of de directeur van een woningcorporatie die ermee wegkomt om risico's te nemen in de financiële bedrijfsvoering. Wat opvalt is dat het lastig blijkt om elkaar binnen organisaties, ook vanuit een toezichthoudende rol aan te spreken op onethisch gedrag.

Integer

De definitie van 'integriteit' is: 'ongeschonden toestand, onomkoopbaarheid'. Maar het betekent ook dat iemand geschikt is voor de juiste morele uitoefening van een functie of beroep, waarbij hij rekening houdt met de rechten, belangen en wensen van betrokkenen. Die betrokkenen zijn de organisatie, de werknemers, aandeelhouders, maar ook de (in)directe omgeving of de markt. De 'integere organisatie' kunnen we vervolgens omschrijven als 'een organisatie die recht doet aan personen en instanties met wie en waarvoor zij

werkt'. En daarvoor zijn drie belangrijke ingrediënten nodig:

- 1 een moreel ontwikkelproces;
 - 2 een repressieve handhavingspraktijk;
 - 3 een preventieve handhavingspraktijk.
- Als deze drie ingrediënten gewaarborgd zijn binnen uw organisatie, ontstaat de ideale kweekvijver voor integriteit. Niet alleen in beleid en dus op papier, maar vooral in gesprekken tussen collega's.

1 Moreel leerproces

In een moreel leerproces wordt iedereen in de organisatie zich bewust van het vraagstuk rondom integriteit en bedrijfs-ethiek. De vraag 'wat is integer handelen?' staat daarbij centraal. Het doel van die bewustwording is dat ieder individu in staat is om zelfstandig te kunnen beoordelen of een situatie moreel wel in de haak is. Hier zijn oefening, durf, aandacht van de leidinggevendenden voor deze vraagstukken en vaak ook opleiding voor nodig. Uw OR heeft daarin een voortrekkersrol. U vertegenwoordigt tenslotte het personeel en dus is het uw taak om dat morele ontwikkelproces te bevorderen.

2 Repressieve handhaving

Repressieve handhaving gaat over het instellen en naleven van regels die moreel gedrag bevorderen. Die kunnen worden vastgelegd in de gedrags- of integriteitscode van de organisatie. Dit kan ook on-

Vijf tips om aan de slag te gaan met bedrijfsintegriteit

Wilt u vanuit de ondernemingsraad aan de slag met het thema 'de integere organisatie', neem dan de volgende tips in ogenschouw:

- Start wanneer er geen crisis is. Dat geeft meer ruimte om tot goed beleid en duurzame oplossingen te komen.
- Werk samen in een werkgroep waarin HR, directie en OR gezamenlijk de integriteit binnen de organisatie willen agenderen, verbeteren en waarborgen.
- Heb oog voor de drie elementen: mo-

rele ontwikkeling, repressieve handhaving en preventieve handhaving.

- Kijk naar aanvragen die de OR ontvangt over voorgenomen beleid door de bril 'hoe zal dit beleid de integriteit van onze organisatie beïnvloeden?'
- Spreek binnen de OR en in het overleg tussen OR en directie regelmatig over situaties in de organisatie waar integriteit een rol speelt. Hierdoor komt het thema 'werkenderweg' steeds meer op de agenda te staan.

derdeel zijn van het personeelsreglement. Het gaat om regels gericht op het bestraffen van ongewenst en immoreel gedrag. Vaak zijn deze regels gericht op het voorkomen van fraude en corruptie. Hierbij kunt u denken aan regels als:

- het door verschillende personen laten checken van nieuwe afspraken of overeenkomsten met externen;
 - een maximum aan aan te nemen relatiegeschenken;
 - het aankaarten van misstanden, de zogenoemde 'klokkenluidersregelingen'.
- Overheidsinstanties moeten zo'n code hebben. Voor de marktsector is dat nog een vrije keuze.

3 Preventieve handhaving

Net als repressieve handhaving heeft preventieve handhaving betrekking op het integriteitsgedrag binnen de organisatie. Preventieve handhaving is gericht op regels die immoreel gedrag moeten voorkomen. Met extra aandacht voor verleidingen; welke risico's bestaan er binnen onze organisatie als we praten over integer gedrag? Wanneer we kijken vanuit preventieve handhaving, heeft de organisatie de verplichting om werknemers te beschermen tegen integriteitsschendingen. Het gaat hier vaak over maatregelen om machtsmisbruik, nalatigheid en ongewenst gedrag te voorkomen.

OR-betrokkenheid

Voor de OR is directe en indirecte betrokkenheid weggelegd bij bedrijfsintegriteit. Die integriteit maakt de organisatie namelijk duurzamer en dat is goed voor de werknemers én de organisatie: er wordt tenslotte beter en eerlijker gekeken naar de beschikbare middelen en de manier waarop die kunnen worden ingezet zodat dat ook past bij de doelen die de organisatie nastreeft. Directe betrokkenheid vanuit de OR is nodig als de organisatie beleid ontwikkelt dat raakt aan scholing of toezicht. Indirecte betrokkenheid is mogelijk door integriteit vanuit de OR zelf als maatstaf te hanteren bij het beoordelen van voorgenomen maatregelen langs de vraag 'hoe helpt deze maatregel onze organisatie om integer te zijn?' Wilt u

Basiselementen van de integere organisatie

Moreel leerproces:

- zelfstandig moreel oordeel
- alle werknemers
- in alle overlegvormen
- via dialoogvorm: moreel handvest

Integriteitscode/ gedragscode:

- preventieve werking
- voorkomt willekeur bij handhaving

Handhavingspraktijk:

- preventie:
 - beheersing van de risico's
 - verbeteren van de organisatie
- repressie:
 - onderzoeken
 - bestraffen



aan de slag met integriteit kijk dan eens naar de tips in het kader hiernaast.

Maatregelen

Het thema integriteit leent zich heel goed voor een gezamenlijke aanpak tussen uw OR, HR en de directie. In zo'n werkgroep kunnen de eerder genoemde ingrediënten van de integere organisatie worden geïnventariseerd en kunnen waar nodig aanvullende maatregelen en hulpmiddelen worden opgezet. U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan:

- Het opstellen van een protocol voor gewenst en ongewenst gedrag.
- Een plan uitwerken om integriteit bespreekbaar te maken. Bijvoorbeeld via workshops over integriteit of door integriteit als onderwerp op de agenda van werkoverleggen te zetten.
- Het opstellen van een reglement dat duidelijk maakt wat collega's kunnen doen om niet-integer gedrag aan de orde te stellen.

Aanspreekcultuur

Uit de vele voorbeelden in de praktijk blijkt helaas nog te vaak dat een aan-

spreekcultuur op het vlak van onethisch en ongewenst gedrag niet vanzelfsprekend is. Misschien herkent u dat wel voor uw eigen organisatie. Toch speelt uw OR hierin een belangrijke rol. Natuurlijk door zelf het goede voorbeeld te geven en niet-integer gedrag bespreekbaar te maken, ook aan de vergadertafel met de directie.

Toezichthouders

De ondernemingsraad heeft – als het goed is – in veel gevallen ook periodiek contact met andere toezichthouders dan het bestuur, zoals een raad van commissarissen (RvC) of een raad van toezicht (RvT). Het is goed om te toetsen welke beelden er in deze toezichthoudende organen leven van het gedrag van de organisatie. Het kan uitstekend werken om het thema integriteit te agenderen voor een periodiek overleg met de toezichthouders inclusief directie. Juist als er op dit moment geen directe aanleiding voor is. Dan is er ook meer ruimte voor de preventieve kant en de morele ontwikkeling.

Mariska Pikaart is trainer en adviseur bij SBI, tel. 06 51 82 32 73, e-mail: mariska.pikaart@sbi.nl, www.sbi.nl