
De integere manager

NCW

Centrum voor maatschappij-betrokken management
van de Vereniging VNO-NCW

© 2001 Vereniging NCW,
Centrum voor maatschappij-betrokken management
van de Vereniging VNO-NCW
Malietoren - Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93002, 2509 AA Den Haag
Telefoon 070 - 3490 469
Fax 070 - 3490 500
E-mail vereniging.ncw@vno-ncw.nl
Internet www.verenigingncw.nl

Redactie: mr drs Huib Klamer, secretaris Vereniging NCW,
in samenwerking met dr Muel Kaptein,
docent Faculteit Bedrijfskunde Erasmus Universiteit Rotterdam

Vormgeving: René Obertop, Zoetermeer
Druk: Den Haag offset, Rijswijk

ISBN 90-5771-076-5

Inhoud



	pag.
Voorwoord	4
1. De dilemma's van managers	6
1.1 De onvermijdelijkheid van dilemma's	6
1.2 Dilemma's van de <i>vuile handen</i>	6
1.3 Dilemma's van de <i>vele handen</i>	8
1.4 Dilemma's van de <i>verstrengelde handen</i>	10
2. De kenmerken van de integere manager	12
2.1 Het begrip integriteit	12
2.2 Wat is het belang van integriteit?	12
2.3 Appèl doen op eigen verantwoordelijkheid en/of regels stellen?	14
2.4 Het profiel van de integere manager	15
3. Integriteit als persoonlijke opdracht	20
3.1 Ken u zelve	20
3.2 Uzelf beoordelen	20
3.3 Opstellen van uw persoonlijke code	22
3.4 Uw inspiratiebronnen	23
4. De proef op de som: hoe gaat u om met dilemma's?	25
4.1 Checklist	25
4.2 Dilemma's van de <i>vuile handen</i>	26
4.3 Dilemma's van de <i>vele handen</i>	29
4.4 Dilemma's van de <i>verstrengelde handen</i>	31
5. Enkele stellingen voor discussie	36
Bijlage: integriteitsmanagement	38

Voorwoord



Integriteit kan worden gezien als voorwaarde voor het goed functioneren van elke onderneming. Zowel in haar relaties met klanten, aandeelhouders, medewerkers, zakelijke partners als de maatschappij. Deze stakeholders beoordelen de onderneming mede op haar integriteit. Maar integriteit is niet alleen een voorwaarde voor succes. Integriteit vertegenwoordigt ook een op zichzelf staande waarde die soms haaks staat op zakelijke belangen. Dat kan de manager voor moeilijke dilemma's plaatsen.

Integriteit heeft de betekenis van onberispelijkheid, onkreukbaarheid, maar ook van eerlijkheid, transparantie, helderheid over eigen motieven en waarden. Het is een kenmerk - vaak impliciet - van de manier van zakendoen, werken en samenwerken ("zo gaan wij met elkaar, met klanten en bedrijfsmiddelen om"). Integriteit is daarmee een dimensie van de bedrijfscultuur en kan concreet vertaald worden in regels, procedures en systemen in de organisatie¹.

Maar bovenal blijkt integriteit uit het gedrag van medewerkers. Managers vervullen hierbij een sleutelrol. Zij zetten de toon, scheppen cultuur en structuur en stimuleren hun medewerkers tot integer gedrag. Managers dienen in staat te zijn om in complexe situaties tot een integer oordeel en besluit te komen én zij moeten bestand zijn tegen verleidingen. Integriteit is daarmee een onmisbare 'competentie' in management².

Deze brochure wil een handvat aanreiken aan ondernemers, managers en leidinggevenden die willen nadenken over de vraag wat integriteit voor hen betekent. Een dergelijke 'zelfkennis' is een belangrijke voorwaarde om integriteit in de eigen organisatie te bevorderen. Daarom is deze brochure voor een deel geschreven in de 'u', 'wij' en de vraagvorm.

De brochure geeft aan voor welke soorten dilemma's managers geplaatst worden (hoofdstuk 1). Nader wordt uitgewerkt wat integriteit nu eigenlijk inhoudt (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt aan u de vraag gesteld welke opgave integriteit voor u persoonlijk betekent (hoofdstuk 3). Er zijn concrete dilemmasituaties opgenomen die u als oefenmateriaal kunt gebruiken om uw eigen

integriteit te 'beproeven' (hoofdstuk 4). Tenslotte treft u enkele stellingen aan voor de discussie (hoofdstuk 5); ook de hoofdstukken 3 en 4 lenen zich goed voor discussie.

In dit discussieproject willen wij met elkaar nagaan wat integriteit voor de manager betekent.

Graag roep ik onze leden op om deze nota te lezen en te bespreken in kringen, studieclubs en besturen van de Regionale Verenigingen en Jong Management en ons uw reacties toe te sturen. Ook reacties van individuele leden zijn van harte welkom (zie voor ons adres de colofon).

De resultaten van de discussies zullen worden ingebracht op de afsluitende Bilderbergconferentie die wordt gehouden in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek op 25 en 26 januari 2002.



Jacques Schraven
voorzitter Vereniging NCW,
Centrum voor maatschappij-betrokken management van
de Vereniging VNO-NCW

- 1 Daarover verscheen de NCW publicatie *De Integere Organisatie, het nut van een bedrijfscode (1999)* en *De Integere Organisatie 2, handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag (april 2001)*
- 2 In Nederland hebben vooral de ethici van Nyenrode, Henk van Luijk, Edgar Karssing en Ronald Jeurissen steeds de visie uitgedragen dat integriteit een professionele verantwoordelijkheid is.

1 De dilemma's van managers



1.1 De onvermijdelijkheid van dilemma's

De integriteit van de manager blijkt het meest pregnant uit de manier waarop hij met dilemma's omgaat. Herkent en erkent hij ze? Heeft hij oog voor de verschillende belangen die op het spel staan? Ziet hij de verschillende kanten van de medaille? Hoe komt hij tot een afweging?

Dilemma's stellen de integriteit van de manager op de proef. Dat hoeft niet negatief te worden opgevat want zij bieden de manager de mogelijkheid om duidelijk te maken waar hij voor staat. Dilemma's vormen *defining moments* die de geldende waarden en normen onderstrepen en versterken.

Het hoort tot de verantwoordelijkheid van de manager om dilemma's te voorkomen, maar ook om deze aan te pakken indien zij zich voordoen. De manager die dilemma's ontloopt, is wellicht niet geschikt voor zijn functie.

Elke manager wordt onvermijdelijk met dilemma's geconfronteerd. Deze kunnen worden onderverdeeld in drie types³:

- dilemma's van de *vuile handen*. Bij deze dilemma's zijn stakeholders betrokken met tegengestelde belangen waartussen een afweging moet plaatsvinden (par. 1.2);
- dilemma's van de *vele handen*. Hierbij gaat het om bedrijfsinterne dilemma's die voortvloeien uit het samenwerken (par. 1.3);
- dilemma's van de *verstrengelde handen*. Hierbij gaat het om de samenloop tussen persoonlijke en zakelijke belangen (par. 1.4).

Deze drie types worden hierna verder toegelicht.

1.2 Dilemma's van de vuile handen

De ondernemer heeft te maken met verschillende verwachtingen waaraan hij - tragisch genoeg - niet altijd tegelijk kan voldoen. De aandeelhouders vra-

gen een tenminste marktconform rendement. Klanten verlangen producten en diensten van een hoogstaande kwaliteit tegen een redelijke prijs. Medewerkers verwachten goede arbeidsvoorwaarden, mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing en een balans tussen werk en privé-leven. Leveranciers verwachten een faire prijs. De overheid legt stringente eisen op en maatschappelijke groepen vragen om aandacht voor het milieu en mensenrechten.

De manager zal soms moeilijke beslissingen moeten nemen die de belangen van mensen schaden. *Wat* de manager ook doet, hij zal vuile handen maken. Hij zal zich wél de vraag moeten stellen *hoe* hij zulke beslissingen neemt en hoe hij deze rechtvaardigt tegenover zichzelf en anderen.



Klassiek voorbeeld van een dilemma - ontleend aan Aristoteles - is de kapitein van een schip die overvallen wordt door een zware storm en, staande voor de vraag hoe veilig de haven te bereiken, besluit - zij het met tegenzin - om zijn zware, maar uiterst kostbare lading overboord te gooien⁴.

Niemand zal twijfelen aan de juistheid van het besluit. Desgevraagd zal de kapitein beargumenteren dat het ene kwaad - het verlies van de lading - voor hem minder zwaar woog dan het andere kwaad - de dreigende verdrinkingsdood. Deze argumentatie zullen wij hoogstwaarschijnlijk accepteren, omdat in onze samenleving elk mensenleven zwaarder telt dan het verlies van materiële goederen (hoe kostbaar ook). Toch zal de kapitein aan de eigenaar van de lading (of diens verzekeraar) moeten uitleggen wat er precies gebeurd is, hoe zwaar de storm was en of hij anders had kunnen handelen.

Het dilemma van de kapitein is te vergelijken met de ondernemer die zich genoodzaakt ziet om een aantal werknemers te ontslaan vanwege een teruglopende omzet. De ondernemer zal dan veelal prioriteit geven aan de continuïteit van zijn onderneming boven het belang van alle werknemers om hun baan te behouden. Van hem mag wél verwacht worden dat hij aan de werknemers (en hun vertegenwoordigers, de ondernemingsraad en mogelijk de vakbond) duidelijk maakt dat het ontslag noodzakelijk is, dat er geen uitzicht is op verbetering en er geen alternatieven voor het ontslag voorhanden zijn (zoals natuurlijk verloop). Hij zal ook moeten beargumenteren dat hem geen verwijt treft. Vervolgens zal hij de schade die het ontslag veroorzaakt voor de betrokken werknemers, zo veel mogelijk moeten beperken, bijvoorbeeld door een goede afvloeiingsregeling of hulp bij het vinden van een nieuwe baan.

Niet-jood verklaring

In één van de afleveringen van het discussieprogramma De achterkant van het gelijk stelde Marcel van Dam aan de orde wat een ondernemer zou doen als hij gevraagd werd niet-jood verklaringen te verstrekken aan hun klanten als deze daarom vragen. Frans Swarttouw, toenmalig president van Fokker, zei: "De primaire rol van de ondernemer is de onderneming in stand te houden. Als hij zich populair wil maken, moet hij geen ondernemer worden. Als hij gerespecteerd wil worden moet hij zijn tent overeind houden, niet à tout prix.... De ondernemer die aan een dergelijk principe tienduizend man offert, die hoort niet op de plaats van de baas van die onderneming te zitten".⁵

Een tragedie

Voor een gruwelijk dilemma stond de Poolse vrouw uit het boek en de film *Sophie's choice* die bij de ingang van het concentratiekamp Auschwitz, waar de nieuwkomers werden gescheiden in twee groepen, moest kiezen welke van haar twee kinderen zij wilde behouden en welke zou worden 'afgevoerd'. Iedere keuze is in dit geval verkeerd, maar geen keuze maken is nog erger. Het dilemma wordt hier een tragedie die haar haar leven lang blijft achtervolgen en haar uiteindelijk fataal wordt.

1.3 Dilemma's van de vele handen

Marten Pieters, lid raad van bestuur KPN

"Ik ben het natuurlijk niet altijd eens met wat er gebeurt, terwijl ik wel medeverantwoordelijkheid draag. In hoeverre moet je dan je eigen ethiek door-drukken? Als je steeds dwars ligt, maak je je eigen functioneren in het team heel moeilijk. Dat kun je een paar keer per jaar doen. Maar doe je dat iedere week, dan pas je op een gegeven moment niet langer in het team. Daarom moet je via overleg zoeken naar een middenweg.

*De wereld hangt van compromissen aan elkaar. Ergens moet je wel een grens trekken. Dan ben je genoodzaakt het mes in de tafel te zetten."*⁶

Een onderneming is een samenwerkingsverband van mensen, waar verantwoordelijkheden worden gedeeld, verdeeld en gedelegeerd. Het gevaar dreigt dan altijd dat verantwoordelijkheden tussen wal en schip raken. Dat kan vragen oproepen als: Wie doet eigenlijk wat? Wie is verantwoordelijk voor malversaties? Wie moet ingrijpen? Spreken wij elkaar en medewerkers voldoende aan op hun gedrag?



In elke organisatie kunnen bovendien verschillende opvattingen leven over wat kan en hoort. Managers zullen persoonlijke opvattingen ondergeschikt maken aan het bedrijfsbelang. Daarom zullen managers compromissen moeten sluiten en daarbij soms concessies moeten doen aan persoonlijke opvattingen. Zulke compromissen zijn onvermijdelijk maar kunnen een probleem worden als het gaat om diepe *commitments*.



Zoals in het voorbeeld van de bestuurder van een uitgeverij, die 'klassiek' katholieke opvattingen huldigt, en een veelbelovend voorstel krijgt voor de uitgave van een 'modern' mannenblad, waarbij de aandacht voor vrouwelijk schoon een

centrale plaats inneemt in de redactieformule. Deze bestuurder zal zich moeten afvragen hoe geloofwaardig hij voor zichzelf blijft als hij het voorstel overneemt.



In elk bedrijf kunnen zich gebeurtenissen voordoen waarbij de manager zich afvraagt of hij zich daarmee nog kan verenigen. Bijvoorbeeld als bij de overname van een familiebedrijf de managementstijl ver-

zakelijkt en verhardt. Er kan dan een grens worden bereikt die de manager niet kan 'meemaken' om met zichzelf in het reine te blijven.

Marten Pieters, lid raad van bestuur KPN

*"Wij zijn bezig geweest met de overname van een mediabedrijf. Er was toen even sprake van dat ik de directeur zou worden. Daarop heb ik 'nee' gezegd. Ik kan mijn gezin niet uitleggen dat ik lijnverantwoordelijk ben voor televisieprogramma's zoals 'Seks voor de Buch', waarnaar mijn kinderen niet mogen kijken. Ik word ook nooit baas van een casino."*⁸

1.4 Dilemma's van de verstrengelde handen

Een steekpenning bederft het hart (Oude Testament boek Prediker 7:7)

Geldzucht is de wortel van alle kwaad (eerste brief van Paulus aan Timotheus 6:10)

There is no pillow as soft as a clear conscience⁹

Jan Nelisse van Nelisse Makelaars in Den Haag:

*"Ik heb er geen problemen mee als mensen in een transactie miljoenen verdienen. Dat gaat er maar net om hoe zij daar mee omgaan... Alleen opstapelen van geld is voor niemand goed. Daar heb ik ernstige bezwaren tegen. Daarvan zie ik veel om mij heen dat het veel mensen verandert en niet ten goede. De kans dat je daar geestelijk van de weg door raakt is heel groot. Dat is een gevaar in dit vak. Dat je je meer gaat voorstellen dan je bent door alles wat je denkt te hebben. Dat geldt voor iedereen die veel geld verdient."*¹⁰



Managers staan in de schijnwerpers. Als zij maar de schijn opwekken dat zij persoonlijk voordelen hebben gehaald - bijvoorbeeld door het gebruik van voorkennis bij aandelentransacties of door zichzelf een bovengemiddelde salarisverhogingen toe te kennen -, wordt dit breed uitgemeten, in de media maar ook in de bedrijfskantine.

Naast de bedrijfsbelangen die managers nastreven, hebben zij ook persoonlijke belangen. Hun handen zijn verstrengeld. Dat geldt voor elke medewerker, maar juist managers verkeren in een positie die hen in staat kan stellen om voor zichzelf privé-voordelen te verwerven zoals:

- het gebruiken van voorkennis bij het handelen in effecten;
- het gunnen van opdrachten aan vrienden of familie;
- het verrichten van nevenwerkzaamheden die onverenigbaar zijn met het bedrijfsbelang;
- het ontvangen - gevraagd of ongevraagd - van gunsten en geschenken van klanten en leveranciers (bijvoorbeeld onderhoudswerkzaamheden aan het eigen huis voor een vriendenprijs);
- boeken van privé-uitgaven als bedrijfskosten;
- het aanwenden van voorraden, eindproducten of bedrijfsmiddelen voor privé-gebruik.

Veel bedrijven hebben hiervoor regelingen getroffen. Zo introduceerde de ING Groep in 1999 de *ING Statement of General Business Principles* die een aantal waarden - waaronder integriteit - en principes formuleerde inclusief persoonlijke vragen als *'Could I justify it to my family?'*. In aanvulling daarop zijn meer specifieke regels geformuleerd voor *'Misbruik van informatie bij privé financiële transacties'*, *'Voorkoming vermenging zakelijke belangen en privé-belangen'* en - speciaal voor de groep medewerkers die over koersgevoelige informatie beschikken - een *'Insidersregeling'*. In hoofdstuk 3 zal nader aan de orde komen of zulke regelingen volstaan.

noten bij hoofdstuk 1

- 3 Ontleend aan het proefschrift van Johan Wempe: *Market and morality, business ethics and the dirty and many hands dilemma*, Eburon, en een Bilderbergnota uit begin jaren 70 *Zuiver van hart en vuil van handen*.
- 4 *Ethica Nicomachea*, vertaling van J.A.E. Bons en J.M. van Ophuijsen: Aristoteles: *Ethica*, Historische Uitgeverij Groningen 1999.
- 5 Uit J. Wempe & K. Melis: *Management & Moraal*. Stenfert Kroese Leiden 1991, p. 24.
- 6 Johan Graafland, Muel Kaptein, Huib Klamer en Annemarie van Oorschot: *Binnenkamers, ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*, Meinema Zoetermeer 2000.
- 7 Theo van Willigenburg: *Bedreigen morele compromissen onze integriteit?* inleiding Workshop Vrije Universiteit op 8 november 2000.
- 8 Johan Graafland, Muel Kaptein, Huib Klamer en Annemarie van Oorschot: *Binnenkamers, ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*, Meinema Zoetermeer 2000.
- 9 uit Kenneth Blanchard, Norman Vincent Peale: *The power of ethical management*, Fawcett Crest New York 1988.
- 10 Johan Graafland, Muel Kaptein, Huib Klamer en Annemarie van Oorschot: *Binnenkamers, ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*, Meinema Zoetermeer 2000.

2 Kenmerken van de integere manager



2.1 Het begrip integriteit

Integriteit trekt allereerst de aandacht in negatieve zin, namelijk als integriteit ontbreekt, wanneer integriteitsinbreuken worden geconstateerd of vermoed en ons gevoel van rechtvaardigheid wordt geraakt. Het Latijnse woord *integritas* betekent allereerst niet corrupt, onaangetast, onkreukbaar en onbedorven. Iemands integriteit wordt bepaald door de afwezigheid van negatieve incidenten. Betrokkene dient een onbesproken staat van dienst te hebben. De nadruk ligt op wat de manager *niet* is. Deze eerste betekenis roept ook het beeld op van onberispelijkheid, onschuldigheid, ja zelfs naïviteit, kortom de brave Hendrik.

Het Latijnse *integritas* heeft ook de meer positieve betekenis van intact zijn, heelheid en harmonie. Het duidt op eerlijkheid, oprechtheid en transparantie.

Er is nog een derde, bredere omschrijving van integriteit. Daarin is de manager een persoon die een duidelijke eigen visie heeft; hij staat ergens voor, heeft karakter en duidelijke waarden en normen. Deze definitie is meer uitdagend en sluit meer aan bij de klassieke opvatting - zoals is te vinden bij Aristoteles - die deugd vooral ziet als voortreffelijkheid en uitnemendheid¹¹.

2.2 Wat is het belang van integriteit?

Onderzoek laat zien dat integriteit hoort tot de karaktereigenschappen die medewerkers het meest belangrijk vinden voor hun managers¹². Integriteit vormt de basis van het vertrouwen dat de manager nodig heeft om zijn functie goed te kunnen vervullen, in zijn relaties met werknemers, zakenpartners - klanten, leveranciers - en andere stakeholders - aandeelhouders, overheden -. Vertrouwen werkt als smeerolie in de machine; zonder vertrouwen loopt de zaak niet.

Ondernemingen zijn de afgelopen jaren kwetsbaarder geworden voor laakbaar gedrag van hun medewerkers. Illustratief is het voorbeeld van Nick Leeson, effectenhandelaar bij Barings in Singapore die de bank met miljardenspeculaties naar de ondergang leidde. Voor die grotere kwetsbaarheid is een aantal oorzaken aan te wijzen:



- binnen bedrijven worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedecentraliseerd;
- medewerkers beschikken veelal zelfstandig over meer en waardevollere bedrijfsmiddelen (met name informatie, e-mail) die oneigenlijk kunnen worden gebruikt;
- bedrijfsprocessen zijn complexer en daardoor minder transparant geworden;
- de sociale bindingen en sociale controle nemen af;
- het personeelsbestand wijzigt sneller van samenstelling;
- de loyaliteit van managers en medewerkers is minder vanzelfsprekend dan vroeger.

Er komen steeds meer gegevens beschikbaar over integriteitsinbreuken (zie kader). Malversaties zijn natuurlijk nooit geheel uit te sluiten, maar bedrijven kunnen veel doen om ze te voorkomen. Dat vormde de aanleiding voor centrale werkgevers- en werknemersorganisaties (in de Stichting van de Arbeid) om met klem de aandacht te vragen van het bedrijfsleven voor de bestrijding van ongewenste omgangsvormen¹³.

Overigens is niet iedereen even pessimistisch over de ontwikkeling van de integriteit. In Nederland wijst de filosoof Harry Kunneman er bijvoorbeeld op dat nog er nooit zoveel gevoeligheid heeft bestaan voor discriminatie, ongewenste omgangsvormen - pesterijen, intimidatie van vrouwen - als juist nu¹⁴.

Integriteitsinbreuken

Hoe is het gesteld met integriteit in bedrijven?

Steeds vaker worden integriteitsschendingen bekend¹⁵:

- Onderzoek van de International Labour Organisation laat zien dat 7,6% van de vrouwelijke beroepsbevolking zich slachtoffer voelt van seksuele intimidatie op de werkvloer¹⁶. Eén op de drie vrouwen heeft er in de huidige werkkring ooit mee te maken. Hun aantal is in de afgelopen jaren toegenomen.

- Volgens FNV Bondgenoten wordt 10% van de beroepsbevolking geconfronteerd met discriminatie.
- 8% van de werkenden is in de afgelopen drie jaar slachtoffer geweest van pesten op het werk¹⁷.
- 53% van de middelgrote bedrijven heeft schade ondervonden ten gevolge van crimineel gedrag van de eigen werknemers met een gemiddeld schadebedrag van f 54.000 per werknemer¹⁸.

De consequenties liegen er niet om:

- Het aantal ziekteverzuimjaren dat verloren gaat als gevolg van bijvoorbeeld lichamelijk geweld en intimidatie op de werkvloer, bedraagt in Nederland respectievelijk 7.800 mensjaren en 11.800 mensjaren¹⁹.
- Fraude door medewerkers kost het bedrijfsleven jaarlijks f 6 miljard²⁰.

Integriteit in de politiek

Het belang van integriteit speelt ook sterk in de politiek. Als een minister of wethouder informatie achterhoudt, verkeerde informatie verstrekt dan wel inconsistent is in zijn uitspraken, zal dat direct een politieke reactie oproepen en in het ergste geval tot zijn aftreden kunnen leiden. Maar ook van andere bekleders van publieke functies zoals de politieagent en de ambtenaar die een belangrijke milieuvergunning moet verlenen, verwachten wij dat zij geen misbruik maken van hun macht.

2.3 Appèl doen op eigen verantwoordelijkheid en/of regels stellen? ²¹

Als zich integriteitrisico's voordoen, is de natuurlijke reflex om regels te formuleren. Daarom zijn in de afgelopen jaren talloze wettelijke regelingen ontstaan op uiteenlopende terreinen zoals handel met voorkennis, corruptie, voorkoming van seksuele intimiteiten en machtsmisbruik.

Ook bedrijven kunnen regels stellen. Regels geven integriteit concreet handen en voeten; zij maken duidelijk wat kan en niet kan. Werknemers hebben behoefte aan concrete handvatten. Daarom zal iedereen bijvoorbeeld het nut inzien van regels en procedures voor onkostendeclaraties.

Regels zijn echter maar ten dele effectief, want:

- regels geven in complexe situaties vaak onvoldoende houvast voor keuzes;
- regels zijn star en zelden geheel sluitend. Wie slecht wil, kan altijd blijven zoeken naar de mazen in het net;
- naleving (*compliance*) moet worden afgedwongen met sancties en het dreigen met sancties;
- regels doen een appèl op volgzzaamheid, een eigenschap die slecht past in het zakenleven.



Regels betekenen vaak weinig als het ontbreekt aan persoonlijke integriteit. Managers moeten in de gegeven situatie eigen afwegingen maken, een eigen oordeel vormen en zelf een keuze maken. Bedrijven kunnen zich daarom niet beperken tot het formuleren van regels, maar moeten ook aandacht geven aan het bevorderen van integriteit en verantwoordelijkheidsgevoel.

Shell verbiedt in zijn *Business Principles* in de paragraaf *Integriteit in zaken* het aannemen en betalen van steekpenningen in welke vorm ook. Tegelijk biedt Shell zijn managers een *Management Primer Dealing with bribery and corruption* van 56 pagina's aan die - volgens voorzitter Mark Moody Stuart in zijn voorwoord - uitdrukkelijk is bedoeld als handreiking en niet als handleiding. Tenslotte bespreken Shell-managers met elkaar hoe met dilemma's om te gaan. Bij alle regels blijft er een grijs gebied.

2.4 Het profiel van de integere manager

Cees Storm, president AEGON ²²

*"Mensen geloven soms wat je zegt,
Mensen geloven altijd wat je doet"*

Marten Pieters, lid Raad van Bestuur KPN

"Mensen weten heel snel of je betrouwbaar bent of dat je anderen rücksichtslos laat vallen. Consistentie in je gedrag is heel erg belangrijk. Ik wil eigenlijk na elke transactie, zelfs na ontslag, iemand in de ogen kunnen kijken. Zo zelfs, dat we met elkaar nog een borrel kunnen drinken. Mijn ervaring leert

dat je door straight te zijn, begrip kweekt, ook als de uitkomst pijnlijk is. Dat is voor mij een belangrijk driver.

In grote bedrijven wordt veel gekonkeld. Mensen die graag klaar staan om de ander beentje te lichten of een dolk in de rug te steken. Als je dan niet aan politiek doet, kom je nooit in de top van een groot bedrijf. Zo simpel is het. Maar ik vind het wel erg belangrijk dat je normen hebt; dat je op een gegeven moment zegt: 'en dan maar niet!'.²³

De integere manager heeft het volgende profiel:

- hij is *authentiek*. Hij staat ergens voor en gelooft in wat hij zegt en doet. Hij weet wat hij wil en niet wil. Hij handelt uit overtuiging en niet enkel omdat het hem wordt opgedragen. Hij heeft eigen waarden en grenzen.
 - hij is *betrouwbaar*. Hij zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. Zijn woorden kloppen met zijn daden. Hij is consistent in zijn opvattingen. In vergelijkbare situaties handelt hij op gelijke wijze. Hij is standvastig, moedig, juist in moeilijke omstandigheden. Bij de eerste de beste storm draait hij niet met de wind mee en gooit het roer niet om.
 - hij is *verantwoordelijk*. Betrouwbaarheid en authenticiteit volstaan niet. Een maffiabaas kan betrouwbaar en authentiek zijn, maar kan moeilijk integer worden genoemd, omdat hij mensen vermoordt, berooft en chanteert. Naast de *hoe* eigenschappen van betrouwbaarheid en authenticiteit omvat integriteit daarom ook de *wat* dimensie van verantwoordelijkheid²⁴.
- Die verantwoordelijkheid houdt in dat hij zich rekenschap geeft van de belangen van mensen in de organisatie, de belangen van stakeholders en de maatschappij in het algemeen.
- hij is *verstandig*. Hij is niet dogmatisch maar zoekt in de gegeven context naar praktische oplossingen. Deze verstandigheid - zo benadrukte Aristoteles - is gericht op handelen en moet onderscheiden worden van intellectuele kennis. (Een verstandig mens hoeft geen intellectueel te zijn. En een intellectueel hoeft nog niet verstandig te wezen)



De manager werkt niet alleen. Hij dient een werkomgeving te creëren waar medewerkers op hun beurt integer kunnen handelen:

- hij *stimuleert*. Hij maakt medewerkers duidelijk welke waarden en normen van belang zijn en stimuleert hen om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Hij geeft hun ook de middelen en bevoegdheden om die verantwoordelijk-

heid te realiseren. Hij overvraagt hen niet, bijvoorbeeld door te krappe budgetten te stellen, en is niet tegenstrijdig in zijn verwachtingen.

- hij *spreekt* mensen zo nodig *aan* op hun gedrag. Hij heeft geen houding van 'gedogen'. Hij is trouwens ook zelf aanspreekbaar, bereid om redenen te geven voor zijn handelen en om zich te verantwoorden.

Een typisch Nederlands euvel is het *gedogen*. Mr Ad Geelhoed, tot voor kort Nederlands hoogste ambtenaar en thans advocaat-generaal van het Europese Hof van Justitie in Luxemburg, ziet hierin nog een doorwerking van de jaren zestig. "Bestuur is er voor de mensen, niet tegen de mensen. Nee-zeggen doet pijn... De tragiek van het openbaar bestuur is dat het leed moet toebrengen door normen te handhaven... Wie de tragiek van het openbaar bestuur niet wil aanvaarden, moet geen bestuurder worden"²⁵. Wat Geelhoed zegt over openbaar bestuur, is evenzeer van toepassing op management en leidinggeven. Te vaak wordt, om conflicten te vermijden, de goede sfeer te bewaren en uit eigen onzekerheid een oogje dichtgeknepen. Zo worden onder het mom van medemenselijkheid gebrek aan moed en ook gemakzucht verdoezeld.

Natuurlijk vraagt een humane benadering van mensen dat rekening wordt gehouden met persoonlijke situaties en omstandigheden waarbij het redelijk en billijk kan zijn om een overtreding door de vingers te zien, af te zien van sancties of slechts te volstaan met een lichte sanctie. Maar dat is iets heel anders dan stelselmatig toegeven aan misstanden ter wille van de lieve vrede. Een gedooghouding leidt tot normvervaging, ondermijnt het gezag van de manager, zijn betrouwbaarheid en daarmee zijn integriteit. De integere manager voert daarom geen gedoogbeleid; hij handhaaft normen, is alert op overtredingen, treedt ook op bij kleine vergrijpen, gaat ongerechtvaardigd verzuim tegen en bevordert dat collega's een zelfde gedragslijn volgen.



Niet gedogen

Joop Janssen, voorzitter Raad van Bestuur Heijmans Bouwbedrijven:

"Als iemand fraudeert, gaat hij eruit. Dat weet iedereen hier. Dat is een duidelijke reden waarvan je niet kunt afwijken. Anders kom je op een hellend vlak. In de bankwereld gold de regel dat je bij een diefstal ontslagen werd, zelf als het maar om een dubbeltje ging. Ik zie echter ook een pastorale kant. In de bijbel staat dat je de ander zeventig maal zeven

maal moet vergeven. Als mens kun je een fraudeur vergeven en hem helpen op het goede spoor te komen, maar de regel blijft. Ook naar het personeel toe, kun je niet anders."²⁶

Bedrijfscodes over managementstijl

"Managers zijn er op gericht een open klimaat te scheppen waarin medewerkers en leidinggevenden elkaar kunnen aanspreken op naleving van de code." (KPN)

"Leidinggevenden spelen een bijzondere rol. Waarom? Zij vervullen een voorbeeldfunctie. Het spreekt voor zich dat het gedrag van deze hoofdrolspelers 'voorbeeldig' dient te zijn." (Generale Bank)

"Daadkrachtig, consequent en consistent zorgen leidinggevenden ervoor dat hun medewerkers beseffen wat er van hen wordt verwacht en dat hun bijdrage naar waarde wordt geschat." (ECT)

"Het management houdt zich aan zijn woord en beloftes worden nagekomen. Medewerkers kunnen het management aanspreken wanneer het zijn beloftes niet nakomt." (SVB Rotterdam).

noten bij hoofdstuk 2

- 11 Voor Aristoteles is deugd de persoonlijke kwalificatie die een handeling tot een goed resultaat brengt. Deugden waren voor hem met name: matigheid, moed, rechtvaardigheid en verstandigheid. Zie *Ethica Nicomachea*, vertaling van J.A.E. Bons en J.M. van Ophuijsen: Aristoteles: *Ethica*, Historische Uitgeverij Groningen 1999
- 12 aldus empirisch onderzoek van Deanne N. den Hartog: *Inspirational leadership*, proefschrift VU Amsterdam 1997
- 13 Stichting van de Arbeid: *Met alle respect! , Over bedrijfscultuur en omgangsvormen op de werkplek*, Den Haag december 1999.
- 14 Harry Kunneman: *Postmoderne moraliteit*, Boom Amsterdam 1998. Ook de Amerikaanse filosoof Fukuyama in zijn boek *The great disruption* is optimistisch. De misdaadcijfers laten geen stijging meer zien. Hij verwacht juist een verdere daling.
- 15 De volgende cijfers zijn ontleend aan Muel Kaptein en Huib Klamer: *De bedrijfscode als effectief managementinstrument*, in *Holland Management Review*, 2000 nr. 72
- 16 Chappell, D. & V. Di Martino, *Violence at Work*, International Labour Organization, 1998.
- 17 Stichting van de Arbeid: *Met alle respect!, Over bedrijfscultuur en omgangsvormen op de werkplek*, Den Haag december 1999.
- 18 Walter, H., *Van Kwaad tot Erger: Pesterijen en psychoterror op het werk*, Thema, Zaltbommel, 1995.
- 19 Smulders, P.G.W., D.J. Kleine Hesselink & G.E. Evers, *Geweld, Intimidatie en Discriminatie op het Werk in de Europese Unie*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1999. Stichting van de Arbeid: *Met alle respect!, Over bedrijfscultuur en omgangsvormen op de werkplek*, Den Haag december 1999
- 20 KPMG Forensic Accounting, *Fraude in Bedrijven*, Amstelveen, 1998.
- 21 In de bedrijfsethiek wordt onderscheid gemaakt tussen een aanpak die integriteit stimuleert (*integrity strategy*) en een aanpak die regels centraal stelt (*compliance strategy*). Vgl. Henk van Luijk: *Integriteit in het publieke domein*, inleiding Workshop Vrije Universiteit op 8 november 2000
- 22 uitgesproken op een inleiding op een symposium van de CNCWZ op 7 oktober 1998 te Doorn
- 23 Johan Graafland, Muel Kaptein, Huib Klamer en Annemarie van Oorschot: *Binnenkamers, ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*, Meinema Zoetermeer 2000 en een interview in Elsevier van 20 januari 2001
- 24 de 'hoe' aspecten wordt wel de formele dimensie genoemd van integriteit. Deze formele aspecten zijn in wezen niet moreel van aard. Het 'wat' aspect van integriteit wordt dan de materiële dimensie genoemd en is juist wel moreel. Bert Musschenga: *Integriteit*, inleiding Workshop Vrije Universiteit op 8 november 2000
- 25 interview in Elsevier van 20 januari 2001
- 26 Johan Graafland, Muel Kaptein, Huib Klamer en Annemarie van Oorschot: *Binnenkamers, ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*, Meinema Zoetermeer 2000

3 Integriteit als persoonlijke opdracht



3.1 Ken u zelve

Boven de entree van het orakel van Delphi stond de spreuk *Ken u zelve*. De integere manager zal zich bewust moeten zijn van zijn welke waarden hem drijven, welke dilemma's voor hem belangrijk zijn, hoe hij daarmee omgaat en door welke inspiratiebronnen hij zich laat inspireren.

3.2 Jezelf beoordelen

Managers kunnen zich zelf de vraag stellen: *hoe integer ben ik zelf?* De reden van een dergelijke zelfreflectie kan een incident zijn of kritiek uit zijn omgeving.

Als een bedrijf een bedrijfscode invoert of anderszins integriteit wil bevorderen in het bedrijf, zullen de managers zich allereerst zélf moeten afvragen wat integriteit voor hen betekent. Alleen door zelf het goede voorbeeld te geven zijn managers geloofwaardig als zij ook van hun werknemers integriteit verwachten. Conform het motto *Walk your talk*. Het bevorderen integriteit in de eigen organisatie begint met aandacht voor de eigen integriteit.

Concreet kan de manager zich de volgende vragen stellen:

- hoe *betrouwbaar* ben ik? Doe ik wat ik zeg en zeg ik wat ik doe? Ben ik consistent in mijn opvattingen? Ben ik standvastig, moedig, juist in moeilijke omstandigheden?
- ben ik *authentiek*? Weet ik wat ik wil en niet wil? Heb ik eigen waarden en grenzen?
- ben ik *verantwoordelijk*? Geef ik mij rekenschap van de belangen van mensen in de organisatie, de belangen van stakeholders en de maatschappij in het algemeen?



- ben ik *verstandig*? Of ben ik dogmatisch?
- ben ik *stimulerend*? Maak ik medewerkers duidelijk welke waarden en normen van belang zijn? Overvraag ik hen niet?
- *spreek* ik mensen zo nodig *aan* op hun gedrag? Of heb ik een houding van 'gedogen'?

Het kan erg nuttig om deze vragen ook eens voor te leggen aan een collega, medewerker of partner. Mensen hebben nogal eens een positiever beeld van zichzelf dan anderen hebben.

Het zijn ook vragen die zich lenen voor een gesprek met een vertrouwenspersoon of coach.

Checklist zelfbeoordeling integriteit

Kruis aan in hoeverre u de volgende eigenschappen bezit (1 nauwelijks van toepassing, 5 geheel van toepassing):

1. betrouwbaar	1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. authentiek	1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. verantwoordelijk	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. verstandig	1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. stimulerend	1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 'niet-gedogen'	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Omcirkel welke van de volgende waarden voor u *erg belangrijk* zijn. Onderstreep welke waarde voor u *minder belangrijk* zijn: onkreukbaarheid, collegialiteit, teamwerk, respect, eerlijkheid, openheid, onafhankelijkheid, dienstbaarheid, loyaliteit, maatschappelijke betrokkenheid, rechtvaardigheid.

Integer worden

Integriteit kan psychologisch worden opgevat als 'heelheid'. Volgens de persoonlijkheidsleer is de mens zich in beperkte mate bewust wie hij is en wat hem echt beweegt. Achter het masker van zijn persoonlijkheid kunnen gevoelens schuilgaan als woede, jaloezie, hebzucht, angst, verdriet. Juist als de mens dergelijke 'primitieve' gevoelens verbant uit zijn bewustzijn, kunnen zij leiden tot machtsdrang, hoogmoed, destructiviteit,

dwangmatigheid, rigiditeit en conformisme. Integer worden betekent dat mensen eerlijk worden naar zichzelf en zich hun verborgen motieven bewust worden, deze toelaten en daarmee op een nieuwe wijze leren omgaan. Integriteit kan daarmee een weg worden naar morele ontwikkeling.²⁷

3.3 Opstellen van uw persoonlijke code

Op basis van de uitgevoerde zelfbeoordeling kunt u proberen een eigen persoonlijke code te schrijven.

U kunt zich ook met een eenvoudige oefening bewust worden welke waarden u echt aanspreken in uw werk. Daarvoor schrijft u de denkbeeldige toespraak die u zou willen krijgen bij uw eigen pensionering (van uw baas, zakenrelaties, collega, medewerkers, secretaresse)²⁸. Uit deze toespraak kunt u de waarden destilleren die u belangrijk vindt. Vervolgens kunt u nagaan in hoeverre u deze hebt gerealiseerd en waaraan u kunt werken.

Deze waarden kunt u gebruiken voor het schrijven van een eigen persoonlijke code. Ongeveer zoals bedrijven dat doen. Deze code kunt u als oriëntatie gebruiken om u zelf te beoordelen, om u zelf te verbeteren en om keuzes te maken.

Mensen die weten wat zij willen, laten zich minder bepalen door impulsen en slogans, worden minder gemakkelijk een speelbal van omstandigheden en richten zich minder op korte termijn succes. Als zij zich hun waarden eigen maken (internaliseren), zijn zij minder afhankelijk van de goed- of afkeuring van anderen en hebben zo een beter uitzicht op succes en geluk.



Een eigen code kan een gewetensfunctie krijgen. Geweten wordt vaak opgevat als de innerlijke norm die oproept tot gehoorzaamheid of maatschappelijke aanpassing en die ons een gevoel geeft van schuld of plicht. Maar geweten kan ook worden gezien als het weten van de mens over en met zichzelf. Zoals het Latijnse woord *conscientia*, het Engelse *consciousness* en het franse *conscience* al aanduiden. Geweten is het waardenbesef dat ons begeleidt in ons handelen en ons daarbij een gevoel van juistheid en goedkeuring geeft van onszelf²⁹.

3.4 Uw inspiratiebronnen

Waarden vragen om onderhoud. Mensen hebben bronnen nodig die hen inspireren en hun waarden 'voeden'.

Voorbeelden zijn:

- partner, vrienden, serviceclubs kunnen een belangrijk klankbord vormen om eigen vragen te bespreken. Er zijn ook steeds meer managers die een coach hebben;
- contacten met personen die horen tot de stakeholders zoals werknemers en klanten, kunnen erg inspirerend zijn (*seeing is believing*). Leden van de Raad van Bestuur van Ahold helpen met de feestdagen mee in de supermarkten. Nieuwe directeuren van een groot schoonmaakbedrijf werken af en toe mee met een schoonmaakkploeg;
- integriteit berust op morele gevoeligheid en betrokkenheid. Die gevoeligheid kan worden gevoed door bijvoorbeeld kunst - toneel, literatuur, film. Een advies van managementgoeroe Tom Peters aan managers is om meer romans te lezen en minder managementliteratuur;
- mensen kunnen steun en inspiratie zoeken in hun relatie met God, in religieuze teksten, de kerkelijke gemeenschap of in andere vormen van spiritualiteit.



Bidden met de pet op

Wouter de Jonge, directeur-eigenaar van verhuisbedrijf Van Kralingen: "Het gebed speelt een bijzondere rol in mijn leven. Ik heb wel eens de uitspraak gehoord van een boer dat 'bidden met de pet op' veel vaker moet gebeuren. Boeren hebben bijna 24 uur per dag hun pet op, behalve als ze bidden, aan tafel gaan of in de kerk zitten... Bidden kun je ook doen op de fiets of in de auto. Ik bid veel zonder dat ik mijn ogen sluit en mijn handen vouw... Bidden is ten diepste kracht halen uit je voedingsbron... Je moet actief blijven. Voorkomen dat je wegzakt. Kerkgang, bidden en bijbellezen zijn van invloed op je geestelijk leven. En dat geestelijk leven bepaalt de wijze waarop ik zaken doe."³⁰

Vergroten van morele gevoeligheid

Vaak wordt een beroep gedaan op het onderwijs om jongeren waarden en normen bij te brengen. Maar hoe gaat dat? Waarden worden niet overgedragen met een leerpakket. Het gaat om de overdracht van - in natuurkundige termen - een impuls. Dat is alleen mogelijk in contact met authentieke mensen of met kunstwerken, die "ons prikkelen om ons masker van middelmatigheid af te leggen en te tonen dat er méér in ons steekt."³¹

Interessant is het verslag in *De Volkskrant van 5 augustus 1999* van het bezoek van een groep gettojongeren uit Los Angeles aan Nederland. Zij komen allemaal uit vreselijke thuissituaties. Sommigen waren lid geweest van jeugdbendes of gebruikten drugs.

Hun lerares Erin Gruwell schrok van hun gedrag en liet ze het Dagboek van Anne Frank lezen. "Het zette hun leven op zijn kop... Het zette hun eigen ellende in perspectief. Gruwell liet hun films zien over de jodenvervolging en bracht hen in contact met de schrijver van Schindler's list en met Miep Gies, de helper van de ondergedoken familie. Zij stimuleerde de leerlingen om zelf een dagboek bij te houden. Het bleek een succes. Alle leerlingen, opgepept door de wetenschap dat het altijd erger kan, slaagden voor hun schooldiploma en zitten nu op de universiteit."³²

noten bij hoofdstuk 3

- 27 zie E. Neumann: *Dieptepsychologie en nieuwe ethiek*, Arnhem 1952. Erich Fromm: *De zelfstandige mens* (vert.), Bijleveld Utrecht 1976
- 28 ontleend aan Stephen Covey: *The 7 habits of highly effective people, powerful lessons of personal change*, Simon & Schuster 1989, p. 96 e.v.
- 29 Erich Fromm: *De zelfstandige mens* (vert.), Bijleveld Utrecht 1976, p. 134,135
- 30 Johan Graafland, Muel Kaptein, Huib Klamer en Annemarie van Oorschot: *Binnenkamers, ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*, Meinema Zoetermeer 2000
- 31 aldus Wil Derkse in een inleiding voor het Marga Klompéfonds dd. 24 oktober 1992 *Over waarden, normen en de mogelijkheid van hun overdracht*, in *Streven* van januari 1993
- 32 Uit: Edgar Karssing: *Morele competentie in organisaties*, van Gorcum Assen 2000, p. 92

4

De proef op de som: hoe gaat u om met dilemma's?



4.1 Checklist

Integriteit is niet alleen een eigenschap maar ook een competentie, dat wil zeggen een kwestie van houding, kennis en vaardigheden. Die competentie wordt met name op de proef gesteld in moeilijke omstandigheden. De integriteit blijkt dan uit de manier waarop de manager met dilemma's omgaat. Dilemma's zijn een lakmoesproef.

Als u voor uzelf een beeld hebt gevormd wat integriteit voor u betekent, kunt u nagaan hoe u zou handelen als zich dilemma's aandienen.

In hoofdstuk 1 zijn dilemma's onderscheiden in:

- dilemma's van de *vuile handen* (par. 1.2)
- dilemma's van de *vele handen* (par. 1.3)
- dilemma's van de *verstrengelde handen* (par. 1.4).

Hierna volgt een aantal vragen en dilemma's waarmee u kunt oefenen. U kunt hierover een 'moreel beraad' voeren. Bedenk dat de argumentatie belangrijker is dan het 'juiste' antwoord. U kunt daarbij de volgende overwegingen betrekken³³:

1. Waar sta ik voor? Hoe verhouden de alternatieven zich tot mijn eigen waarden? Wat zegt mijn persoonlijke code?
2. Hoe verhouden de alternatieven zich tot mijn eerdere beslissingen?
3. Wat kunnen anderen (intern/extern) van mij verwachten?
4. Zijn er wettelijke regels? Zijn hiervoor regels in het bedrijf?
5. Hoe zouden superieuren, collega's of ondergeschikten handelen in deze situatie?



6. Als ik de andere partij was, wat zou ik dan doen?
7. Schept de beslissing een precedent? Wat betekent dit voor de toekomst?
8. Kan ik de beslissing achteraf uitleggen aan een goed geïnformeerde buitenstaander?
9. Wat is rechtvaardig? Kan ik benadeelden compenseren?

Drogredenen

Vaak worden drogredenen gebruikt waarmee de discussie wordt afgedaan. Voorbeelden van drogredenen zijn de volgende uitspraken: "iedereen doet het", "als ik het niet doe, doet mijn concurrent het wel", "we zijn niet Roomser dan de paus", "zaken doen is oorlog", "het is eten of gegeten worden", "zolang niemand er achter komt", "we voldoen aan wet en regels", "het is een kwestie van smaak", "dit is de enige manier om carrière te maken", "wie appels vaart, die appels eet", "ben ik mijn broeders hoeder", "de ander heeft net zo goed boter op zijn hoofd".

4.2 Dilemma's van de vuile handen

Functioneren productiechef

U bent sinds een half jaar in dienst als enig directeur van een familiebedrijf van 100 mensen. Het bedrijf is winstgevend maar er zit veel meer in mits het management verbetert.

Er is een productie leider van 52 jaar die van jongs af bij het bedrijf werkt en op zijn eigen wijze de fabriek runt. Hij maakt lange dagen, is loyaal maar is weinig vernieuwend, en 'gemakkelijk'. Eigenlijk heeft hij ook niet de kwalificaties die horen bij een dergelijke spilfunctie. Een functioneringsgesprek is nog nooit met hem gevoerd (het woord is onbekend in het bedrijf). Het bedrijf kent een 'gedoogcultuur' waarin mensen nauwelijks worden aangesproken op hun functioneren.

U vraagt zich af wat u aan moet met de situatie.

Wat doet u?

- a. U gaat het gesprek aan met de productiechef hoe hij zijn functioneren kan verbeteren, ook al verwacht u er niet veel van



- b. U biedt hem een afvloeiingsregeling aan
- c. U zoekt een andere (minder belangrijke) functie voor hem in het bedrijf en gaat tegelijk op zoek naar een meer geschikte kandidaat
- d. Anders namelijk...

Discrimineren naar herkomst bij selectie

U hebt een beveiligingsbedrijf en u bent in onderhandeling met de manager facilitaire zaken van een groot hightech bedrijf. U heeft een zeer goede kans om de opdracht te krijgen, ook al worden hoge eisen gesteld aan de beveiliging (in verband met bedrijfsgeheimen en diefstal van de - kostbare - producten). De contractvoorwaarden lijken geen probleem totdat uw gesprekspartner opmerkt dat hij "slechte ervaringen" heeft met allochtoon personeel en aan u verzoekt om geen allochtonen in te zetten in dit project "want je kunt nooit weten; elk risico moet worden vermeden".

Wat doet u?

- a. U vertelt dat u de opdracht graag uitvoert maar dat u onmogelijk aan deze voorwaarde kan voldoen
- b. U accepteert de voorwaarde
- c. Anders namelijk...

Aannemen van ouderen

U bent een aannemer met 20 mensen in dienst, allemaal jonger dan 40 jaar. Het is uiterst moeilijk om vakmensen te krijgen. Op het verzoek onder uw personeel om te kijken of er in de eigen vrienden- en kennissenkring kandidaten zijn, meldt zich iemand telefonisch. Hij is een ervaren timmerman en is buiten zijn schuld bij een faillissement een half jaar geleden op straat komen staan. Dat klinkt goed denkt u bij zichzelf. Als betrokkene vervolgens vertelt dat hij 53 jaar is, wordt uw enthousiasme minder. Ook als u met hem praat, is uw indruk over zijn vakmanschap goed. U blijft alleen zitten met die leeftijd, want dat kan toch risico's met zich meebrengen (hoger ziekteverzuim en grotere kans op arbeidsongeschiktheid) terwijl het loon ook nog eens hoger is in vergelijking met dat van een jongere.

Wat doet u?

- a. U neemt betrokkene aan
- b. U neemt betrokkene aan op een contract voor bepaalde tijd
- c. U neemt betrokkene niet aan
- d. Anders namelijk...

Steekpenningen

U bent directeur van een ingenieursbureau. U kunt een groot contract krijgen voor het ontwerp van een fabriek voor waterpompen in Soedan alsmede voor de supervisie van de bouw ter plekke. U moet alleen een onduidelijke, aanzienlijke commissie betalen aan een Soedanese bemiddelaar die u zal helpen om een noodzakelijke vergunning te krijgen.



Er zit een concurrent op het vinkentouw om uw contract uit te voeren als u ervan afziet. U kunt de order goed gebruiken voor de continuïteit van uw bedrijf.

Wat doet u?

- U betaalt de commissie
- U betaalt de commissie niet
- Anders namelijk...

De nieuwe regels tegen corruptie ³⁴

Internationale regels voor het bestrijden van corruptie dragen bij aan gelijkwaardiger concurrentieverhoudingen. Volgens onderzoek van het ministerie van Economische Zaken geeft 80 procent van de Nederlandse bedrijven met buitenlandse betrekkingen aan dat het tot dusver onmogelijk is om omkoping te vermijden.

Het verdrag stelt het omkopen van ambtenaren in het buitenland strafbaar, zoals dat al langer het geval was bij Amerikaanse bedrijven. Dat geldt ook voor indirecte betalingen, die bijvoorbeeld via een tussenpersoon of agent verlopen. Vooropgesteld dat alle omkoping ongewenst is, wordt in de praktijk toch onderscheid gemaakt tussen grote en kleine corruptie. Grote corruptie heeft te maken met het verkrijgen van een onterecht of onrechtmatig voordeel ten opzichte van de concurrenten. Kleinere corruptie heeft vaak tot doel om dienstverlening te versoepelen. Deze laatste vorm van omkoping is in Nederland ook strafbaar gesteld, maar bedrijven kunnen in het vervolgingsbeleid waarschijnlijk op iets meer begrip hiervoor rekenen.

Ondernemingen worden door dit verdrag kwetsbaarder bij het zaken-
doen in het buitenland. Bij een justitieel onderzoek is het van belang te
kunnen aantonen dat het bedrijf geen kennis had van omkoping en dat
voldoende voorzorgsmaatregelen waren getroffen, zoals meldingspro-
cedures, gedragscodes, training en disciplinaire stappen.

Ook in Nederland komt corruptie voor

KPMG voerde met de Limburgse Werkgeversvereniging LWV eind 2000
een enquête uit naar integriteit onder de 100 grootste bedrijven in Lim-
burg. Daaruit bleek dat maar liefst 88% van de medewerkers van be-
drijven in verlegenheid gebracht worden doordat gunsten worden ge-
vraagd. Die gunsten worden trouwens meestal gevraagd door
medewerkers van andere bedrijven en minder vaak door ambtenaren
(29%).

Dit geeft aan dat het belangrijk is dat medewerkers alert zijn en weten
hoe te handelen als hun dergelijke verzoeken worden gedaan.

4.3 Dilemma's van de *vele handen*

Functioneren oudere werknemers

U bent directeur van een aannemersbedrijf met 150
mensen in dienst dat gevestigd is in een dorp. U was
tot voor een jaar eigenaar, maar uw bedrijf is overge-
nomen door een bouwconcern. De sfeer is daardoor
verzakelijkt.

Werknemers bleven altijd lang bij u in dienst, wat
voor de bouw ongebruikelijk is. Daardoor hebt u wel
twee timmerlieden in dienst van tegen de 60, die niet
meer zo goed presteren als jongere collega's en ook vaker ziek zijn. In andere
bedrijven zijn deze werknemers veelal in de WAO geraakt. Plaatsing op ande-
re functies is niet meer mogelijk (dat heeft u al voor enkele werknemers ge-
daan).

Uw mededirecteur zegt dat hij dit meer 'zakelijk' wil gaan bekijken dan u
altijd gewend was.



- U zit er behoorlijk mee in uw maag. Wat doet u?
- U probeert uw collega te overtuigen de twee werknemers in dienst te houden, ook al kost dat u geld
 - U zoekt een oplossing in een gedeeltelijke WAO-uitkering en houdt betrokkenen in dienst
 - U zoekt de oplossing in een afvloeiingsregeling
 - Anders namelijk...

Horen, zien, zwijgen?

U bent financieel directeur van een transportbedrijf. U ontdekt toevallig dat uw bedrijf in opdracht van een klant illegale stortingen uitvoert. De verantwoordelijkheid daarvoor rust bij uw mededirecteur. Deze erkent desgevraagd deze praktijk, maar zegt dat het de verantwoordelijkheid is voor de opdrachtgever. "Bovendien gaat het om een goede klant en kunnen we deze opdracht goed gebruiken."

- Wat doet u?
- U doet niets en laat de zaak op zijn beloop
 - U kaart de zaak aan bij uw collega en zegt dat u dit niet kan accepteren
 - U legt de zaak voor aan uw commissaris
 - U zoekt een andere baan
 - Anders namelijk...

Te laat komen

U bent hoofd van een verkoopafdeling. De werktijden zijn van halfnegen tot vijf uur. Eén van uw administratief medewerkers komt vaak te laat. Soms werkt hij wat langer door, maar daar heeft u niet goed zicht op. U hebt hem er al twee keer op aangesproken. Hij is toevallig wel één van uw beste medewerkers.



- Wat doet u?
- U gedooft de situatie
 - U geeft een laatste waarschuwing
 - U zegt betrokkene de wacht aan en deelt mee dat u een ontslagvergunning voor hem gaat aanvragen
 - Anders namelijk...

4.4 Dilemma's van de verstregelde handen

Business class of economy class?

U werkt voor een concern dat voor het eerst een vestiging wil openen in het buitenland, concreet in Australië. U wordt gevraagd daar ter plekke polshoogte te nemen. Het toeval wil dat uw zoon daar een jaar als *backpacker* (rugzaktoerist) rondreist. Als u thuiskomt vertelt u het uw echtgenote. Die wordt meteen enthousiast en geeft te kennen ook graag mee te gaan.



De vliegpreis is behoorlijk duur maar u krijgt bij toeval een trucje te horen van een kennis die vaak wordt uitgezonden voor een internationaal werkend bedrijf. Die zegt: "Je moet *business class* declareren bij je baas maar je kunt vervolgens die *business class ticket* omruilen in twee *tickets economy class*. Dat kost je niets en je baas hoeft er niets van te weten te komen, want dat kun je rechtstreeks regelen met het reisbureau".

Gaat u dit advies opvolgen?

- U volgt dit advies op
- U negeert dit advies en koopt voor uw vrouw op privé-kosten een ticket
- U legt uw baas de vraag voor of u twee economy class tickets mag kopen in plaats van één business class
- Anders namelijk...

Gebruik van voorkennis

U bent hoofd inkoop van een groot bedrijf. Uw bedrijf staat op het punt een grote megaorder te plaatsen voor de aanschaf van een groot aantal computers annex software bij een middelgroot, maar beursgenoteerd computerbedrijf.

U bent een actief belegger en verwacht dat de koers door het contract zal stijgen - er zal enige publiciteit worden gegeven aan de order -, dus dat er een koerswinst kan worden behaald.

Wat doet u?

- U doet niets met deze voorkennis, niet voor uzelf en niet voor anderen
- U koopt een pakket aandelen
- U koopt zelf niets maar zou een familielid desgevraagd wel helpen met een advies
- Anders namelijk...

Art. 46 van de Wet Toezicht Effectenverkeer bepaalt dat ieder die over voorkennis beschikt, niet mag handelen in de aandelen (of opties en dergelijke) van dat bedrijf. Dergelijke ingewijden zijn bijvoorbeeld bestuurders, commissarissen, (hoge) stafmedewerkers, accountants en andere bedrijfsadviseurs, maar het kunnen ook mensen zijn die een nauwe relatie onderhouden met een ingewijde³⁵.



Privé-voordeel eigen huis

U bent directeur van een middelgroot metaalwaren bedrijf en u doet regelmatig zaken met een kleine aannemer (X) voor het verrichten van onderhoud en kleine verbouwingen.

Uw eigen huis is toe aan een schildersbeurt. U denkt meteen aan X. U verwacht dat hij, als u het hem vraagt, het karwei voor een echte vriendenprijs en misschien zelfs voor niets zal uitvoeren.

Wat doet u?

- U benadert een andere aannemer
- U vraagt een offerte aan bij de aannemer (die ook voor uw bedrijf werkt) en zegt dat u - gezien de bestaande relatie - een aantrekkelijke offerte verwacht
- U vraagt een offerte aan bij de aannemer zonder te verwijzen naar de zakelijke relatie die u met elkaar hebt
- Anders namelijk...

Stel u bent de aannemer en wordt benaderd met het verzoek, wat doet u dan?

- U zegt dat u alleen een contract kunt aanbieden onder normale voorwaarden
- U biedt een contract aan op het niveau van kostprijs
- Anders namelijk...

*'Overnamesmeergeld'*³⁶

U bent voorzitter van de raad van bestuur van een beursgenoteerde onderneming. Een kapitaalkrachtige buitenlandse onderneming wil een bod uitbrengen op de aandelen. Zonder uw vrijwillige medewerking is de overname moeilijk te realiseren.

U verzet zich met hand en tand tegen de overname. U hecht sterk aan uw zelfstandigheid en verwacht ook nauwelijks synergie-effecten van de overname.

De voorzitter van de raad van bestuur van de overnemende onderneming heeft een gesprek met u en biedt u daarin een - ook naar uw oordeel - grote som geld aan mits u meewerkt aan de overname en op korte termijn terugtreedt.

Wat doet u?

- U wijst het voorstel af en zegt ook niet te zullen meewerken aan de overname
- U gaat in op het voorstel en laat u uitkopen, waarmee de weg vrij is voor de overname
- Anders namelijk....

Salarisverhoging

U bent algemeen directeur (45 jaar oud) van een internationaal opererend, niet beursgenoteerd bedrijf met 1500 mensen. Uw bedrijf maakt winst maar daarvoor moet heel wat gebeuren. De marges zijn beslist niet groot. U hebt het goed naar uw zin; de mensen zijn erg gemotiveerd en u hebt een leuk team om u heen.

Uw bedrijf heeft een eigen CAO. De vakbonden vragen een loonsverhoging van 4,5 %. U hebt gezegd dat u dit te hoog vindt.

U moet met de Raad van Commissarissen spreken over uw eigen inkomen, dat bestaat uit een vast deel en een behoorlijke winstafhankelijke bonus. U weet dat de stijgingen van het vaste salaris van directeuren van uw type bedrijf rond de 10% bedragen. Eén van uw drie commissarissen is Amerikaan en heeft zelf een echt 'Amerikaans' inkomen.

U vraagt zich af waarop u gaat inzetten.

- U doet een voorstel van 10% verhoging
- U doet een voorstel voor 4,5 % verhoging
- U doet een voorstel om uw winstafhankelijke bonus te verhogen
- Anders namelijk...



Het kabinet werkt aan een wetsvoorstel voor grotere openbaarheid van inkomens. Maakt het voor uw antwoord uit of uw salaris (en de salarisstijging) openbaar wordt?

Grote verschillen in beloning topmanagers ³⁷

Deze casus is een goed voorbeeld dat het belangrijk is om nadere informatie te verzamelen over het oplossen van een morele vraag. Onderzoek laat zien dat de beloning van het topmanagement in het Nederlandse bedrijfsleven niet over één kam is te scheren. Niet alleen zijn er grote verschillen in beloningsniveau, ook de groei van de salarissen en bijkomende vormen van honorering lopen sterk uiteen.

Dit blijkt uit een onderzoek onder ruim 400 ondernemingen met een jaarmzet van meer dan 100 miljoen gulden, uitgevoerd in opdracht van VNO-NCW en het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD). Het onderzoek is gedaan door Hay Consultants en Towers Perrin, twee onderzoeks- en adviesbureaus op het gebied van beloning van topmanagement, en concentreert zich op de beloning van de leden van raden van bestuur en van directiefuncties daar net onder.

Kijken we naar de jaarlijkse stijging van de salarissen van bestuurders, dan valt op dat die het hoogst is in grotere - internationaal georiënteerde - ondernemingen. De ontwikkeling van de beloning van de overige ondernemingsbestuurders (het overgrote deel van het Nederlandse bedrijfsleven) loopt vrijwel in de pas met de salarisontwikkeling van 'gewone' werknemers. Die bedroeg namelijk volgens gegevens van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in de jaren 1997-1999 gemiddeld ruim 6 procent op jaarbasis (inclusief incidenteel, voor werknemers die niet van bedrijf veranderden).

Onderstaand - naar grootte klasse - de gemiddelde jaarlijkse stijging van de basissalarissen van bestuurders gedurende de afgelopen vier jaar en in 2000. Tussen haakjes steeds de stijging van het basissalaris inclusief eventuele bonussen.

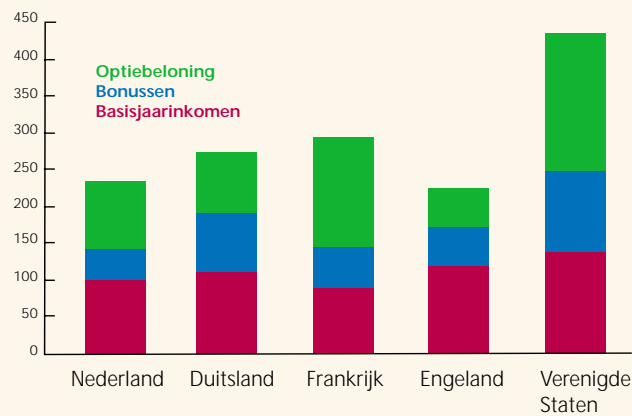
Jaarmzet in miljoenen gulden	Beloning 1997-2000	Beloning 2000
100 - 300 miljoen	4,5 % (4,5 %)	4,2 % (4,8 %)
300 miljoen - 1 miljard	4,25 % (5,5 %)	4,8 % (5,7 %)
1 - 3 miljard	5,25 % (6,5 %)	5,3 % (8,8 %)
3 - 10 miljard	6 % (7,5 %)	5,8 % (10,9 %)
10 - 30 miljard	6,5 % (8,5 %)	6,8 % (12,2 %)
meer dan 30 miljard	7,75 % (9,25 %)	8,1 % (13,4 %)

Bron: Hay en Towers Perrin, April 2001

Een andere conclusie uit het onderzoek is dat het niveau van de beloning van topbestuurders van in Nederland gevestigde, grote internationaal opererende bedrijven - na een aanvankelijke achterstand - steeds meer in de pas gaat lopen met andere landen in Europa. Dat is het gevolg van een groei van de beloning die in Nederland sterker was dan elders in Europa. In vergelijking met de Verenigde Staten staan Europese topmanagers nog steeds op grote achterstand.

De grafiek hierna geeft een beeld van de beloning van topmanagement in het jaar 2000 van grote internationale bedrijven in vijf landen, waaronder Nederland. Het gaat om een vergelijking op basis van indexcijfers, waarbij het niveau van het basisjaarinkomen voor het Nederlandse topmanagement op 100 is gesteld.

Nederlandse beloning topmanagement in 2000 bij grote internationaal opererende ondernemingen, internationaal vergeleken (in indexcijfers, basisjaarinkomen Nederland = 100)



noten bij hoofdstuk 4

- 33 er zijn ook andere vragenschema's zoals de ethische toets van drie vragen die is te vinden in Kenneth Blanchard, Norman Vincent Peale: *The power of ethical management*, Fawcett Crest New York 1988. Een uitvoeriger 7-stappenplan geeft Henk van Luijk: *Om redelijk gewin, oefeningen in bedrijfsethiek*, Boom Amsterdam 1993. Edgar Karssing van Nijenrode heeft dit model ingekort tot vijf stappen, zie Edgar Karssing: *Morele competentie in organisaties*, van Gorcum Assen 2000.
- 34 uit *Forum* van 8 maart 2001
- 35 uit *Forum* van 17 mei 2001
- 36 In Duitsland is onlangs ophef ontstaan over de overname van Mannesman door het Britse Vodafone omdat mogelijk sprake is van overnamesmeergeld.
- 37 uit *Forum* van 31 mei 2001

5 Enkele stellingen voor discussie



- 1.** Integriteit vormt de basis voor vertrouwen en is daarom onmisbaar in het zakenleven.
Integriteit is een kenmerk van de moderne bedrijfscultuur. Managers vervullen hierin een sleutelrol, want zij zetten de toon en nemen zo nodig het initiatief tot verandering. Naar medewerkers toe vervult elke manager een voorbeeldfunctie; hij stimuleert integriteit, schept daarvoor de voorwaarden maar spreekt ook zo nodig medewerkers aan op hun gedrag ('niet gedogen').
- 2.** Managers worden steeds nadrukkelijker beoordeeld op hun integriteit, door medewerkers, aandeelhouders, maar ook door hun zakelijke relaties.
- 3.** Dilemma's zijn in management onvermijdelijk en hebben naast een economische vaak ook een morele dimensie. Het maken van 'vuile handen' is daarbij soms onvermijdelijk.

- 4.** Managers werken samen met anderen en moeten daarom concessies doen aan persoonlijke overtuigingen (hun handen zijn 'gebonden'). Maar daaraan is een grens die voor iedereen verschillend kan liggen.
- 5.** Managers moeten erg alert zijn op het vermengen van persoonlijke en zakelijke belangen (het probleem van de 'verstremgelde handen'), immers zij functioneren in een glazen huis, zowel extern (denk aan media) als intern (naar de medewerkers).
- 6.** Integriteit moet 'tussen de oren' van managers zitten (of komen). Een bedrijfscode is daarbij niet meer dan een hulpmiddel. Managers zouden een persoonlijke code kunnen opstellen.
- 7.** Managers moeten alert zijn op dilemma's en de vaardigheid bezitten om daarmee om te gaan. Daarom kan het nuttig zijn om de dilemma's (of een aantal daarvan) te nemen uit hoofdstuk 4 en na te gaan hoe u daarmee zou omgaan.

Bijlage: integriteitsmanagement

Bijlage

Deze brochure geeft een handvat om na te denken over de vraag wat integriteit voor managers betekent. Een andere vraag is hoe de manager integriteit in zijn organisatie kan bevorderen.

Daarvoor volgen hier enkele suggesties.

- Dilemma-inventarisatie

De manager kan inventariseren *welke* integriteitdilemma's zich voordoen in zijn organisatie en *hoe* medewerkers daarmee omgaan. Hij kan deze inventarisatie alléén uitvoeren maar het kan ook leerzaam en nuttig zijn om dit te doen met collega's en medewerkers.

In de discussie over deze dilemma's wordt duidelijk welke normen en waarden feitelijk gelden in zijn bedrijf.

- Integriteitsmeting

De manager kan via bijvoorbeeld een enquête nagaan in hoeverre de organisatie integer is. In hoeverre kunnen medewerkers hun dilemma's delen? Wordt niet-integer gedrag bestraft? Is het voor medewerkers duidelijk wat van hen wordt verwacht? In hoeverre zijn medewerkers slachtoffer geworden van ongewenste omgangsvormen? Door een meting periodiek uit te zetten kunnen ontwikkelingen worden gevolgd.

- Bedrijfscode³⁸

Een bedrijfscode kan worden omschreven als een document dat de basale verantwoordelijkheden jegens stakeholders aangeeft (de missie) en daarvoor een aantal waarden, normen of regels formuleert voor het gehele bedrijf.

Ongeveer de helft van de 100 grootste bedrijven in Nederland heeft inmiddels een bedrijfscode. Dat percentage is wellicht niet echt hoog, maar zal

naar verwachting verder stijgen. Bij dit percentage moet bedacht worden dat veel bedrijven regels hebben opgesteld voor deelterreinen of ongeschreven regels volgen.

- Interne en externe controles

Bijna alle bedrijven kennen vormen van interne controle. Door middel van functiescheiding, interne procedures en audits.

Veel bedrijven kennen ook vormen van externe controle, in de vorm van een accountantsonderzoek en soms ook externe integriteitsaudits.

- Instellen van een ethische commissie

Instellingen in de gezondheidszorg hebben verplicht een ethische commissie die een rol vervult bij medisch-ethische kwesties als het verrichten van wetenschappelijk onderzoek op patiënten.

In Nederland bestaan ook enkele bedrijven die een ethische commissie hebben ingesteld.

Voorbeelden zijn de Rabobank en Numico. De ethische commissie van de Rabobank heeft interne adviezen uitgebracht over kredietverlening in relatie tot genetische modificatie, gokhallen en fiscale transacties.

- Personeelsbeleid

Gedacht kan worden aan: integriteitsscreening bij aanname. Veel bedrijven verrichten antecedentenonderzoek bij sollicitanten, met name als het gaat om risicofuncties.

Ook kunnen aan sollicitanten enkele dilemma's worden voorgelegd.

Integriteit kan mede dienen als criterium voor beoordeling van mensen en onderdeel uitmaken van het opleidingsprogramma.

- Integriteitscreening zakelijke relaties

Bedrijven hebben er belang bij om te weten met welke zakenpartners zij in zee gaan. Alleen al omdat zij ingevolge de Wet Ketenaansprakelijkheid aansprakelijk zijn voor de afdracht van premies en belastingen door (onder)aannemers.

Ook overheden willen bij het aanbesteden van werk weten met wie zij te doen hebben. Daarvoor ligt thans de Wet Bibob (bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur) voor in het parlement. Deze wet maakt het de overheid mogelijk om voorafgaand aan het verlenen van een opdracht advies te vragen over de antecedenten en het verleden van de beoogde aannemer.

Bovendien is thans een wet in voorbereiding voor de afgifte van een Verklaring omtrent gedrag van rechtspersonen.

- Intern vangnet voor ongewenst gedrag³⁹

Integriteitsinbreuken horen medewerkers te kunnen melden bij hun chef. De lijn blijkt evenwel vaak niet in staat om vragen en signalen van ongewenst gedrag op de werkvloer goed op te vangen en af te handelen.

Bedrijven kunnen daarom een intern vangnet inrichten, door een vertrouwenspersoon of integriteitsfunctionaris aan te stellen, een integriteitscoördinator, dan wel een Meldpunt Integriteit of een Helpdesk Integriteit.

38 Kaptein, M., H. Klamer & J. ter Linden, *De Integere Organisatie: Het nut van bedrijfscodes*, KPMG, NCW and Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie, Den Haag, 1999.

39 Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie: *De integere organisatie2, handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag*, 2001