



Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, als bedrijf, als gemeente, als beroepsgroep, als mens. In de kern is het verantwoordelijkheid nemen voor je doen en laten en de gevolgen daarvan. Sociaal, ecologisch, economisch, nu en in de toekomst. Het onderwerp is 'hot' en in toenemende mate spreken mensen elkaar erop aan, als klant, als medewerker, als belegger, als burger. In al die rollen kunnen we ook zelf iets bijdragen. Daarvoor moet je elkaar aanspreken en in gesprek gaan over waarden en normen oftewel: wat vinden we belangrijk, hoe geven we daar vorm aan en hoe houden we elkaar daaraan? Duidelijk is dat mensen en 'partijen' elkaar daarbij nodig hebben. De klant het bedrijf en het bedrijf de consument. De burger de gemeente, die op zijn beurt de sportclub enzovoorts.

Inhoud

2

MORES LEREN

Normen en waarden, hoe doe je dat lokaal?

4

BOXTEL

5

BRONLAAK

6

PEOPLE PLANET PROFIT

Core business

7

INTERPOLIS

8

MAURICKCOLLEGE

10

BEDRIJFSBEZOeken

Gooi open die ramen...

11

INTEGRITEIT AGENDA OR

(niet roomser dan de paus)

Dit Beukblad gaat over het jezelf en anderen aanspreken op die maatschappelijke waarden en normen. Bedrijven en instellingen over hun invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Gemeenten, burgers en media over de 'stadsetiquette'.

Het artikel 'Mores leren' gaat over stadsetiquette en drukt ons direct op de grote verscheidenheid die bij dit onderwerp hoort. Zoveel mensen zoveel zinnen. Wat voor de één belangrijk is - te hard rijden, hondenpoep opruimen, tolerantie - zegt de ander weinig. Ook over het soort oplossingen en verantwoordelijkheden wordt verschillend gedacht. Strenger straffen? Beter opvoeden? Eigenlijk gaat het erom dat 'mensen weer normaal doen tegen elkaar', aldus een 11-jarige scholier. Duidelijk is dat een reclame-campagne niet helpt. Ook een gedragscode opstellen is op zichzelf niet voldoende. Want, van wie zijn die normen en wie gaat ze (doen) naleven? De samenleving is niet alleen pluriform, maar ook complex. Allerlei actoren moeten een bijdrage willen leveren. Het gaat daarom vooral om het 'stadsgesprek' over die waarden en normen. Een publiek debat op alle agenda's, zodat ieder zijn rol kan pakken, in plaats van alleen met het vingertje wijzen naar de ander.

Op zoek naar nieuwe rollen en verantwoordelijkheden. Dat geldt ook bij uitstek voor het private domein. Bedrijven die zich laten aanspreken op hun maatschap-

pelijke verantwoordelijkheid - in termen van people, planet, profit - door de consument, de medewerker, de belegger, de overheid, de NGO's. De Beuk bezocht in een 'open the windows' programma voor haar eigen discussie over 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' een zestal organisaties - privaat en publiek - die actief bezig zijn met hun maatschappelijke bijdrage. In dit Beukblad vindt u de verhalen. Wat opviel was de enorme inspiratie en gedrevenheid die dat oplevert. Mensen die bezig zijn met hun werk en waar dat toe moet leiden. Ze zijn trots op de organisatie waarin ze een aantal waarden delen en met elkaar praktisch invullen. Het gaat daarbij echt over de 'core business': wat dragen wij bij en hoe? En daarover in gesprek blijven en verantwoording afleggen.



Ook De Beuk heeft een aantal 'waarden' waar we naar willen handelen in ons werk als adviseurs en trainers. Een belangrijke daarvan is 'zorgvuldigheid naar alle betrokkenen in het proces'. Die waarde proberen we in concrete opdrachten steeds in te vullen. Natuurlijk samen met de opdrachtgever. Soms levert dat dilemma's op, door tijdgebrek, door belangenverschillen. Zulke dilemma's bespreken we, want daar gaat het om als je gezamenlijk een waarde wilt vasthouden en invullen: gesprek met elkaar en met je cliënt. U mag ons erop aanspreken, dan doen wij het omgekeerd.

TOKE TOM

Normen en waarden, hoe doe je dat lokaal?

Mores leren

In de lokale samenleving ontmoeten de mensen elkaar in de straat, in de bus, in het park, op het station, op het werk, op school, in een buurtcentrum of op het sportpark. Ontmoeten betekent samenzijn en dat veronderstelt op een bepaalde manier met elkaar omgaan. Daarbij spelen normen, waarden, ongeschreven en geschreven regels een rol. De basis daarvan krijg je mee in je opvoeding, op school en tijdens je latere vorming. Cultuur, geloof en levensovertuiging zijn bepalend.

In de lokale samenleving is het de lokale overheid, in het bijzonder de burgemeester, die verantwoordelijk is voor de openbare orde en veiligheid. En net zoals de landelijke overheid doet, plaatsen ook verschillende gemeenten de normen- en waardendiscussie op hun agenda. Enkele gemeenten liepen daarmee al vooruit op het debat, dat Balkenende en zijn regering landelijk wilden inzetten. Rotterdam met de stadsetiquette, Gouda met de 10 Gouden Regels en Amersfoort met www.veiligamersfoort.nl, zijn daar voorbeelden van.

Een voorbeeld: Gouda en de 10 Gouden Regels.

Gouda zette het stellen van normen neer als één van de vier pijlers voor het integraal veiligheidsbeleid (naast de pijlers het handhaven van normen; investeren in binding en wijk aanpak en investeren in individuele toerusting en het bieden van perspectief, vastgelegd in de nota 'Veilig samenleven', 2000)

De pijler 'stellen van normen' moet leiden tot gezamenlijke beelden over te handhaven basisregels en normen die de Gouwenaren met elkaar bevestigen en waarover men met elkaar in het openbaar debatteert. In relatie tot de pijler investeren in individuele toerusting en het bieden van perspectief wil Gouda de gegroeide onverschilligheid en wederzijdse afzijdigheid in de samenleving doorbreken.

Deze aanpak is het resultaat van overleg met sleutelfiguren in de Goudse politiek en binnen diverse Goudse instellingen. Zij deden de aanbeveling om Gouwenaren met elkaar in gesprek te brengen en zo tot gezamenlijke beelden te komen. De gemeenteraad stelde daarop de nota 'In Gesprek' vast.

Eén van de actiepunten uit deze nota was om Goudse jongeren een film te laten maken over 'waarden en normen' en aansluitend een set van concrete, gedeelde stadsregels formuleren. De raadscommissie koppelde de film los van de regels en besloot de stadsregels op veel meer plekken in discussie te brengen en aan veel meer projecten toe te voegen.

Dat leverde een lijst van 35 regels op die alle op concreetheit en handhaafbaarheid werden getoetst. De media vestigden er ruim aandacht op en elk huishouden in Gouda ontving een folder met de 35 regels. De gemeente vroeg haar burgers de tien belangrijkste regels uit te kiezen. Van de 33.000 uitgezette folders kwamen er 3729 terug en via een invulcoupon in de huis-aan-huiskrant De Goudse Post nog zo'n kleine honderd: in totaal 3821 reacties. De Gouwenaren kozen de volgende regels:

figuur 1: % respondenten dat op de 10 stadsregels 'gestemd' heeft



(figuur afkomstig van de website van de gemeente Gouda)

Deze keuze maakt duidelijk welke 10 stadsregels (een deel van) de Goudse burgers als gouden regels zien. In het Dagblad De Gelderlander betoogde de Goudse wethouder Van der Sluijs naar aanleiding van de uitslag dat het ging om duidelijke regels "waar mensen anderen ook op kunnen aanspreken want we zijn het er kennelijk allemaal over eens dat dit de normen en waarden zijn waar we aan hechten".

De volgende stap van de gemeente is ervoor te zorgen dat de stadsregels ook daadwerkelijk tot de mores van de stad gaan behoren, worden waargemaakt en nageleefd. Daartoe formeert de gemeente een 'stedelijk team' met vertegenwoordigers van onder meer wijkteams, politie, ondernemers, raadsleden, de allochtone gemeenschap en het onderwijs. Onder aansturing van de gemeente geeft dit team vorm aan de campagne

Voorbeeld doet volgen: enquête in De Gelderlander

In navolging van de Goudse aanpak hield De Gelderlander een enquête onder haar lezers. De krant legde - ook via haar internetsite - haar lezers een voorselectie voor van 75 stellingen rond normen en waarden (aanzienlijk meer dus dan in Gouda) en vroeg hen hieruit de 10 belangrijkste te kiezen. Op 19 oktober publiceerde de krant de uitkomsten. Ruim 1500 mensen hadden gereageerd en vonden de volgende regels de belangrijkste:

1. Als je achter het stuur kruipt, heb je geen alcohol gedronken (44%)
2. Iedereen is gelijkwaardig en moet als zodanig behandeld worden (40%)
3. Kinderen voed je zelf op, dat laat je niet aan een ander over (40%)
4. Gebruik geen geweld (35%)
5. Je moet elkaar altijd respecteren (33%)
6. Strengere straffen voor criminelen (33%)
7. Ik heb een mening, jij een andere. En dat mag (31%)
8. Meer aandacht voor normen en waarden op school (30%)
9. Stoppen met gedogen van overtredingen (26%)
10. Gewelddadige films en pulp op televisie moeten worden bestreden (26%)

De keuzes verschilden overigens per subregio, ik citeer een stukje uit de Arnhemse editie van de krant: "Opvallend in de Arnhemse top tien is onder meer het hoge aantal stemmen voor 'Spreek Nederlands, dan begrijpen we elkaar' [de regel komt niet voor in de totaalscore voor de Gelderse regio, zie hierboven, evv] Uit de enquête, die niet representatief is, blijkt dat die norm populair is in gemeenten waar relatief veel buitenlanders wonen. Arnhem, Nijmegen en Ede zijn er voorbeelden van.

De stedeling waar de Arnhemmer zich altijd graag mee laat vergelijken, de Nijmegenaar, lijkt in de normen- en waardendiscussie wat andere accenten te willen leggen. De Nijmegenaar hecht beduidend minder aan het zelf opvoeden van kinderen, maar vindt het achter het stuur kruipen zonder drank het allerbelangrijkste. En heeft in de top tien ook 'geef elkaar de ruimte in het verkeer' staan. De Arnhemmer zoekt het meer in normen en waarden die te maken hebben met overtredingen, vernielingen, het gebruiken van geweld. Wat dat betreft laat Arnhem zich meer vergelijken met de regio rond Ede en Wageningen".

Meebewegen en ook: doe gewoon

De top tien van waarden en normen, stadsregels in dit geval, zijn dus subjectief en situatiegebonden. Dat blijkt uit de verschillen tussen de keuzes van de Gouwenaren en die van de lezers van De Gelderlander. De top tien is immers een uitdrukking van die zaken waar men in die gemeente of regio last van heeft of zich ongemakkelijk bij voelt. In die zin levert het entameren van de discussie een belangrijke bron van informatie over wat de samenleving bezighoudt. Daarnaast doet de lokale overheid er goed aan de discussie levend te houden en goed mee te bewegen met de veranderingen in de samenleving. Goed meebewegen betekent voortdurend open blijven staan voor signalen uit de maatschappij en erop reageren door de signalen te erkennen. En op grond daarvan kan men de discussie voeren over normen, normvervaging, grenzen stellen en handhaving. Goed meebewegen betekent echter ook dat je niet moet verkrampen in een stadsregelbureaucratie. Dat kan anders, vindt ook Frank van 11, leerling van de Godfried Bomansschool in Ede. Hij zegt in De Gelderlander van 19 oktober 2002 het volgende: "Er moet niet iedere dag een reclamevliegtuig overvliegen met daarachter dat je dit niet mag doen en dat je daar aan moet denken. Mensen moeten gewoon normaal doen."

Wat de beste manier is om de discussie levend te houden is afhankelijk van de lokale setting. Diverse gemeenten stimuleren de normen- en waardendiscussie op scholen en ze geven de discussie

ook een plek op wijk- en buurtniveau. In andere gemeenten gaan bestuurders zelf in gesprek met bewoners of zij sluiten convenanten met maatschappelijke organisaties om het thema op de agenda



te krijgen. Men kan ook aansluiten bij landelijke campagnes vanuit een sector of branche. Zo besteedt de sportwereld op dit moment veel aandacht aan 'normvervaging', agendeert het bedrijfsleven 'integriteit' en denken horeca en dienstverlening scherp na over 'grenzen stellen'.

De overheid wacht de schone taak om elke kans aan te grijpen om mensen en organisaties mede-eigenaar van het publieke debat over normen en waarden te maken en dat proces steeds maar op gang te houden. Het gaat, zo moge duidelijk zijn, immers niet alleen om de mores, maar juist ook om het mores leren...

EDUARD VAN VLOTEN

Bronnen

Gesprek met Liesbeth Vervoorn, coördinator integraal veiligheidsbeleid gemeente Gouda. Nota Integrale Veiligheid 'Veilig Samenleven', gemeente Gouda, januari 2000. Voortgangsrapportage Stadsregels, gemeente Gouda, september 2002 www.gouda.nl. Bob van Huët, Regels om normaal te doen, De Gelderlander, 19 oktober 2002.



BEL DE BEUK

- Als u ondersteuning wilt bij het opsporen van de signalen, ergernissen en wensen, of ook de waarden en normen, die het verdienen expliciet te worden besproken.
- Als u zoekt naar passende manieren om in uw gemeente, organisatie of branche het gesprek over normen en waarden op gang te brengen.
- Als u hulp kunt gebruiken bij het - samen met de mensen waar het om gaat - vertalen van de signalen naar maatregelen en activiteit.

Boxtel

De missie van de gemeente Boxtel is al jaren helder: bijdragen aan het evenwicht tussen milieu, economische en sociale aspecten op zowel lokale als mondiale schaal. En de visie op hoe deze missie in dagelijks beleid om te zetten is beschreven in de nota 'Boxtel in duurzaam perspectief'. Het credo van de verantwoordelijke wethouder Ger van den Oetelaar is: elke persoon, elk mens kan bijdragen aan een betere wereld. En daarmee wil hij ook zeggen dat duurzaamheid geen kwestie is van uitsluitend procedures, processen en projecten, maar vooral van alledaags gedrag en handelen. Uit respect voor toekomstige generaties en - nog belangrijker - uit respect voor de natuur.

Van den Oetelaar is gek op de natuur en zit 'sinds ik kan lopen in de natuurbeweging'. Zodat hij ook kind aan huis was bij De Kleine Aarde, het centrum voor een duurzame leefstijl dat sinds de jaren zeventig aan de weg timmert. "De Kleine Aarde' heeft niet alleen Van den Oetelaar aangeraakt", weet Roel Wirtz, sectorhoofd van Milieu en ???, 'het centrum heeft heel Boxtel beïnvloed, heeft mensen naar Boxtel getrokken die na De Kleine Aarde ook de plaats of de streek als magnifiek woongebied ontdekten. En autochtoon Boxtel was goed voor haar import, zodat boeren en buitenlui in de prille jaren tachtig samen met de burgers de slag naar een groen negentien nu maakten. Van meet af aan was daar draagvlak voor. Van meet af aan participeerde de bevolking.

De Kleine Aarde was er, de VMBO-groenschool Helicon kwam er bij en De Lokale Agenda 21 gaf de laatste duw richting duurzaamheid als criterium voor alle beleid. 'Alle elementen waren aanwezig, we hadden alleen nog een bestuurder nodig die er samenhangend beleid van wilde maken', zegt Van den Oetelaar en gelukkig won zijn lokale partij Combinatie 95 in 1998. Want toen kon Van den Oetelaar met zijn mensen de grote ambitie uitwerken: streven naar de grens van het maximale wat een gemeente op gebied van duurzaamheid kan doen'.

Het werkt, Wirtz overhandigt ons een Nieuwsbrief met de trotse kop 'Duurzaamheid staat op de Boxtelse Agenda' en berichten over alle mogelijke vormen van duurzaamheid waar in Boxtel aan gewerkt wordt. Waar komt het succes vandaan? 'Van doorzetten, van een lange adem, van alsmaar op de agenda zetten en vooral van gewoon doen. Ik heb geen o - meting nodig om het belang van een ecologisch raamwerk op waarde te schatten, ik begin liever aan het raamwerk', zegt Van den Oetelaar. Hij is onmiskenbaar de no nonsens wethouder van duurzaamheid, een harde werker die eigen verantwoordelijkheid van de mensen verwacht ('ik heb zo'n hekel aan mensen die hun probleem om te beginnen bij de gemeente neerleggen'), hij trekt de kar, hij slecht drempels en

zoekt geld (over een natuurproject: 'ik weet niet wat Boxtel daar aan bijdraagt, maar het kan nooit veel zijn'). Geld is trouwens het laatste probeem: 'als je begint met daarnaar te zoeken, gebeurt er helemaal niet' maar ook: 'we denken altijd na over hoe we het geld zo in kunnen zetten dat het meeste oplevert.'

Om inbreng en kritisch meedenken van buitenaf te waarborgen, is de Adviesraad Duurzame Ontwikkeling in 2001 ingesteld. De raad geeft gevraagd en ongevraagd advies. 'Boxtel is sterk in de dialoog



met de burgers. Er wordt hier eigenlijk niets binnenskamers geregeld. En als je maar vroeg genoeg openheid geeft, is er altijd nog ruimte om plannen bij te stellen en oplossingen te zoeken,' vertelt voorzitter Gerrit van den Bosch. De ADO is bezig aan een voorstel om 'ontwikkelingssamenwerking' te agenderen, want 'je moet zorgen dat zo'n thema gaat leven'.

Het maatschappelijk draagvlak, ambtenaren die de duurzaamheidsambitie delen en het onverzettelijke optimisme van Van den Oetelaar ('enthousiasme is besmettelijk') zijn zekere succesfactoren. Maar Wirtz en Van den Oetelaar beseffen dat de echte moeilijke klussen er nog aan komen: de varkensslachterij, de particuliere grondeigenaren, handhavingskwesties en dan nog het vertalen van duurzaamheid naar minder concrete beleidsterreinen dan milieu, natuur en ruimtelijke ordening. Sociale duurzaamheid binnen en buiten het gemeentehuis, er zijn plannen, speerpunten van beleid, maar Van den Oetelaar ziet dat een tweede generatie duurzame bestuurders die taak op moeten pakken. `

Bronlaak

Bronlaak biedt zorgverlening aan volwassen mensen met een verstandelijke handicap vanuit de antroposofie. Gemeenschapsvorming, sociaaltherapie, antroposofische grondslag, woon- en werkgemeenschap, dorpsgemeenschap en heterogene groepen zijn begrippen die kenmerkend zijn. In het eerste stuk van deze bijdrage iets over de wijze waarop Bronlaak zich profileert, in het tweede iets over onze ervaringen tijdens een bezoek op een ochtend in augustus.



Dick Termond

Bronlaak is een woon- en werkgemeenschap. Waar het de werkzaamheden betreft, kent de organisatie geen 'deelname aan dagactiviteiten in de dagopvang'. Uitgangspunt is werk voor iedere zorgvrager; beroepskeuzen, loopbaanontwikkeling en volledige werkweken geven daar inhoud aan. Vereenvoudiging is het sleutelwoord om een ieder mogelijkheden te bieden tot deelname aan het arbeidsproces, dat vaak ambachtelijk of kunstzinnig is. Door een heterogene samenstelling van groepen, kunnen verschillende kwaliteiten en vaardigheden elkaar aanvullen. Inzet is het maken van

zondere zorg is vanwege leeftijd, grotere zelfstandigheid, psychiatrische problemen, autisme of meervoudige en complexe handicaps.

Er wordt gewerkt vanuit de antroposofie en met de name de sociaaltherapie vindt daaruit zijn praktische toepassing. De sociaaltherapie gaat uit van verschillende levensfasen die gekenmerkt worden door specifieke wetmatigheden en verschijningsvormen. Op Bronlaak beschouwt men het als een bijzondere opgave om die ontwikkeling van mensen met minder mogelijkheden te stimuleren of te begeleiden.



producten van hoge kwaliteit die ook hun weg naar de markt vinden.

Er is sprake van een woongemeenschap die ook heterogeen is van samenstelling. De meeste particuliere woningen bevinden zich naast of boven cliëntenwoningen; vaak is een medewerker van Bronlaak 'huisouder'. De medewerker is niet alleen verzorger of persoonlijk begeleider, maar maakt deel uit van de gemeenschap, zodat er persoonlijke banden groeien en 'gemeenschapsvorming' inhoud krijgt. Er zijn woongemeenschappen op Bronlaak waar bij-

Het is een mooie nazomerdag in augustus als we voor een bezoek van enkele uren worden ontvangen op Bronlaak.

"Een poster van de vakbond is van de deur van een van de woningen verwijderd", vertelt onze gastheer. "In het huis wonen mensen, en je eigen huis hang je ook niet vol met zaken die met je werk te maken hebben." Het is het eerste teken dat vanuit de uitgangspunten ook normen en waarden zijn ontstaan, die doorwerken in de dagelijkse praktijk. Op de boerderij wordt koffiepauze gehouden. Iedereen zit buiten aan de grote houten tafel. Op zich niks bijzonders, maar toch. Ik heb wel vaker van dit soort scènes gezien en te vaak werden ze gedomineerd door haast en routine. Hier is pauze, rust en aandacht. Dat is ook het geval in een van de gebouwen waar onder andere aardewerk gemaakt wordt. Weer zo'n koffietafel die uitnodigt vanwege z'n gemoedelijkheid. Bij de pasteltinten in schilderijen en kaarten word ik achterdochtig. Als de antroposofie ergens zichtbaar zijn sporen trekt, dan is het wel in kleurgebruik. Maar wat zou het? Ik heb niet zoveel op met antroposofie, maar dat mag niet de maat zijn. Tijdens het bezoek raak ik onder de indruk. In de eerste plaats proef ik nadrukkelijk de gemeenschapszin, zie ik dat antroposofische uitgangspunten doorwerken in het dagelijks handelen en dat het geheel weldadig aandoet.

De zorg aan mensen met een verstandelijke handicap is onderhevig aan grote veranderingen. De klassieke instellingen lossen onder invloed van het overheidsbeleid op in de samenleving en vraaggericht werken is een must. Het individualisme dat onze samenleving siert, legt ondubbelzinnig ook zijn zin op aan mensen voor wie individualisme misschien een minder hoog goed is en die zich daartegen in ieder geval vanwege hun handicap slecht kunnen verweren. Zorginstellingen die een normen- en waardestelsel (zoals bij Bronlaak vanuit de antroposofie) ontberen, lopen risico te eenvoudig maatschappelijke modes en veranderingen over te nemen, iets wat voor verstandelijk gehandicapten net iets minder gewenst is.

DICK TERMOND

Core business, een bijdrage aan de maatschappij

People planet profit

Bedrijven geven in belangrijke mate vorm aan de maatschappij en ze worden steeds meer aangesproken op wat zij daaraan bijdragen. Door de overheid en maatschappelijke groeperingen, door hun werknemers, klanten en beleggers. De problemen op milieugebied en ook op sociaal gebied worden groter en complexer. De noodzaak om verantwoordelijkheid te nemen en in actie te komen wordt steeds breder gevoeld. Wat voegen bedrijven toe, hoe gaan zij om met mensen, hoe gaan zij om met hulpbronnen?

In het Westen leiden de toegenomen welvaart en de individualisering tot een omslag in de economie die de beweging van het 'maatschappelijk ondernemen' ondersteunt.

Philips strateeg Josephine Green stelt: "We gaan naar een economie die gebaseerd is op informatie, service en oplossingen, waarin producten en materiaal een ondergeschikte rol spelen. De mens komt weer centraal te staan en die vraagt zich af wat hij wil van het leven en of het bezit van spullen de ultieme vervulling is van zijn bestaan. Nee dus. Mensen van nu praten over de kwaliteit van leven, zelfverwerkelijking, cultuur en verbondenheid."

De mensen stellen ook nieuwe eisen aan producten. Het verhaal bij het product wordt steeds belangrijker. Dat verhaal gaat over de makers en over de wijze waarop het product gemaakt is. Mensen - als klant en als werknemer - vragen zich af of ze bij een bedrijf of een merk willen horen. Staat het voor iets waar zij ook in geloven?

Nieuwe kansen

Bedrijven die niet inspelen op deze veranderingen, verliezen zowel markt als hun aantrekkelijk imago. Sterker: deze ontwikkeling biedt bedrijven nieuwe kansen. Ook beleggers zien het perspectief, getuige het feit dat duurzaam beleggen internationaal een grote vlucht genomen heeft. Maatschappelijke groeperingen spelen erop in met hun actiestrategieën. Ze klagen aan of doen pogingen om overheden en bedrijfsleven bij elkaar te krijgen, zoals bijvoorbeeld recent NOVIB actie voerde rondom de benarde situatie van koffieboeren.

Eigenlijk vragen alle stakeholders - ieder vanuit hun eigen optiek - dat bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving. Niet in één keer op alle fronten, maar wel stap voor stap keuzes maken en daarover verantwoording afleggen.

Verschillen in aanpak

De manier waarop bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen, is heel verschillend. Van heel minimaal in de sfeer van sponsoring of een dag vrijwilligerswerk doen tot fundamenteel in het hart van het bedrijf: de producten en de wijze waarop die gemaakt worden. Ook de aard van de maatregelen verschilt. De één legt nadruk op milieumaatregelen bijvoorbeeld omdat die ook goed renderen, een ander op een goed sociaal beleid of de wijze waarop ze omgaan met kinderarbeid. Een meer fundamentele aanpak - vanuit de kern van het bedrijf - raakt ook altijd de waarden en normen van het bedrijf. Waar sta je voor en waar zie je dat aan?

Maar hoe pakken bedrijven en instellingen - die voor een meer fundamentele aanpak kiezen - dat aan? Welke keuzes maken zij? Hoe

verankeren zij die in hun denken en doen? Hoe verhoudt zich dat tot wat concurrenten doen of - voor maatschappelijke instellingen - wat de financier en de klant willen? Op zoek naar voorbeelden en antwoorden, bezochten Beukadviseurs zes bedrijven en maatschappelijke organisaties die hun activiteiten en organisatie vorm geven vanuit een bepaald ideaal en een bepaalde visie.

Bezig zijn met de 'core business'

We trokken een aantal lessen.

Bezig gaan met je maatschappelijke bijdrage vraagt in de eerste plaats om een analyse van wat je doet en waartoe dat moet leiden. Bedrijven die we bezochten stelden de kern van het werk echt centraal: het geven van zorg, onderwijs, het verzekeren. De 'core business' als uitgangspunt nemen en dan fundamenteel doordenken wat jouw bijdrage is en hoe je die wilt invullen, dat is de basis van het 'echte' maatschappelijk ondernemen. Neem bijvoorbeeld het onderwijs. Welke didactische aanpak kies je? Wat wil je leerlingen bijbrengen, hoe smal of hoe breed vat je dat op? Het doordenken van die bijdrage - in de brede zin - leidt tot keuzes gebaseerd op waarden, waar sta je voor? Een mooi voorbeeld is een 'witte' school in Amsterdam die uit eigen beweging meer allochtone leerlingen werft omdat dat een bijdrage levert aan integratie en samen leven.

Niet alleen het onderwijs, ook een voedingsmiddelenbedrijf komt op dergelijke keuzes. Wat voor producten leveren wij op welke manier aan de consument? Veilig, gezond, in welke verpakking? Welke gevolgen heeft dat voor het milieu, voor de producenten? Willen wij dat de koffieboeren een menswaardig bestaan kunnen leiden en kunnen we daaraan bijdragen?

Nieuwe combinaties

Het is belangrijk om markt- en toekomstgericht door te denken over die essentie. Dat geeft ruimte voor nieuwe combinaties van sociale, economische en ecologische ambities. Telewerken is daarvan een voorbeeld. Dankzij nieuwe technologie is het mogelijk arbeid en zorg beter te combineren, minder kilometers te reizen, gehandicapten in dienst te nemen.

Aardig is te zien dat de 'core business' vaak een maatschappelijke doelstelling inhoudt. Bijna alle bedrijven en instellingen zijn opgericht omdat ze op een bepaalde manier wilden bijdragen aan het welzijn in de samenleving door te voorzien in een behoefte. Dat is niet altijd meer zo scherp in beeld, niet bij werknemers, noch bij klanten. Verzekeren is bijvoorbeeld in essentie het 'samen geld bijéén brengen voor wanneer iemand een groot - niet te betalen - probleem heeft, waar iedere deelnemer door getroffen kan wor-

den wagen te rooken of aldaar een brandende sigaar, cigarette of pijp mede te brengen.

den'. Wie realiseert zich dat nog echt? De mensen die wij bezochten vertelden opvallend genoeg allemaal wat over hun roots, ook Philips als sociale werkgever van Brabant bijvoorbeeld.

Keuzes en dilemma's

Tijdens het ontwikkelen van zo'n bestaansvisie komen de volgende PPP-vragen aan de orde:

- Welke sociale en ecologische vraagstukken komen we tegen?
- Welke mogelijkheden hebben we om daar mee om te gaan?
- Hoe verhouden die zich tot onze economische doelen?
- Wat zijn onze ambities?

Er zijn veel keuzes te maken in de driehoek van economische, ecologische en sociale doelstellingen. Soms gaan milieudoelen en kostenbesparing prachtig samen of zijn sociale doelen goed te bereiken met slimme inzet van nieuwe technologie. Maar dat is lang niet altijd zo en dan is het afwegen en kiezen.

Het gaat vaak om lastige afwegingen, waarin toch een positie gekozen moet worden in de zin van morele waarden: 'wat wil je, waar wil je naar leven'. Er worden in organisaties veel 'dilemma-discussies' gevoerd om de visie op maatschappelijke ondernemen scherp en concreet te krijgen.

Sturen op waarden en normen

Een visie op maatschappelijk ondernemen geeft richting en is een bindende factor voor medewerkers en klanten. Zo'n visie is sturend voor de strategische keuzes, maar moet ook vertaald kunnen worden naar het dagelijks handelen van iedereen in de organisatie. Dat kan door medewerkers te betrekken bij de keuzes en de invulling daarvan, zodat iedereen er 'iets mee heeft' en de visie in de praktijk kan toepassen.

In de organisaties die wij bezochten, ontmoetten we gemotiveerde mensen, professioneel bezig hun werk zo vorm te geven dat het zinvol is en de resultaten oplevert die ze bedoelen. In zulke organisaties ontwikkelt zich een sterke cultuur gebaseerd op waarden. Professioneel - over het werk zelf - en over de organisatie waarin zij werken.

Sturen op zo'n cultuur van gezamenlijke waarden is heel wat anders dan het doen naleven van een rijtje regels of een gedragscode. Waarden zijn geïnternaliseerd. Normen kun je steeds opnieuw - afhankelijk van de situatie - invullen en vernieuwen.

Eigenaar

Sturen op waarden betekent dat mensen zich 'eigenaar' voelen van een visie en dat zij zelf de ruimte en de competenties hebben deze in te vullen in het - vaak complexe en wisselende - dagelijks handelen. Ze kunnen zelf - samen met anderen - voor bepaalde situaties normen en regels stellen die passen bij de uitgangspunten. Zo leidt het uitgangspunt 'eigen verantwoordelijkheid' op de Daltonschool tot allerlei concrete uitwerkingen: leerlingen zijn zelf verantwoordelijk voor hun resultaten, gaan zelf op zoek naar hulp van docenten, maken zelf de examenroosters en ruimen zelf hun rommel op.

Een sterke cultuur maakt het bedrijf ook aantrekkelijk op de arbeidsmarkt omdat mensen binding en (vak)trots vinden in hun werk. Aandachtspunt is wel dat een sterke cultuur verstarrend kan werken en een zekere interne gerichtheid met zich mee kan brengen: wij weten wat goed is voor de mensen. De 'tucht' van de

markt stuurt daarin natuurlijk prettig bij. Daarnaast is het belangrijk om regelmatig de visie te herijken en het met elkaar - met nieuwe medewerkers en in voortdurend contact met de buitenwereld - te hebben over de keuzes, doelen en resultaten

Verantwoording afleggen

De discussie over maatschappelijk ondernemen gaat ook altijd over rekenschap. Publiekelijk - in elk geval naar je stakeholders - verantwoording afleggen over de manier waarop je bezig bent met de doelen en resultaten, welke dilemma's en keuzes je maakt, hoe je ervan leert en verder gaat. Dat is niet makkelijk, want je wordt er natuurlijk ook op aangesproken. Voor veel bedrijven is het een worsteling hoever zij daarin willen gaan.

Grote bedrijven maken nieuwe (internationale) rapportagecodes zoals GRI (Global Reporting Initiative), richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving die aansluiten bij het normale jaarverslag. Zij onderhouden ook contacten met maatschappelijke groeperingen als stakeholder van bijvoorbeeld milieubelangen.

In kleinere organisaties kan en moet het vaak anders. Via de eigen communicatiekanalen kan naar de buitenwacht gecommuniceerd worden, waarbij natuurlijk geprobeerd wordt de verantwoording en het imago als 'goede' organisatie hand in hand te laten gaan. Een mooie - en ook interactief te gebruiken - vorm is de website. Een eenvoudige maar onovertroffen manier om te communiceren is een goed verhaal van medewerkers, klanten of leerlingen. Mensen die op elk moment met gemak een goed verhaal kunnen vertellen hoe het zit met die maatschappelijke verantwoordelijkheid, hoe het bedrijf dat invult. Een levend, actueel verhaal dat steeds wordt vervolgd.

Trots

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in de eerste plaats kijken naar je core business zelf, het product of de dienstverlening waarvoor je bent opgericht. Wat voegt het bedrijf of de instelling toe, hoe gaat het om met mensen en hulpbronnen? In de discussie over de maatschappelijke bijdrage gaat het ook over waarden: waar sta je voor, waar wil je naar leven? En op basis daarvan strategische en praktische keuzes maken, marktgericht, vernieuwend en haalbaar. Bedrijven die zo bezig gaan hebben de toekomst, want medewerkers, klanten en beleggers zijn er trots op. Ze hebben een goed verhaal.

TOKE TOM



BEL DE BEUK

- Als u ondersteuning kunt gebruiken bij het zoeken naar een fundamentele aanpak van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, in aansluiting op uw core business.
- Als u begeleiding zoekt bij een markt- en toekomstgericht zoekproces met uw stakeholders
- Als u zich afvraagt op welke manier dilemma's goed besproken kunnen worden
- Als u zoekt naar advies over een eigentijdse vorm van rekenschap over verantwoord ondernemen, en de communicatie daarover

Interpolis



Sytse Koopmans

Interpolis, de bekende verzekeraar, onderscheidt zich in een aantal opzichten van andere verzekeraars:

- **Het is een coöperatie. Daar is zeer bewust voor gekozen en dat betekent dat je geen rekening hoeft te houden met aandeelhouders en hun belangen. Zo kan de premie voor de verzekerden zo laag mogelijk gehouden worden.**
- **Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een uitgangspunt dat je overal terugziet. Bijvoorbeeld bij de keuzes die gemaakt worden als het om herverzekeren gaat. Er wordt gekozen voor duurzaam beleggen, voor het in de markt zetten van duurzame verzekeringsproducten etc.**
- **Er is veel aandacht voor bedrijfsinterne milieuzorg (ook in de 'kleine' zaken als keuze voor koffiebekers, dubbelzijdig kopiëren e.d.)**

Ook in de manier waarop mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan, onderscheidt Interpolis. De afgelopen maanden hebben medewerkers in groepen en in stappen met elkaar gewerkt aan de formulering van een Mission Statement. Daarin verwoorden de medewerkers aan welke waarden en normen de organisatie hecht, waarom de organisatie bestaat en waar mens en organisatie over tien jaar willen staan. Men is er in geslaagd in maar weinig woorden een grote missie vangen:

Naar klanten toe betekent dit bijvoorbeeld dat Interpolis voor haar eigen rekening de waardevastheid garandeert. Bij pensioenen bepalen klanten het beleggingsbeleid. Winsten die gemaakt worden komen ten goede aan de klanten. Financieel resultaat is geen doel, maar voorwaarde voor de continuïteit van de dienstverlening.

De manier van werken bij Interpolis leidt tot een grote mate van zelfwerkzaamheid van de medewerkers. De managers sturen op 'output-targets' en dat vraagt verantwoordelijkheid en zelfdiscipline van de medewerkers. Mensen die bij Interpolis solliciteren krijgen een daglang assessment waaruit moet blijken dat zij inderdaad het vermogen tot zelfwerkzaamheid en zelfdiscipline in huis hebben.



Interpolis heeft vooral ook bekend verworven als één van de eerste bedrijven die over gingen op flex-werkplekken. Geen vast bureau, maar een kantoorinrichting die het mogelijk maakt om de werkplekken optimaal te gebruiken, voor iedereen, full- en parttimers, hoog en laag. Dit betekent niet dat iedereen elke dag opnieuw ergens in het grote gebouw een werkplek moet zoeken; nee, iedere groep werknemers verdeelt zich telkens over dezelfde afdeling. Zo zijn er 31 werk-blokken met telkens 70 medewerkers in het gebouw. Sommige werkplekken liggen in

een aantrekkelijke kantoortuin-achtige omgeving, voor wie geconcentreerd wil werken of intensief bellen zijn er speciale, rustige werkplekken. Wie een gesprek moet voeren gebruikt een 'zitje', dat overal te vinden is. En inloggen maakt het iedereen mogelijk vanaf elke werkplek te werken. Met dit concept sleepte Interpolis een paar jaar geleden de telewerkprijs in de wacht.

SYTSE KOOPMANS

"We zijn er voor de toekomst van onze klanten. Wij bieden inzicht, advies en oplossingen voor hun onzekerheden en toekomstplannen. Wij communiceren helder en van mens tot mens. Wij vernieuwen voortdurend. Zo willen wij een bron van inspiratie zijn voor onze klanten, voor onze omgeving en voor elkaar"

Maurickcollege



Toke Tom

Het Maurickcollege (VWO/HAVO/VMBO) had enkele jaren geleden grote behoefte aan een krachtige 'onderwijs-vernieuwingsimpuls'. De school had een fusieproces achter de rug - met de bijbehorende fusieperikelen - en was uitgegroeid tot een gemeenschap van 1400 leerlingen. De concurrentie met omringende scholen in de regio was zwaar, waarbij de leerlingenaantallen terug liepen. Er moest iets gebeuren.



Eduard van Vloten

Een aantal docenten en de conrectoren formeerden - op verzoek van de directie - samen de 'vernieuwingsgroep' en staken ongelooflijk veel tijd en energie in innovatief denken en doen. De mensen vonden elkaar rondom hun 'core business': onderwijs geven aan opgroeiende mensen. Men zocht en vond een school-didactisch model, waarin vrijheid, verantwoordelijkheid en samenwerken kenmerkende begrippen waren en kwam uit bij de principes van de Daltonschool.

De vernieuwingsgroep vulde - uitgaande van de principes - het eigen onderwijsmodel en organisatievorm in. De kracht van die invulling zat hem in het verbinden van de bevolgen inhoudelijke overwegingen aan de ene kant met praktische nuchtere werkelijkheid van een school in forse concurrentie. Er was bovendien een cultuur van 'dingen verzinnen en doen' in plaats van nota's schrijven. Cynisme en weerstand waren er zeker ook, maar uiteindelijk lag er een ingrijpend plan. Er was veel instemming voor, maar er ontstond ook een conflict met de directeur. Die vertrok, waarna er ruimte was om de vernieuwing door te zetten.

De vernieuwende aanpak zet zich door in de huidige organisatie. Elke week is er een overleg van leraren en leerlingvertegenwoordigers over alles wat gaande is. Plannen worden ingebracht aan 'docententafels' en gaan 'als sluitstuk' naar de directie gaan. Argumenten en plannen wegen zwaarder dan posities.

De Daltonprincipes zijn op allerlei manieren terug te vinden. Er is echt veel vrijheid en zelfstandigheid. Leerlingen zijn zelf verantwoordelijk voor hun resultaten, werkwijze, hulp vragen. Dit wordt gekoppeld aan verantwoording afleggen en het bieden van hulp. In het eerste jaar leren de kinderen volgens dit systeem te werken en wennen aan de bijbehorende discipline. Leerlingen helpen ook elkaar en kunnen daar zelfs studiepunten voor krijgen. Ouderejaars kunnen solliciteren naar een mentorschap voor de nieuwe leerlingen.

De leerlingen die we spraken, vertellen hetzelfde verhaal als hun leraren. Ze genieten van de vrijheid, waarbij ze zich vergelijken met buurkinderen op ander scholen. Ze prijzen ook het contact met de

leraren, die meer betekenen dan een bron van vakkennis.

De school heeft een grote aantrekkingskracht gekregen op nieuwe leerlingen en leraren. De uitstraling van de school is er één van 'echt met je vak bezig zijn', gezamenlijkheid, invloed op beleid. De sterke cultuur leidt tot een zekere zelfselectie bij sollicitanten. De conrector - één van de vernieuwers - vertelt dat zij erop moeten letten dat zij nieuwe mensen wel echt mee laten denken en hun mening mee laten tellen. Soms is het moeilijk - zelfs als je erop let



- om nieuwe mensen ook ruimte te geven, als je zelf zo'n vernieuwingsproces hebt doorgemaakt. "Je hebt soms het gevoel dat zij in een gespreid bedje komen terwijl wij er zo enorm voor gewerkt hebben."

Het was een inspirerend bezoek voor ons als Beukadviseurs, en dat zat hem in het geheel: het breedgevoelde enthousiasme; de leuke voorbeelden van hoe men les geeft en met elkaar omgaat; de toepassing van de principes om praktische vragen op te lossen en keuzes te maken; de eigenzinnigheid, de trots en het zelf blijven nadenken, waar we onszelf - Beukadviseurs - ook zo in herkennen. En the proof of the pudding: de schone pauzeruimte en het kauwgomvrije schoolplein.

TOKE TOM
EDUARD VAN VLOTEN

Gooi open die ramen...

De rijke oogst van bedrijfsbezoeken

Hoe gaan andere organisaties om met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, hun missie en hun idealen. Op zoek naar dat antwoord gebruikten de Beukadviseurs van de zomer hun eigen, door klanten altijd gewaardeerde, concept 'Open the windows' en bezochten zes organisaties uit een heel andere branche dan de organisatie-advieskunde. De verslagen van deze bezoeken treft u elders in BeukBlad, hier gaan we in op de inspirerende methodiek: gooi op die ramen en verbreed die horizon.

De methode 'Open the windows' biedt deelnemers de kans te verkennen hoe andere mensen omgaan met aspecten van de organisatie, die ook in het eigen bedrijf of de eigen instelling aan de orde zijn. De deelnemers geven aan in welke thema's of aspecten zij geïnteresseerd zijn en De Beuk gaat op zoek naar gastbedrijven. Ieder gastbedrijf profileert zich op een bepaald terrein op bijzondere wijze en nodigt de deelnemers uit voor een kijkje in die keukens. Dat inspireert, dat motiveert. Vervolgens helpt De Beuk bij de vertaling van nieuwe ideeën naar de eigen organisatie en bevordert zo dat veranderingsprocessen in eigen huis een extra zetje krijgen door de positieve ervaringen en successen van andere bedrijven.

De Beuk organiseerde een traject 'Open the windows' onder meer voor de rectoren van het Carmel College, een koepel van scholen in het voortgezet onderwijs. We doen een greep uit de rijke oogst die een blik naar buiten kan opleveren en illustreren dat met concrete ervaringen uit de praktijk van het Carmel College.

Verschillen en overeenkomsten

De verschillen tussen bezoeker en gastbedrijf zijn vaak groot. Bedrijven maken een ander product, leveren een andere dienst of ondernemen met een ander doel. Tegelijk blijken er altijd overeenkomsten in onverwachte hoek: in organisatiegrootte of in organisatiestructuur en type medewerkers. Juist in die overeenkomsten schuilt voor de bezoekers vaak de herkenbaarheid. Daar halen ze aanknopingspunten uit voor de aanpak van een problematiek voor de eigen organisatie.

Tijdens hun bezoek aan een hulpverleningsorganisatie werden de bezoekers van het Carmel College gegrepen door het contrast. De vanzelfsprekendheid van reflectie op het eigen gedrag zoals te zien was in de gastorganisatie, is in het onderwijs afwezig. Toch zijn beide organisaties vergelijkbaar in de manier waarop mede-

werkers zelfstandig te werk gaan. Juist daarom leverde de aanpak binnen de hulpverlening welkome aanknopingspunten op voor de manier waarop het college intervisie kan oppakken.

Frisse blik en zelfanalyse

Soms zijn de verschillen zó groot dat dit vooral stof tot zelfanalyse



oplevert: waarom werkt het bij deze organisatie wel en bij ons niet? De deelnemers kijken dankzij hun blik naar buiten ook vanuit een fris perspectief tegen de eigen organisatie aan. Tijdens hun bezoek aan een grote bouw- en vastgoedonderneming horen de rectoren de bedrijfsvoering van een 'hard bedrijf' als dat van de bouwondernemer er uitziet: hard voor wat betreft de duidelijke doelstellingen, maar 'soft' en informeel wat betreft de

Vervolg op pagina 12 ▼



BEL DE BEUK

- Als u iets voelt voor een 'Open the windows' programma ter inspiratie en zelfreflectie in uw organisatie.
- Als u op zoek bent naar een impuls voor uw veranderingsproces.
- Als u geïnteresseerd bent in een nieuwe manier van leren, waarin deelnemers actoren zijn, en verkeners van avontuurlijke mogelijkheden.

(Niet roomser dan de paus...)

Integriteit op de agenda van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad van het Riagg in Zwolle plaatste 'integriteit' op de agenda. Dat kwam omdat een van de OR-leden, Vera Waagmeester-Spaarkogel in een boekje over het thema 'OR en integriteit' las. Haar enthousiasme werkte aanstekelijk en de ondernemingsraad besloot de jaarlijkse visie-vergadering aan integriteit te besteden en vervolgens ook een training. De OR begon aan een bewustwordingsproces van het krachtenveld achter de besluitvorming. Sandra Lont sprak erover met OR-lid Vera Waagmeester-Spaarkogel.

Waagmeester presenteerde er een samenvatting van haar boek en dat leidde tot een levendige discussie aan de hand van stellingen. Een voorbeeld: de OR is onschendbaar wanneer hij op een bepaald punt een compromis sluit met de bestuurder om daardoor meer te bereiken in een andere kwestie. 'Nee, dat is niet netjes,' zegt de één. 'Ja maar de OR kan niet zonder compromissen,' zegt de ander. 'Als je er maar open over bent', vervolgt iemand. Er leefden heel verschillende ideeën over wat een integere benadering was. En het werd duidelijk hoe breed het thema is en hoe het speelt in alle beslissingen die je neemt. De OR vond het thema interessant genoeg om er verder mee te willen en besloot om Arjen Kranendonk, adviseur en trainer van De Beuk, te vragen integriteit op te nemen in een cursusprogramma. Misschien kon hij helpen er handen en voeten aan te geven.

Kranendonk maakte de materie in de eerste plaats behapbaar door de OR hoofdkenmerken van integriteit te laten kiezen: trouw, eerlijkheid, geloofwaardigheid, onpartijdigheid, onafhankelijkheid, zorgvuldigheid, transparantie en consistentie in de verantwoordelijkheid die je neemt. Deze begrippen probeerden de OR-leden toe te passen op twee dilemma's uit hun Riagg-praktijk. Zo kregen zij een kader om in te denken en te praten. De kenmerken bleken mooie, vrij algemene woorden te zijn, maar toen men er mee aan het werk ging, kwamen er al snel andere naar voren, die meer van de dagelijkse praktijk waren en nog duidelijker: geen vooroordelen, geen roddel, feitelijk, objectief...

Ieder lid legde haar eigen accenten in de 'hoofdkenmerken' en dat leidde tot verschillende oplossingen voor de vraagstukken. In de cursus werd de tijd genomen voor discussie daarover. Zo kwam op tafel welke opvattingen over integriteit achter de verschillende opinies scholen. De OR slaagde erin op één lijn te komen in die opvattingen en uiteindelijk kon men gezamenlijke kiezen welke kenmerken of begrippen men aan integriteit verbond.

Bewustwording

"Door zo bezig te zijn met integriteit beginnen we ons te realiseren hoeveel belangen er meespelen in besluitvorming, op de voorgrond én op achtergrond, zegt Waagmeester. "Ook groeit het begrip van de strategische en tactische overwegingen die je maakt voor je een standpunt inneemt, bewust en onbewust."

"Als OR-lid heb je natuurlijk ook belangen als werknemer. De spanning tussen de verschillende rollen kun je niet voorkomen, de belangen van een minder integere oplossing voor een dilemma kun

je niet wegpoetsen. het is belangrijk daar open over te zijn. Door erover te praten, ontdek je soms onvermoede motieven achter je eigen ingenomen standpunt. In een discussie kun je met elkaar meedenken over hoe zo goed en integer mogelijk aan alle belangen tegemoet kan worden gekomen. Onze besluitvorming wordt zo transparanter en duidelijker, en de besluiten worden ook beter."

"We worden ons bewust van onze beweegredenen, van het proces van besluitvorming, maar ook van wat we wel en niet willen met integriteit", vervolgt Waagmeester. "We willen zo zuiver en zorgvuldig mogelijk besluiten nemen, maar er zijn grenzen. Bijvoorbeeld aan de eerlijkheid die we van onszelf verlangen. Soms kun je iets bijvoorbeeld beter niet zeggen omdat dat tactvoller is. We zijn niet roomser dan de paus en willen dat ook niet worden."

"We ontdekken het grote spectrum van invloeden, het krachtenspel dat werkt voor een besluit genomen wordt. De OR vindt het heel ingewikkeld, maar vooral ook boeiend", zegt Waagmeester. "Daar willen we meer over weten en 'integriteit' staat alweer op het programma voor een volgende cursus."

Nog steeds gebruiken de OR-leden het lijstje met hoofdkenmerken bij de bespreking van moeilijke dilemma's, maar Waagmeester verwacht dat dat binnenkort niet meer nodig zal zijn. Integriteit moet een vanzelfsprekend onderdeel worden van de benadering van een kwestie of probleem. De OR is heel enthousiast en leert snel. "Het voelt veel beter als je een besluit ook achteraf goed uit kunt leggen omdat je de motieven kent en ondersteunt en omdat het proces van besluitvorming duidelijk was."

"Het doet de ondernemingsraad als team ook goed om bezig te zijn met integriteit", stelt Waagmeester. "Je komt erachter waar mensen voor staan en dat is belangrijk in een team. Nu speelt het nog binnen de OR, maar het komt op de agenda voor het overleg met de directie. In onze organisatie staat de waarde van de mens als uniek wezen centraal. Wij waken als OR voor het belang van de werknemer als mens. De Riagg heeft een mensvisie, maar wij willen die meer toegespitst zien op zorg voor elkaar als collega's. Integriteit betekent heelheid, daar hebben wij elkaar als collega's bij nodig. Dat is een aspect van de mensvisie waarvan wij onze werkgever willen overtuigen".

SANDRA LONT



BEL DE BEUK

- Als u met uw ondernemingsraad, uw managementteam, uw bestuur of uw afdeling vorm wilt geven aan de invulling van het begrip integriteit in het dagelijks werk
- Als u puzzelt over een manier om integriteit aan de orde te stellen in uw organisatie
- Als u wilt onderzoeken welke kwesties of vragen in uw organisatie een integriteitsbenadering vergen

Vervolg van pagina 11

wijze waarop de mensen met elkaar de doelstellingen realiseren. Opvallend is, zo constateren de rectoren, dat vroeger de school bekend stond om zijn zachte aanpak omdat er tijd en persoonlijke belangstelling voor elkaar was. Nu wordt er op scholen gedacht in productie-termen en is de druk om te presteren op docenten en schoolleiding groot. Misschien dreigt in het onderwijs deze slingerbeweging te ver door te slaan naar de andere kant.

Visie en inspiratie

De gastbedrijven onderscheiden zich door hun aanpak van andere, vergelijkbare bedrijven. Juist omdat ze staan voor een visie en het aandurven hun bedrijf/instelling vanuit deze visie te organiseren en vanuit deze visie te werken, zijn ze het bezoeken waard. De gastbedrijven vertellen hun verhaal graag aan anderen en ze dragen de visie op gedreven wijze uit. Dat inspireert de bezoekers.

De rectoren waren aangenaam verrast over de open managementstijl van het bouwbedrijf dat ze bezochten. De gastheer nam tijdens de presentatie de tijd, straalde rust uit en had belangstelling voor zijn gasten. Tegelijk was hij helder en zakelijk, precies volgens de eigenschappen die in de managementstijl van het bedrijf terug te vinden waren.

Aanbevelingen van buiten

Vierde oogstpunt dat een 'open the windows'-traject oplevert, zijn aanbevelingen van het gastbedrijf voor de aanpak binnen de eigen organisatie. Gastbedrijven denken in een gesprek graag mee over de mogelijkheden die hun benadering biedt voor de organisatie van de bezoekers.

De bezoekers aan het Nederlands Politie Instituut kregen een aantal vuistregels mee voor de aanpak van kwaliteitsbeleid. Het waren aanbevelingen die de gastorganisatie uit ervaring kon meegeven. Ze betroffen de systematiek, de olievlekwerking als methode van invoering en de aandacht voor de sfeer van veiligheid, die mensen aanmoedigt mee te denken en doen bij het constateren van manco's en bedenken van verbeterpunten

Ideeën voor eigen beleid

Belangrijkste oogstpunt is dat de blik naar buiten aanknopingspunten voor het eigen beleid oplevert. De visie die gastbedrijven op een bepaald terrein presenteren, biedt de bezoekers stof tot nadenken over een aanpak in de eigen organisatie.

Bij het ontwikkelingsbedrijf van de gemeente Rotterdam besprak de gastheer een wetenschappelijk model voor technologische veranderingstrategieën. Hoe ver dit onderwerp ook van de onderwijswereld af ligt, de rectoren dachten toch na over toepassing van een model in hun eigen, maar voortdurende veranderingsprocessen. Bovendien bleken bij de technologische veranderingsprocessen verschillende factoren werkzaam waar ook de rectoren in hun onderwijsmanagement mee te maken krijgen.

'Open the windows' is een manier van leren, waarin deelnemers geen 'consumenten van leerstof' zijn, maar verkenner van avontuurlijke mogelijkheden voor de eigen organisatie. De inspiratie zit 'm vooral in de wisselwerking met mensen die hun sporen op dat thema hebben verdiend en vanuit hun enthousiasme en andere ervaring de bezoekers een spiegel voorhouden.

ILJA AUSSEMS

Nieuw bij De Beuk: Eduard van Vloten

Dit najaar verwelkomen we Eduard van Vloten (1953) als nieuwe collega en adviseur bij De Beuk. Van Vloten komt van de gemeente Arnhem, waar hij vooral werkte op het snijvlak van sociaal en fysiek in stedelijke en regionale ontwikkelingen (wijkplannen, structuurplan, stedelijk netwerk en landsdeel in het kader van de vijfde nota ruimtelijke ordening). Sinds en door zijn studie (strafrecht, jeugdrecht & -bescherming en islamitisch recht) is Eduard van Vloten zeer geïnteresseerd in en betrokken bij de ontwikkeling van de multiculturele samenleving. Bij De Beuk werkt Van Vloten vooral op het terrein van politiek, bestuur en samenleving.



Eduard van Vloten

ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3
1777 AA Hippolytushoef
Telefoon (0227) 593408
Fax (0227) 592366
E-mail admin@beuk.nl
Internet www.beuk.nl



DE BEUK

Colofon

BEUKBLAD
is een uitgave van
organisatie-adviesbureau
De Beuk en verschijnt
vier keer per jaar.

*Vragen en opmerkingen
over dit BEUKBLAD zijn van
harte welkom. De redactie is
bereikbaar via het secretari-
aat per post, e-mail
of telefoon.*

*Overname van artikelen is
met bronvermelding toe-
gestaan.*

REDACTIE
Simone Veldboer en
Dorien de Wit
Bijdragen aan dit nummer:
Dick Ernste, Gertrud Maes,
Simone Veldboer en Dorien
de Wit

FOTO'S
Cord Otting
Beeldcommunicatie,
Ken Stamp, Max Koot Studio,
Gemeente Amersfoort

VORMGEVING
Monique Harderwijk
Utrecht

DRUK
Drukkerij Zuidam & Zn. bv
Woerden