

Clichés en holle frases bedreigen ethische code

In de nasleep van integriteitsschendingen klinkt altijd wel een keer de roep om een code of de roep om het 'aanscherpen' van een code. Goedbedoeld op zijn best, in ieder geval naïef, zeggen deskundigen. Dat een code op zichzelf een integriteitsbevorderende werking heeft, is een mythe.

TEKST GEERT DEKKER | BEELD CORBIS

C&A doet geen zaken met leveranciers die hun werknemers verbieden zich aan te sluiten bij vakbonden. Officials van de wereldvoetbalbond FIFA mogen "op geen enkele manier misbruik maken van hun positie". Medewerkers van Lehman Brothers waren verplicht te helpen "een cultuur van eerlijkheid en verantwoordelijkheid" in stand te houden. Aldus de Gedragscode van C&A (2011), de FIFA Code of Ethics (2008) en de Code of Ethics van Lehman uit 2004.

De praktijk: C&A neemt textiel af van Indiase ateliers die opereren onder een regime van dwangarbeid, diverse FIFA-officials zijn het afgelopen jaar geschorst wegens corruptie, Lehman-klokkenluider Matthew Lee werd in 2008 ontslagen, een paar weken nadat hij

MUEL KAPTEIN: 'EENDERDE VAN DE CODES WORDT NIET ELKE DRIE JAAR GEACTUALISEERD.'

misstanden in de verslaggeving bij zijn werkgever meldde.

UNIFORMER

Codes als integriteitsbevorderend instrument? Zo zijn ze wel ontstaan. Muel Kaptein (KPMG) heeft geregeld onderzoek gedaan naar de verspreiding van gedrags- en ethische codes. In 1991 had veertien procent van de grootste tweehonderd bedrijven een bedrijfscode, in 2000 was dat 51 procent en in 2008 86 procent. Dat is de kwantitatieve trend. De kwalitatieve trend is dat de codes uniformer worden: de teksten gaan steeds meer op elkaar lijken en van meegroeien met de bedrijfscultuur is lang niet altijd sprake. Eenderde van de codes wordt niet elke drie jaar geactualiseerd.

REFERENTIEPUNT

Het zijn geen gegevens die pleiten voor de effectiviteit van ethische codes als middel om het integer handelen te bevorderen. Zomaar weglaten kan echter ook niet meer. "Als referentiepunt is een gedragscode inmiddels onmisbaar", vindt Barbara Majoor, partner van Deloitte. "Je maakt transparant wat de gemeenschappelijke normen en waarden van de organisatie zijn. Maar inderdaad, als de code niet meer is dan een boekje dat je aan elke nieuwe medewerker uitreikt, dan zal het effect ervan nihil zijn."

'STATUS ZOALS MEDISCHE EED'

Accountants zijn via beroepsorganisatie NBA gebonden aan de Code of Ethics van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). Daarnaast hebben alle grote Nederlandse accountantskantoren een 'keurige' gedragscode. Voor Jaap ten Wolde, directeur van Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten, zou een en ander alleen nuttig zijn als deze codes een status krijgen zoals de medische eed, die bij tijd en wijl wordt gebruikt als referentiepunt bij nieuwe ontwikkelingen en die geregeld onderwerp van gesprek is in medisch-ethische kwesties. "Een eed voor accountants is geen slecht idee, maar alleen als die in de opleiding een belangrijke plaats inneemt en als daar geregeld naar wordt verwezen. Daarnaast moeten overtredingen van een eed gesanctioneerd worden en moet de eed bij de aansturing van medewerkers een rol spelen."



BARBARA MAJOOR: 'ALS REFERENTIEPUNT IS EEN GEDRAGSCODE INMIDDELS ONMISBAAR.'

En Kaptein, in antwoord op de vraag of dergelijke codes zin hebben: "Alleen als er periodiek over wordt gecommuniceerd. Eenmalig kan een code symbolische betekenis hebben, enthousiasmerend en ter inspiratie, maar dat effect is niet duurzaam. Alleen als een code aansluit bij de praktische gang van zaken heeft hij toegevoegde waarde."

'OPEN CULTUUR'

De zwakte van codes is dat alleen degenen die de organisatie goed kennen, kunnen beoordelen of en in welke mate van een dergelijke aansluiting sprake is. Volgens Jim Emanuels (Tacstone en Rijksuniversiteit Groningen) kan een gedragscode een nuttige informatiebron zijn voor bijvoorbeeld toekomstige werknemers. "Als eerste vertrekpunt in ieder geval. Je kunt je een oordeel vormen over de vraag of wat er in die code staat bij jou past."

Maar vervolgens staat er bij wijze van spreken in elke code dat er 'een open cultuur' heerst in de organisatie. "En dat klopt natuurlijk niet", zegt Emanuels. "Op dat moment, als een code niet meer onderscheidend is, verliest hij zijn betekenis."

SPECIFIEK

Een code kan voor de buitenwereld richtinggevend en sturend zijn als hij specifiek genoeg is, aldus Emanuels. "Bijvoorbeeld als de uitgangspunten voor duur-

zaam ondernemen worden omschreven, of in het geval van een organisatie die geregeld belegt, de criteria die worden gehanteerd om ongewenste beleggingen te voorkomen."

De organisatie zal vervolgens alleen handelen naar de code, als de omschreven normen zijn geïnternaliseerd. "Daarom is een van bovenaf opgelegde code, bijvoorbeeld aan de hand van wetgeving, een slecht idee. Een code moet de uiting zijn van de werkelijke situatie. Maak een analyse van die situatie en veralgemeniseer die in de code: dan heb je een nuttig instrument."

EÉN DAG

Er is wel een en ander aan te merken op de integratie van gedragscodes in de praktijk, meent ook Majoor. Zij vindt dat er ook bij haar eigen werkgever, Deloitte, verbeteringen mogelijk zijn. "Nieuwe medewerkers ontvangen de code en in de eerste jaren dat je hier in dienst bent, krijg je cursussen waarin de inhoud van die code een rol speelt, bij de behandeling van casussen en dilemma's met name. Maar de frequentie van dat soort bijeenkomsten zou, als ik daar eerlijk naar kijk, hoger moeten zijn. Een dag discussiëren over ethiek, wat is dat nou? Een code werkt alleen maar als je er met elkaar over spreekt, steeds weer opnieuw." *

JIM EMANUELS: 'ALS EEN CODE NIET MEER ONDSCHIEDEND IS, VERLIEST HIJ ZIJN BETEKENIS.'