

een ethische code opstellen

to comply
or to explain?



Wat, hoe en waarom?

Een ethische, gedrags- of deontologische code? Of toch liever een integriteitshandvest of waardenkompas? Welke term je gebruikt, maakt niet echt uit. De focus ligt op de inhoud: een aantal afspraken over het gedrag van jou en je collega's. Zo verzekeren je jezelf ervan dat elke medewerker van je organisatie zich ethisch opstelt.

Een document is één ding. Zorgen dat ze in de praktijk ook echt werkt, is iets anders. Hiervoor betrek je je medewerkers best van meet af aan in het proces.





Wat is een gedragscode nu precies?

Een gedragscode beschrijft het gewenste gedrag binnen je onderneming. Hoe verwacht je dat medewerkers omgaan met collega's, klanten, eigendom en middelen van de organisatie? Op deze vragen geef je met zo'n

code een antwoord. Als de regels voor iedereen duidelijk zijn, voorkom je discussies over wat wel en niet kan. Dat bevordert de sfeer op de werkvloer.



Waarom hier tijd en energie in steken?

Vloeit een ethische gedragscode niet vanzelf voort uit de missie van de onderneming?

Elke sociale onderneming heeft een concreet moreel doel voor ogen, maar dat zegt niets over hoe collega's dat doel voor ogen hebben en hoe ze met elkaar omgaan. Goede bedoelingen zijn niet noodzakelijk voor iedereen hetzelfde. Intrinsiek gemotiveerde mensen leggen bijvoorbeeld de lat voor zichzelf vaak heel hoog. Ze hebben een duidelijke doelstelling voor ogen, terwijl dat voor anderen veel minder het geval is. Fricties op dat niveau kan je met een ethische code opvangen. Het is een kans om duidelijk te stellen dat wie zichzelf ethisch opstelt wederkerigheid mag verwachten van leidinggevend en collega's. En dat zorgt voor gemoedsrust.

Daar komt bovenop dat niet iedereen dezelfde betekenis geeft aan waarden. Flexibiliteit en klantgerichtheid zijn daar mooie voorbeelden van. Daarom is het zaak om aandacht te schenken aan (de omschrijving van) de waarden van je onderneming en helder te maken hoe ze in te vullen.

Afgezien van bovenstaande argumenten is een ethische code ook nuttig als:

- je meer **autonomie wil geven** aan elk team binnen je organisatie (bv. via de groei naar [zelfsturende teams](#)), zonder in te boeten op kwaliteitsgaranties op ethisch en PR-vlak;
- er een [aanwervingsgolf](#) op komst is, waarbij je de **morele richting van je bestaand team wil verduidelijken** bij de nieuwkomers;

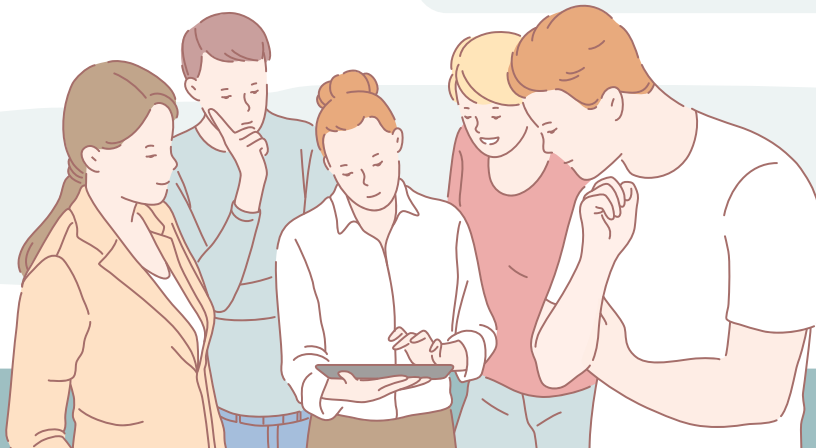
- **actueel probleemgedrag** zich voordoet in je organisatie en je jezelf als werkgever wil wapenen tegen onethisch gedrag van sommige werknemers;
- er zich een acuut ethisch probleem voordoet. Dan kan een [moreel beraad](#) aangewezen zijn. Dat is een methodiek om eerst spanningen weg te halen en dan pas aan het structurele werk beginnen;
- je wil dat medewerkers hun werk als **zinvoller ervaren**;
- je de **betrokkenheid en loyaliteit** van medewerkers wil bevorderen;
- je [fiere medewerkers](#) wil;
- je mensen wil **doen nadenken en mondiger maken om ethische problemen** aan te kaarten en te voorkomen (zie ook: [Morele stress, een kans om te groeien naar morele veerkracht](#))
- je een ondernemende organisatie wil waar bestuur en medewerkers niet bang zijn om te confronteren, te luisteren en de wereld onverhuld te zien;
- leidraad voor selectie- en andere **personeelsgesprekken**.

Een code kan andere trajecten over thema's zoals duurzaamheid, leiderschap en burgerschap, een boost geven.

Om deze aspecten te borgen, stel je samen met anderen een referentietekst op die inspireert en de morele gedragscodes verduidelijkt.

“Culture eats codes of conduct for breakfast”

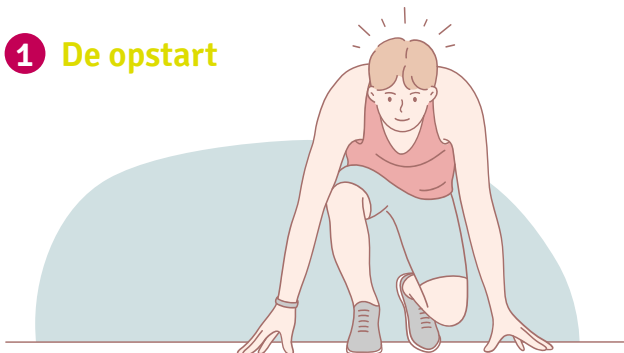
De organisatiecultuur wint het altijd van de goede voornemens in een gedragscode. Maar een participatief opgestelde, levende gedragscode kan een gezonde en ambitieuze bedrijfscultuur de wind in de zeilen geven.



Hoe ga je te werk?

Een ethische code maak je best samen. Hierdoor wordt het een gedragen instrument. Bovendien zijn de regels die erin staan vaak afhankelijk van hun context. Door een code samen op te stellen, leren medewerkers ook hun motivatie onder woorden brengen. Dat maakt hen tot trotse ambassadeurs van jouw organisatie.

1 De opstart



In een eerste stap toets je best af of er voor je sector andere ethische richtlijnen of codes met verplichte regelgeving voorhanden zijn. Voor meer informatie kan je [sectorfederatie](#) je zeker helpen.

Enkele voorbeelden

- Non-discriminatiecode: www.vivosocialprofit.org/non-discriminatiecode-opmaken
- Zorgnet-Icuro heeft een ethische werking: www.zorgneticuro.be/content/ethiek-zorgnet-vlaanderen

Vat deze informatie bondig samen tot een logisch geheel. Alles volledig overnemen, is niet aangeraden. Dan moet je je eigen (misschien al overladen) code namelijk aanpassen bij elke sectorale wijziging.

Vervolgens integreer je **missie, visie, strategie en kernwaarden** in de tekst. Probeer hierbij in samenspraak met anderen een antwoord te geven op 4 vragen:

- Waarom bestaan wij als organisatie?
- Hoe gaan we het verschil maken tegenover tegenspelers/gelijkaardige ondernemingen?
- Door welke waarden gaan we ons laten leiden?
- Hoe gaan we ons daarbij gedragen?

Deze antwoorden moeten een samenhangend verhaal vormen, de ‘elevator-pitch’ van je organisatie. Je vat daarom best in klare taal de essentie van die pijlers samen in de aanhef van je ethische code.

Het is evident dat je de missie, visie, waarden en strategie als basis neemt. Al mag de ethische code ook een ruimer pallet aan waarden aanspreken.

2 Het samenspel

Samen een ethische code opstellen, is niet evident. In een grote onderneming ga je bijvoorbeeld best met een **representatieve groep** aan de slag. Probeer hierbij medewerkers met verschillen in leeftijd, anciënniteit, migratieachtergrond, kennis van het Nederlands, arbeidsbeperkingen en andere socio-economische achtergronden aan boord te krijgen.

Eengoede insteek is om **van je kernwaarden te vertrekken** of gebruik te maken van een andere toetsingslijst met waarden voor organisaties. Een erg hanteerbare versie vind je bv. in de “fundamentele morele standaarden” van Schwartz:

- Verantwoordelijkheid: aansprakelijkheid
- Fairness/rechtvaardigheid: [goed bestuur](#), onpartijdigheid en gelijkwaardigheid van allemaal
- Respect: voor mensenrechten, sociale rechten
- Burgerschap: milieu- en klimaatzorg, respect voor de wet, deelname aan het publieke debat
- Betrouwbaarheid: eerlijkheid, integriteit, degelijkheid, loyaliteit
- Zorg: preventie van onnodig lijden of te vermijden schade bij alle stakeholders

Met een dergelijk lijstje van waarden vat je alle belangrijke aspecten van ethische bedrijfsvoering. Zo beschrijf je volledig je bedrijfscultuur. Hou weliswaar in het achterhoofd dat iedereen deze waarden ook moet kunnen **onthouden**. Soms benadrukken ze echter vooral het onderscheid met je concurrenten. Overloop dus je kernwaarden, net als de 6 waarden van Schwartz.

De volgende stappen van je ethische code zijn gebaseerd op twee ethische concepten: ‘wederkerigheid’ en ‘universele wet’. Beide normen zijn geschikt om te vertrekken van zowel positieve als negatieve ervaringen en **van daaruit ‘regels’ te bedenken**.



Wederkerigheid

“Behandel anderen zoals je zelf behandeld wil worden.” Deze ethische norm is in zowat alle culturen en religies aanwezig en wordt daardoor wel eens de ‘gouden regel’ genoemd. Hij maakt deel uit van ieders rechtvaardigheidsgevoel. En dat leent zich goed om denkoefeningen rond een ethische code te inspireren. Denk aan een recente supergoede of slechte ervaring op werkvlak of in je privéleven.



- **Goede ervaring**

Welk gedrag van de betrokken mensen heeft je die goede ervaring bezorgd? Hoe zou je dit gedrag kunnen vertalen naar ethisch gedrag in jouw organisatie?

- **Slechte ervaring**

Dit is iets wat je niemand anders wil toewensen. Welk gedrag zou het omgekeerde zijn van het gedrag dat jou onethisch leek? En hoe zou je dit gedrag kunnen vertalen naar ethisch (of ‘gewenst’) gedrag in jouw organisatie?

Universele wet

De universele wet is een ander hulpmiddel om je de vraag te stellen of iets ethisch is. Ze gaat namelijk over de kwestie: **Als iedereen bij wet verplicht zou worden om te doen wat jij doet, is dat dan nog ok?!**

“Komt onze samenleving in de problemen als iedereen je gedrag kopieert?”: het is deze vraag die achter deze ethische norm schuil gaat.

Hoe kom je op basis van deze norm tot ideeën voor je ethische code?

- Overloop je ervaringen van de afgelopen maanden in de organisatie. Ben je ergens fier op geweest en zou je best wel willen dat de media uitbrengen dat je deze praktijk in gang gezet hebt?
- Zijn er zaken die je liever niet in de krant zou zien verschijnen? Hoe kan je die dan anders aanpakken zodat je wel fier zou zijn als heel de sector dit gedrag begint over te nemen?

Dit zijn vragen die je op basis van ethische normen kan stellen aan de deelnemers van een (werk)groep die de ethische code opstelt.

Wil je ze laten aansluiten op je kernwaarden? Vermeld dan vooraf dat je ervaringen zoekt die te maken hebben met het al dan niet respecteren ervan.

Een voorbeeld van een oefening die helpt aftoetsen of een waarde ethisch verantwoord is:

“Denk eens aan de waarde ‘transparantie’ en ga na of je de afgelopen tijd iets meegemaakt hebt:

- waar zaken voor jou verborgen werden gehouden zodat het echt niet koosjer was (wederkerigheid),
- dat zo open en eerlijk was dat je jezelf kan inbeelden dat het goed zou zijn dat elke onderneming zo zou werken (universele wet).”

Een voorbeeld hoe een waarde naar een norm om te zetten:

‘Mensgerichtheid’

- We maken geen afspraken en doen geen toezeggingen die we niet waar kunnen maken
- We bieden alleen diensten aan die voor de klant van belang zijn
- We komen afspraken altijd na: tijdig en precies

(inspiratie: desteven.nl)

Terzijde: een norm is een gedragsregel die een waarde tot leven wekt. Door ‘tijdig op te dagen op elke vergadering’ maak je de waarde ‘respect’ bijvoorbeeld waar.

3 Beter 'kort maar krachtig'?

Een traditionele valkuil is dat een ethische code de vorm aanneemt van een lange lijst van concrete regels waaraan je je te houden hebt binnen je organisatie. Vaak is de code ooit ontstaan als een **'hanteerbaar, overzichtelijk lijstje van regels'**, maar sluipen er in de loop der jaren almaar meer afspraken in.

Dat is spijtig. Een veelgehoord (maar misschien niet onlogisch) excuus om een regel niet te volgen, luidt als volgt: "Je kan toch niet verwachten dat ik die ontelbare regels uit het hoofd ken?"

Dat kan ertoe leiden dat we minder gaan nadenken over de moraal van ons handelen.

Vermits geen enkele ethische code alle omstandigheden en gevallen kan dekken, zouden je medewerkers net wel **zelfstandig moeten kunnen en mogen oordelen** over (morele) kwesties.

Een kernachtige set van regels mét de waarden als rode draad is makkelijk te onthouden. De suggestie om de nadruk te leggen op de waarden en de toepassing ervan, is niet uit de lucht gegrepen. Dat is beter dan een lange lijst van koele regels.

Niet elke praktische vertaling van je kernwaarden moet daarom in je ethische code terechtkomen. Je kan naast je ethische code ook een lijstje zetten met de praktische toepassingen van je kernwaarden.

“ Je kan toch niet verwachten dat ik die ontelbare regels uit het hoofd ken? ”



Van voorzet naar inhoud

Elke onderneming is anders, maar alle mensen delen in grote mate dezelfde ideeën over wat juist en fout is. Dit gaat over integriteit. Hoe je handelt binnen een organisatie, werkt pas motiverend als het spoort met wat je persoonlijk juist en fout vindt. Dat is jouw eigen moreel DNA.

Zoals al eerder aangehaald, heeft het opstellen van gedragscodes alleen maar zin als ze ook door de andere medewerkers nageleefd worden. Met andere woorden: als de code meer is dan 'gewoon ergens beschikbaar'.

Onderstaande is een leidraad naar een inhoudstabel

- Het doel van je onderneming
- (Kern)waarden, missie en visie

- Doel en gebruik van de ethische code
 - » Clausules
 - » Regels van de interne besluitvorming
 - » Totstandkoming en situering tegenover andere beleidsdocumenten
- Concrete handelingen – verboden en verplichtingen
- Voorbeelden en definities van waarden
- Implementatie en controle van de afspraken

Wellicht lijkt dit een hele boterham. Daarom is het een goed idee om de kernwaarden eruit te lichten en daar effectief mee aan de slag te gaan. Nog steeds geldt hier dat kort en krachtig beter is dan onaantrekkelijk lang en onleesbaar.

1 Clausule

Voor een **geloofwaardig en eerlijk aanvoelend** document, is de volgende clausule zeker het vermelden waard: “Niemand mag bestraft worden omdat hij of zij de code toegepast heeft.”

Als de code bijvoorbeeld bepaalt dat er van de werknemer “transparantie over gemaakte fouten verwacht wordt”, mag je nooit iemand kwalijk nemen dat hij of zij daar eerlijk is geweest. Deze clausule verhoogt niet alleen de geloofwaardigheid naar je medewerkers toe. Het zorgt ook preventief voor de nodige zorgvuldigheid bij het opstellen van de code. Want je denkt toch beter twee keer na als je weet dat hier bindende regels uit voortvloeien.

2 Totstandkoming en situering

Aangeraden wordt om duidelijk te maken **hoe de code tot stand gekomen** is en hoe ze op geregelde tijdstippen bijsturing krijgt.

Ook kan je de **koppeling maken** met bijvoorbeeld het arbeidsreglement, veiligheidscharters, het kwaliteitsbeleid en eventuele andere beleidsdocumenten waar verplichtingen voor medewerkers in verwoord staan. Die kunnen al dan niet in een apart document.

3 Verboden, plichten en controle

Duid in dit hoofdstuk hoe je **inbreuken** kan melden en welke sancties daar aan **verbonden** zijn. Van dat laatste is weliswaar niet iedereen overtuigd. Anderzijds nopen de omstandigheden je om hierover heel duidelijk te zijn.

TIP

We hebben samen met VIVO een [non-discriminatiecode](#) ontwikkeld. Die kan je bijvoorbeeld aan je arbeidsreglement toevoegen of bekend maken in het kader van een diversiteitscharter. Het vormt een mooie inspiratiebron.



Implementatie en opvolging

Hoe controleer je het naleven ervan?

De opvolging wordt best **geïntegreerd in de beslissingsprocessen**, eventueel gekoppeld aan een (moreel) stress-preventiebeleid.

Maar wat is mogelijk? En **hoever wil/kan je als werkgever gaan** in het tot leven wekken van ethisch gedrag?

Een checklist van vragen die je kunnen helpen:

- Welke organisatorische maatregelen neem je om ethiek en integriteit te bevorderen?
- Welke middelen ken je eraan toe?
- Hoe verloopt de ethische check bij beslissingsprocessen?
- Stel je er een medewerker voor vrij?
- Welke plaats neemt ethiek in het jaarverslag?
- In welke mate bevraag je je klanten en andere stakeholders erover?
- Doe je aan morele stresspreventie en wat houdt dat dan precies in?
- enz.

Idealiter krijgen waarden en bijhorende normen ook een plaats tijdens **overlegmomenten**.

Zijn sancties afdwingbaar?

Niet voor iedereen lijkt een hoofdstuk ‘Sancties’ een goed idee. Toch kan het een stok achter de deur zijn. Vermeld zeker wat niet voor onderhandeling vatbaar is en verwijs naar de **‘comply or explain’**-vraagstelling. ‘Je schikt je naar de regel tenzij je een goede uitleg hebt om die niet te respecteren.’

Blijf ook nadenken over wat in de concrete context het beste is. Het moet duidelijk zijn hoe je daarin als werkgever ondersteunt en wat je dan precies verwacht van medewerkers.



Voorbeeldfunctie

Toon dat je het echt meent, want je onderneming moreel mondig maken, is het grootste ethische engagement dat jij en andere leidinggevende functies kunnen nemen. Zo legt iedereen **de ethische lat voor zichzelf hoog**.

Moreel mondig zijn, kan door:

- te zorgen dat morele kwesties serieus genomen worden;
- open te staan voor overleg over zowel positieve als negatieve effecten van je activiteiten;
- ethisch engagement een plaats te geven tijdens overlegmomenten, de opleidingsdagen of teambuildings;
- opleidingen in ethische concepten;
- een (begeleid) [moreel beraad](#) te organiseren bij een ethisch dilemma;
- ...

Ook in **gesprekken met medewerkers** en aanwervingsprocedures kunnen waarden een plaats krijgen als toets of de persoon in kwestie werkelijk in je onderneming past en of de betrokkenen zich goed zullen voelen in je onderneming.



Met welke waarden kom je zeker tot een evenwichtig en volledig geheel?

Dat zijn op zijn minst de morele waarden van **Schwartz**, de **kernwaarden** en **missie en visie** van je onderneming. Daar kom je al een heel eind mee, maar je kan een stap verder gaan. Denk bijvoorbeeld aan de SDG's of de [Sustainable Development Goals](#). Dat zijn de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN (Verenigde Naties).

Als sociale onderneming is je missie waarschijnlijk wel gebaseerd op minstens één van die doelstellingen, want **sociale ondernemingen zijn al van nature gezegend met een serieuze portie maatschappelijk engagement**.

Dat gegeven is een mooie insteek om de samenhang met de SDG's in je ethische code te benadrukken. De eerste stap om dit in de verf te zetten, is gewoonlijk dus al gezet.

De SDG's staan vol van ethische concepten. Ze gaan onder meer om gelijke kansen, gelijkwaardigheid, waardigheid (waardig werk), verantwoordelijkheid (verantwoorde consumptie en productie), samenwerking,

Een goed praktijkvoorbeeld? Duik in de case van [Ludwina vzw](#).



Van missie en visie tot ethische code

Het helder krijgen van de [missie, visie en \(kern\)waarden](#) heeft als resultaat dat **stakeholders** zich nauwer identificeren met je onderneming. Wanneer ze zich meer betrokken voelen, is het eenvoudiger om de vertaling te maken naar de eigen functie tegenover jullie werking en de betrokken teams.

De missie, visie en kernwaarden zijn de sleutel tot [strategie](#) en cultuur. Start met een open en **creatieve geest** en leg ook een **focus op de toekomst**. Zo blijft de kern op lange termijn ook bruikbaar.





To comply or explain

In veel wetteksten is duidelijk gemaakt of een clausule puur '**comply**' is ('je mag je nooit onttrekken aan deze verplichting'), of dat er mits een goedgekeurde uitleg ook **uitzonderingen** gemaakt kunnen worden ('**explain**').

Voor jouw medewerkers moet het zeer duidelijk zijn welke **graad van verplichting** je bij elk onderdeel van je ethische code verwacht. Refererend naar een vorig punt zou je de 'comply's in de ethische code kunnen steken. Andere aspecten reserveer je voor een **lijstje met toepassingsvoorbeelden** van je kernwaarden.



Het besluit

Ziezo. Je hebt je door een lange tekst met tips en tricks over het opstellen van ethische gedragscodes geploeterd. En wat denk je? Is een dergelijke code to comply or to explain? Wij zijn er alvast van overtuigd dat een ethische gedragscode voor de meeste ondernemingen een meerwaarde biedt. Een goed resultaat waarin 'samen' de zin van jullie waarden is, maakt jullie onderneming nog 'waarde'voller.



Met dank aan Koen De Vidts



Deze uitgave werd gerealiseerd in samenwerking met [Koen De Vidts](#). Hij is een van de specialisten uit onze Verso-expertenpool. Koen is de oprichter van Zinnings, een vormingsinstelling die zich specialiseert in het thema ethiek. Zo organiseert hij sessies voor organisaties. Twee [voorbeelden](#) betreffen de methodiek 'moreel beraad' en de opleiding waarin je als onderneming samen met je team leert hoe je missie, beleid, gedragscodes en persoonlijke ethische vaardigheden kan aanscherpen. We zijn Koen alvast heel dankbaar om ons te ondersteunen in de uitwerking van deze whitepaper!

Literatuur en goede praktijkvoorbeelden

- [Vleminckveld vertaalt visie en missie naar toegankelijk filmpje](#)
- [Elementen van een geslaagd visiedocument](#)
- [Een non-discriminatiecode opmaken](#)
- [Zin en onzin van bedrijfswaarden | ETION en Kennis verwerven | ETION](#)
- Fundamentele morele standaarden van Schwartz:
 - » Schwartz, Mark S. "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics." *Journal of Business Ethics*, vol. 59, no. 1/2, Springer, 2005, pp. 27-44