

RUBRIEKEN | 1 JULI 2023

INZICHT IN ETHISCHE BESLUITVORMING IN ORGANISATIES

Auteur: Drs.ing. M.P. Zantman RO

Beeld: Kenny Eliason - Unsplash - Andrea de Santis

Leestijd: 10 min



In de rubriek [Uit de archieven](#) herplaatst de redactie een artikel met aansluitend de actuele annotatie van de auteur om de ontwikkeling van een thema te schetsen. Dit keer Mark Zantman over zijn artikel 'Inzicht in ethische besluitvorming in organisaties' uit 2009.

Het onderwerp ethiek en de toepassing ervan in organisaties is een hot topic. Niet alleen in organisaties zelf, maar ook in de samenleving als geheel. Hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun medewerkers zich ethisch gedragen en ethische beslissingen nemen en wat betekent dit voor de werkzaamheden van de internal auditor?

Recente schandalen binnen bijvoorbeeld banken, wooncorporaties en zorginstellingen tonen aan dat het onderwerp ethiek meer dan actueel is. Discussies rondom de oorzaken en oplossingen van de huidige kredietcrisis worden vooral gevoerd omtrent de ethiek van bankiers en de invloed van bonussystemen op hun gedrag. Deze recente schandalen benadrukken het belang van ethisch gedrag in organisaties.

De aanbevelingen tot invoering van nieuwe corporate governancewetgeving zoals bijvoorbeeld de aanbevelingen uit de rapporten van De Larosiere¹ en de Commissie Maas², geven aan dat de samenleving verwacht dat organisaties en hun medewerkers zich ethisch gedragen. In dit artikel wordt door middel van een nieuw referentiekader handen en voeten aan de toepassing van ethiek in organisaties gegeven. Daarnaast geeft het auditors een instrument in handen waarmee ze zich een oordeel kunnen vormen.

Ethiek en besluitvorming staan nog niet hoog genoeg op de agenda van auditafdelingen

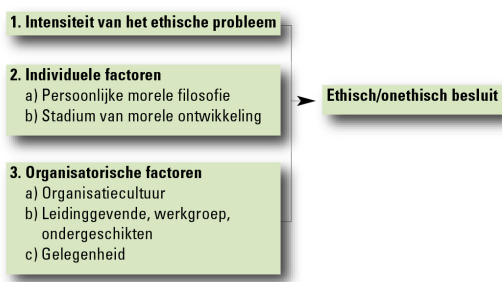
Het belang van ethisch gedrag

Onethisch gedrag is een groot risico voor organisaties en daarmee een relevant onderwerp voor de internal auditor. Ethiek en besluitvorming staan echter nog niet hoog genoeg op de agenda van auditafdelingen. Dit heeft mede te maken met het softe aspect van deze onderwerpen: soft controls zijn moeilijk meetbaar en toetsbaar. Als auditors hebben we niet de theoretische kennis en missen we een praktisch referentiekader om uitspraken te kunnen doen over de mate waarin organisaties in control zijn over de (ethische) besluitvorming van medewerkers.

Referentiekader

Er bestaan vele modellen voor ethische besluitvorming. Het meest volledige, multidimensionale model is een raamwerk dat is ontwikkeld door Ferrell en Gresham (1985) (zie figuur 1). Het bevat drie factoren die van invloed zijn op ethische besluitvorming in een organisatie, te weten:

1. intensiteit van het ethische probleem;
2. individuele factoren;
3. organisatorische factoren.



Figuur 1. Model van Ferrel en Gresham (1985)

Het model van Ferrell en Gresham biedt onvoldoende houvast om te dienen als toetsingskader. Om het werkbaar te maken voor de internal auditor is in een aantal stappen een praktisch referentiekader ontwikkeld (zie figuur 2).

AUDIT

MAGAZINE

Intensiviteit van het ethische probleem	
Hoe belangrijk acht de besluitvormer het probleem. Dit wordt bepaald door: 1. morele ontwikkeling van het individu (theorie van Kohlberg); 2. het ethisch klimaat van de organisatie (theorie van Carroll); 3. ethische dilemma's (theorie van Navran; Verweij; Wartick & Wood).	Beheersmaatregelen • Identificeren van probleemintensiteit. • Communicatie en opleiden van medewerkers hoe om te gaan met het ethisch probleem en dilemma's. • Beïnvloeden van de intensiteit door het opstellen van: - corporate values, - gedragscodes, - beloningssystemen, - sancties.
Risico Als een individu en de organisatie een probleem niet dezelfde intensiteit toebedelen dan kan een medewerker een onethisch besluit nemen.	

Individuele factoren	
Persoonlijke morele filosofie Principes en richtlijnen die een individu gebruikt om te beslissen wat goed en fout is in het geval van een ethisch dilemma. Aangeleerd door opvoeding, religie en sociale omgeving.	Beheersmaatregelen • Organisaties hebben geen invloed op de morele filosofie van een medewerker. • Morele ontwikkeling: - opleiding, - regels/procedures, - sancties, - dilemmatraining.
Niveau van morele ontwikkeling Het niveau van morele ontwikkeling dat een individu heeft bereikt (Kohlberg). Dit bepaalt hoe een individu redeneert wanneer hij wordt geconfronteerd met een ethisch dilemma.	
Risico Als een individu een laag niveau van morele ontwikkeling heeft dan zijn de besluiten bij een ethisch dilemma gebaseerd op eigen interesse. Een medewerker kan een onethisch besluit nemen.	

Organisatorische factoren	
Organisatiecultuur Gedeelde set van waarden, normen en de manier waarop problemen in een organisatie worden opgelost. De cultuur is richtinggevend voor (ethisch) gedrag (Ferrell; Navran; Wartick & Wood; Carroll).	Beheersmaatregelen • Organisatiecultuur: - ethisch beleid, - gedragscodes, - tone at the top. • Leidinggevenden, werkgroepleden en ondergeschikten: - ethisch beleid, - gedragscodes, - opleiding, - sancties, - gelegenheidsreductie. • Gelegenheid: - structuren en beleid, - regels/procedures, - communicatie en training, - beloningssystemen.
Leidinggevenden, werkgroepleden en ondergeschikten Geven advies en informatie in zowel een formele als informele context.	
Gelegenheid Condities die gelegenheid voor (zelf)verrijking verschaffen stimuleren onethisch gedrag.	
Risico • Organisatiecultuur die onethische besluitvorming ondersteunt. • Medewerker identificeert zichzelf met leidinggevenden, teamleden en ondergeschikten en kan onethisch gedrag overnemen. • Gelegenheid kan onethisch gedrag stimuleren.	

Figuur 2. Referentiekader met een combinatie van belangrijkste theorieën, beïnvloedende factoren, risico's en beheersmaatregelen

Als eerste stap is het model van Ferrell en Gresham gecombineerd met de belangrijkste theorieën rondom ethische besluitvorming. Dit helpt de auditor de benodigde kennis terug te vinden in de literatuur, zoals bijvoorbeeld de theorie van morele ontwikkeling van Kohlberg. Vervolgens zijn per factor de risico's beschreven. Dit laat zien wat de invloed van de betreffende factor is op het nemen van een onethisch besluit. Ten slotte zijn enkele voorbeelden opgenomen van beheersmaatregelen die de organisatie kan nemen om het risico op onethische besluitvorming te verminderen. De auditor heeft nu een referentiemodel in handen waarmee hij uitspraken kan doen over ethische besluitvorming.

Hoe werkt het?

Maar hoe werkt het referentiemodel precies? Het model kan worden samengevat door te stellen dat ethische besluitvorming binnen een organisatie niet alleen afhankelijk is van persoonlijke factoren als bijvoorbeeld de morele ontwikkeling van een individu. Medewerkers werken namelijk niet alléén in een organisatie en hun beslissingen worden sterk beïnvloed door een aantal organisatorische factoren. Dit zijn onder andere de ethische cultuur, het gedrag en de invloed van collega's op de besluitvormer en de 'gelegenheid', die onethisch gedrag kan stimuleren. Ten slotte heeft de mate van intensiteit waarmee het ethische probleem wordt ervaren invloed op de besluitvorming. Organisaties kunnen dan ook op meerdere manieren maatregelen nemen om ethisch gedrag en ethische besluitvorming van werknemers te stimuleren en het risico op onethische besluiten te verminderen.

1 – Intensiteit van het ethische probleem

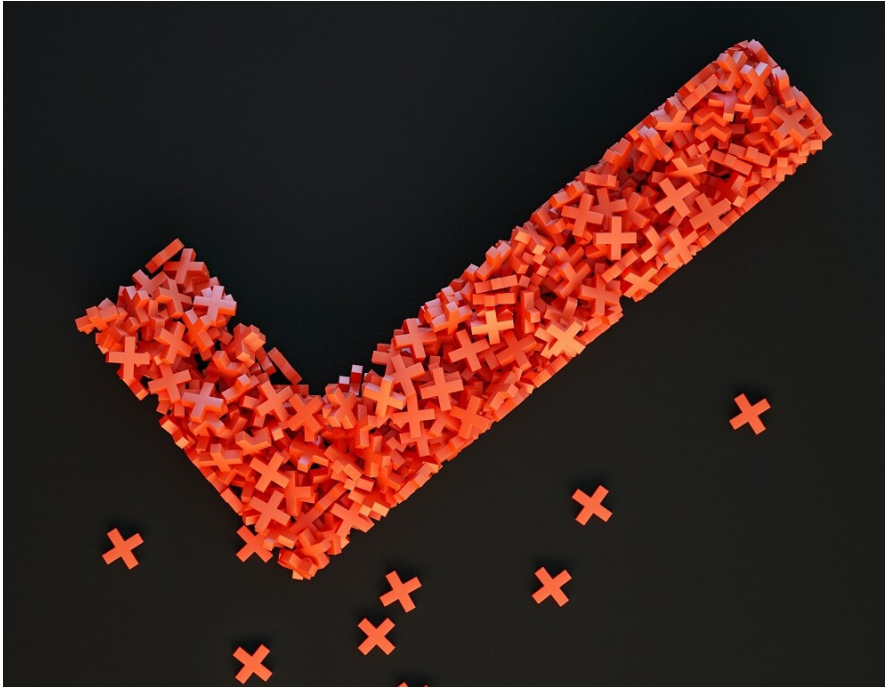
Een ethisch probleem kan worden gezien als een probleem met een ethische component. Een ethisch probleem impliceert een duidelijke beslissing tussen een goede actie en een verkeerde actie en de beslisser begrijpt wat goed is en wat fout. Een voorbeeld. Een manager moet beslissen om al dan niet bestrijdingsmiddelen te exporteren naar een derdewereldland. Hij weet dat het middel zal worden gestort in een lokaal meer met drinkwater. Zodra de manager onderkent dat hier niet alleen sprake is van een economische beslissing maar dat er ook een ethische kant aan de beslissing zit, is er niet alleen meer sprake van een probleem, maar van een ethisch probleem.

Een ethisch probleem is niet hetzelfde als een ethisch dilemma

De intensiteit wordt bepaald door de mate waarin hij ethische overwegingen aan de besluitvorming toekent. Wordt de exportbeslissing bijvoorbeeld alleen op basis van economische gronden genomen, dan kent het een lage intensiteit. Deze intensiteit varieert in de tijd en tussen mensen, beïnvloed door de waarden, overtuigingen en percepties van de persoon. Factoren als de persoonlijke morele ontwikkeling, het ethisch klimaat van de organisatie en ethische dilemma's bepalen waarom verschillende mensen problemen met wisselende intensiteit ervaren.

Het is belangrijk om toe te lichten dat een ethisch probleem niet hetzelfde is als een ethisch dilemma. Dit laatste doet zich voor wanneer er een afweging plaatsvindt tussen verschillende normen en waarden, waarbij beide conflicterende waarden zijn te verdedigen. Terug naar het voorbeeld van de bestrijdingsmiddelen: als de manager weet dat de middelen op lange termijn schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid, maar ze zijn op korte termijn nodig om de hongerende bevolking te voeden, dan treedt een ethisch dilemma op. Welke waarde is belangrijker? Wat vind ik als manager belangrijk en wat vindt het bedrijf? Beide overwegingen zijn te verdedigen. Welk alternatief de manager ook kiest, hij zal altijd één van zijn waarden ondergeschikt moeten maken.

Dit voorbeeld toont aan dat, tenzij individuele medewerkers, de (werk)groep en de organisatie allemaal dezelfde normen en waarden delen, er een omgeving is voor het ontstaan van ethische dilemma's. Voor een organisatie is het belangrijk dat medewerkers de juiste afwegingen maken, in lijn met wat de organisatie ethisch vindt. Het identificeren van problemen met een ethische component die medewerkers zouden kunnen ondervinden is daarom een eerste stap in het nemen van beheersmaatregelen.



Vervolgens dient de organisatie de intensiteit van deze problemen te bepalen. Hoe groot is de ethische component in de beslissing? De organisatie kan de intensiteit beïnvloeden door duidelijk grenzen te stellen via gedragscodes, bonussystemen en sancties. Daarnaast dient de organisatie maatregelen te nemen om medewerkers voor te lichten over en te trainen in het omgaan met de dilemma's, zodat bewustzijn wordt gecreëerd onder de medewerkers. En ook moeten ze worden geïnformeerd over en opgeleid in de manier waarop de organisatie wil dat deze dilemma's worden behandeld. Dit is een belangrijke stap in de bewustwording bij medewerkers en hun vermogen om beslissingen te nemen die in lijn zijn met de ethiek van de organisatie.

2 – Individuele factoren

Individuele factoren zijn van invloed op het oplossen en evalueren van ethische kwesties. Twee onderliggende componenten hierin zijn de persoonlijke morele filosofie van een individu en het stadium van morele ontwikkeling. Persoonlijke morele filosofie betreft de beginselen of de regels die het individu gebruikt om te beslissen wat goed en fout is. Mensen leren deze principes en regels gedurende hun opvoeding, in sociale groepen, religie en onderwijs.

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers verschillende morele opvattingen kunnen toepassen in verschillende situaties. Een voorbeeld. Hoe iemand tegen het vertellen van een leugen aankijkt, kan de ene keer worden beïnvloed door zijn opvoeding en in een andere situatie door een opvatting uit zijn vriendenkring. Dit mechanisme maakt het voor de internal auditor erg complex om het ethische besluitvormingsproces te beoordelen.

De tweede component is het niveau van moreel redeneren. Deze theorie van Kohlberg kan helpen om te begrijpen hoe werknemers kunnen redeneren wanneer ze worden geconfronteerd met een ethisch dilemma. Afhankelijk van hun niveau van morele ontwikkeling zullen ze voor eigen gewin gaan (egoïstisch) of een bijdrage aan het geheel (altruïstisch) als doel hebben. Kohlberg heeft ook geconcludeerd dat het niveau van morele ontwikkeling beïnvloed kan worden door ervaring en opleiding. Organisaties hebben hierop dus invloed.

De cultuur van een organisatie en de invloed van collega's beïnvloeden de beslissingen op de werkplek

3 – Organisatorische factoren

Ten slotte spelen organisatorische factoren een rol op ethische besluitvorming. De cultuur van een organisatie en de invloed van collega's (leidinggevendenden, werkgroepleden en ondergeschikten) beïnvloeden de beslissingen op de werkplek. Ook de gelegenheid kan onethisch gedrag stimuleren. Een voorbeeld. Veel bedrijven stellen hoge financiële prestatiedoelen (zoals maximale aandeelhouderswaarde) en navenante bonussen voor managers om deze doelen te halen. Veel managers worden in deze situaties geconfronteerd met het dilemma van het langetermijnbelang van de organisatie en de kortetermijnwinsten. Als de beloningen die ze ontvangen zijn gekoppeld aan winst op korte termijn kan de druk groter zijn om onethische beslissingen te nemen of onethisch gedrag te vertonen.

Organisaties kunnen de kans op naleving van ethisch beleid verbeteren door de invoering van diverse maatregelen. Gedragscodes en ethisch beleid, regels die op adequate wijze worden gehandhaafd, gedrag van het senior management op het gebied van ethische dilemma's (tone at the top), training en communicatie van de corporate values, ze dragen allemaal bij aan het ethische klimaat van een organisatie.

Het zal u niet verbazen dat de internal auditor grote toegevoegde waarde kan leveren aan de organisatie door het geheel van genomen maatregelen met betrekking tot het ethisch klimaat van de organisatie te beoordelen en te adviseren over mogelijke verbeteringen.



Internal auditor en ethiek

Hiervoor is al kort de rol besproken die internal auditors kunnen spelen bij de verbetering van het ethische klimaat van hun organisatie. Door het gepresenteerde referentiemodel te gebruiken krijgt de auditor een instrument in handen om de factoren die van invloed zijn op ethische besluitvorming van een individu in een organisatie te beoordelen.

Het management is verantwoordelijk voor het opstellen van beleid ten aanzien van ethiek en het inrichten van beheerssystemen om de effectiviteit van de bedrijfsethiek te monitoren. Beloningssystemen dienen zodanig te zijn ingericht dat ook de ethische component en het langetermijnbelang worden meegenomen in de besluitvorming. Daarnaast dient het management te zorgen voor dialoog in de organisatie en het trainen van medewerkers. Het is belangrijk om te identificeren met welke dilemma's medewerkers worden geconfronteerd en hoe hiermee moet worden omgegaan. Organisaties dienen hun interne afdeling in te zetten op het onderwerp ethiek, want de internal auditor bevindt zich in een uitstekende positie om het management additionele zekerheid te verschaffen over de effectiviteit van de genoemde beheersmaatregelen.

Daarnaast kan een audit bijdragen aan het identificeren van:

- potentiële ethische probleemgebieden en risicofactoren;
- verschillen tussen gepercipieerde en werkelijke corporate values in een organisatie;
- belemmeringen voor ethische activiteiten en gebreken in de beheersmaatregelen die onethisch gedrag zoals diefstal en fraude, kunnen voorkomen;
- dilemma's die ontstaan wanneer een medewerker moet kiezen tussen eigenbelang, groepsbelang of organisatorisch belang.

Conclusie

De internal auditor is uitstekend gepositioneerd om een belangrijke rol te spelen bij het vergroten van ethisch gedrag in zijn organisatie. Besluitvorming is een van de belangrijkste activiteiten op de werkplek en alleen door het nemen van een besluit kan een medewerker een ethisch probleem oplossen. De organisatie dient maatregelen te nemen om ethische besluitvorming in de organisatie te bevorderen, want onethisch gedrag is een groot risico. Het onderwerp is daardoor relevant voor de internal auditor.

Om de factoren te begrijpen die van invloed zijn op ethische besluitvorming, is in dit artikel een praktisch referentiekader gepresenteerd. De internal auditor kan nu zijn onafhankelijke mening geven over de maatregelen die de organisatie heeft genomen om ethische besluitvorming te bevorderen. Recente schandalen hebben ertoe geleid dat de maatschappij van organisaties verwacht dat ze ethisch gedrag garanderen. Dit wordt afgedwongen door nieuwe wetgeving, die poogt ethisch gedrag en goede corporate governance te stimuleren.

De samenleving zet steeds meer de norm voor wat als ethisch of onethisch gedrag wordt beschouwd

Veranderende waarden en nieuwe wetgeving zullen in de toekomst nog meer invloed op organisaties hebben. Internal auditors moeten zich bewust zijn van deze ontwikkelingen en ze vertalen naar consequenties voor de organisatie. De samenleving zet steeds meer de norm voor wat als ethisch of onethisch gedrag wordt beschouwd.

Ethiekgerelateerde onderwerpen zijn momenteel nog geen onderdeel van de meeste audits, voornamelijk door onbekendheid met het onderwerp en het gepercipieerde 'softe' karakter van het onderwerp. Maar door het toepassen van een combinatie van standaard auditmethoden en het gepresenteerde referentiekader, is de internal auditor nu in staat zich ook over dit onderwerp een oordeel te vormen. Het toetsen van beleid, procedures, trainingsprogramma's en monitoring- en feedbacksystemen zijn al onderwerpen die de internal auditor onderzoekt en waarover wordt geadviseerd. Ethiek is hierop een aanvulling. Helaas blijkt in veel organisaties een tone at the top-audit nog een stap te ver. Het minste wat een auditor dan kan doen is de tone at the top ter discussie te stellen en in ieder geval zelf een rolmodel te zijn als het gaat om het vertonen van ethisch gedrag.

Noten

1. De Larosiere e.a., Report by the High Level Group on Financial Supervision in the EU, 2009.
2. Adviescommissie Toekomst Banken, Naar Herstel van Vertrouwen, 2009.

Annotatie van Mark Zantman

AUDIT

MAGAZINE



In de huidige omgeving van toenemende aandacht voor ethische kwesties in organisaties, is het nog belangrijker voor interne auditors om hun verantwoordelijkheid voor integriteit serieus te nemen. Dit omvat het begrijpen van de ethische uitdagingen die kunnen ontstaan in de verschillende bedrijfsprocessen en -functies, en het ontwikkelen van strategieën om deze uitdagingen te adresseren.

Ethische besluitvorming in organisaties is een continu evoluerend domein en er zijn daardoor altijd nieuwe ontwikkelingen en trends die we als internal auditors in de gaten moeten houden:

1. Een van de belangrijkste ontwikkelingen op dit moment is de groeiende nadruk op bedrijfsethiek en sociale verantwoordelijkheid. Consumenten en investeerders verwachten steeds meer van organisaties op het gebied van ethisch handelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Organisaties moeten daardoor streven naar een cultuur van ethisch gedrag en transparantie om hun klanten en werknemers te beschermen en zo te voldoen aan die verwachte maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Recente schandalen die veel publiciteit kregen (bijvoorbeeld het emissieschandaal bij Volkswagen, de Facebook/Cambridge Analytica case, et cetera) hebben het belang van ethische besluitvorming en de noodzaak van naleving van ethische normen in organisaties alleen maar verder benadrukt. Dit heeft ertoe geleid dat organisaties steeds meer inspanningen leveren om duurzame en ethische praktijken te ontwikkelen en toe te passen.

2. Een ander belangrijke ontwikkeling is de impact van digitale technologieën op ethische besluitvorming. De snelle ontwikkeling van technologieën zoals artificial intelligence (AI), blockchain en big data brengen nieuwe uitdagingen met zich mee op het gebied van privacy, data governance en cybersecurity. Dit vraagt om nieuwe ethische standaarden en normen voor het gebruik van deze technologieën. De Europese Commissie werkt al enige tijd aan een AI-verordening die naar verwachting in 2024 gaat gelden.
3. Een ontwikkeling op het gebied van ethische besluitvorming is de opkomst van de purpose-driven organisatie. Deze ontwikkeling is al enige tijd gaande, echter, steeds meer organisaties richten zich op een bredere purpose dan alleen het maken van winst en hebben een sterke focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit betekent dat organisaties hun beslissingen moeten nemen met het oog op hun impact op de maatschappij en het milieu, en niet alleen op basis van financiële winst.
4. Een ander gebied van ontwikkeling is de groeiende aandacht voor ethische en morele dilemma's in de bedrijfsvoering. Dit omvat onder meer kwesties, zoals diversiteit en inclusie, arbeidsvoorwaarden, de relatie tussen bedrijven en overheden, en de verantwoordelijkheid van bedrijven voor hun impact op de samenleving en het milieu. Organisaties moeten hun beleid en beslissingen hierop afstemmen en zich bewust zijn van de ethische implicaties van hun handelen.

AUDIT

MAGAZINE

Om als internal auditor effectief te kunnen omgaan met de hierboven beschreven ontwikkelingen en trends, moeten we onze vaardigheden en kennis blijven ontwikkelen. We moeten ons blijven verdiepen in de nieuwste ontwikkelingen en trends op het gebied van ethische besluitvorming en ons inzetten voor de ontwikkeling van referentiekaders. Om vervolgens op basis van degelijke audits de eigen organisatie van feedback te voorzien op het gebied van ethische besluitvorming.

Over

Mark Zantman startte zijn carrière bij Group Audit ABN Amro. Daarna vervulde hij diverse rollen in de domeinen finance, risk management en compliance. Na enkele jaren als chief audit executive bij Aegon zet Zantman zich sinds 2021 in als interim-manager.

Tags: Uit de archieven

Bron url: <https://auditmagazine.nl/rubrieken/inzicht-in-ethische-besluitvorming-in-organisaties/>