



Illustratie: Rik Kamps

Almere hoort de klok luiden

Beschuldigingen duiden op mankement in ethische bedrijfs- en vertrouwenscultuur

Maarten de Jong

Organisaties die te veel leunen op de klokkenluidersregeling worden geremd in het bereiken van een structureel integriteitsbeleid. De klokkenluidersregeling is enkel een noodgreep in de situatie waarin integriteitsproblemen onvoldoende worden gemanaged. De recente actie van de 'Klokkenluiders van Almere', die de burgemeester en een wethouder publiekelijk beschuldigen van het verspillen van gemeenschapsgeld, onderschrijft het feit dat de klokkenluidersregeling als losstaand instrument niet werkt.

Het is een misvatting om een klokkenluidersregeling te zien als een bevordering van ethisch handelen in een organisatie. De noodzaak voor een klokkenluidersregeling komt voort uit een mankement in de bedrijfscultuur. Het is een tussenstap op de weg naar een ethische bedrijfs- en vertrouwenscultuur. Het ethische beleid van

een organisatie moet zich eerder daarop richten. Het melden van misstanden door werknemers en onderlinge sociale controle moet worden 'verdiend' door te investeren in een vertrouwenscultuur. Dat er in Almere geen gebruik is gemaakt van de officiële klokkenluidersregeling is te wijten aan het ontbreken van zo'n cultuur.

Een klokkenluidersregeling wordt gepresenteerd aan werknemers als een handreiking om vermeende misstanden te melden waarbij de melder serieuze bescherming krijgt tegen negatieve gevolgen zoals intimidatie, degradatie en ontslag. Maar het is een illusie te denken dat bescherming zonder extra inspanningen op het gebied van bedrijfsethiek en -integriteit spontaan tot meer en betere meldingen zal leiden. Het vertrouwen van werknemers in de eigen organisatie is niet vanzelfsprekend.

Veel werknemers hebben tegenstrijdige gevoelens bij een klokkenluidersregeling omdat er oprecht wordt getwijfeld aan de

praktische haalbaarheid van bescherming tegen negatieve gevolgen. Als de regeling geen onderdeel is van een breder gedragen ethische organisatiecultuur, raakt de werknemer er niet van overtuigd dat hij er zonder kleerscheuren vanaf komt. Omdat het hemd nader is dan de rok kijkt men een andere kant op en zegt men niets. Kennis bij werknemers over onethisch gedrag blijft daardoor verborgen. Als er niets gebeurt, woedt het onethische gedrag als een veenbrand voort. Dit is een tikken-de tijdbom onder de organisatie.

Almere zou er in dit geval goed aan hebben gedaan om de beschuldigingen aan het adres van de burgemeester en wethouder door een externe partij te laten onderzoeken. Dat wekt veel meer ver-

trouwen dan dit zelf te doen, zoals nu is gebeurd. Extern onderzoek in dit soort zaken is een must op weg naar een vertrouwenscultuur.

Organisaties die daadwerkelijk aan hun ethische kwaliteit bouwen, ontwikkelen gaandeweg de capaciteit om adequaat om te gaan met de potentiële schandalen. Structurele aandacht voor integriteitsbeleid maakt de toepassing van klokkenluidersregelingen overbodig. In een transparante bedrijfscultuur waarin werkgevers en werknemers een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor de reputatie van hun organisatie, komen misstanden op natuurlijke wijze boven water. Schandalen zoals in Almere en eerder rondom de bouwfraude, kunnen daardoor worden voorkomen, de controlekosten nemen af en de waarde van de organisatie stijgt.

Veel werknemers hebben tegenstrijdige gevoelens bij een regeling voor klokkenluiders

Maarten de Jong is partner integrity management bij IRS en voormalig directeur Institutional Integrity bij de Wereldbank in Washington DC.

