

WERKEN MET EEN ETHISCHE AUDIT

Enkele aandachtspunten

Fanny DE LANGHE
en Fons GEERTS'

Er zijn heel veel manieren om met ethiek bezig te zijn op het niveau van een voorziening. Bijvoorbeeld: werken met een stappenplan, het bespreken van casussen in teamoverleg, overleg binnen een ethische commissie, werken met een ethische referentiepersoon, enz. In het advies over 'Zorgzame ondernemers in de zorg' pleit de Ethische Commissie van het Vlaams Welzijnsverbond voor het gebruiken van een ethische audit. In deze bijdrage willen we aandachtspunten samenbrengen rond het opzetten van zo een ethische audit en op deze manier ideeën aanreiken om met het ethisch advies aan de slag te gaan.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

We moeten om te beginnen een onderscheid maken tussen wat vandaag als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt benoemd en wat er in het advies staat. Het advies valt er niet volledig mee samen; je zou kunnen zeggen dat het er een onderdeel van is. MVO is ontstaan vanuit de profitsector, onder meer vanuit de terechte aandacht voor milieuvraagstukken. Van daaruit heeft men systemen ontwikkeld, zoals werken met de zogenaamde 3P's: planet, people, profit. Hierbij gaat men zich bijvoorbeeld afvragen

hoe je met winst omgaat. Of hoe je met werknemers omgaat. Dit heeft uiteraard te maken met 'zorgzaam ondernemen', maar gaat ook verder.

Stefaan Baeten verwijst in dit verband naar MVO Vlaanderen (www.mvovlaanderen.be), waar er hiervoor uitgewerkte meetinstrumenten te vinden zijn. De meeste van deze instrumenten zijn echter gemaakt vanuit de profit en vanuit grotere bedrijven. Dit heeft als gevolg dat ze niet steeds toepasbaar zijn voor onze sector. In ons advies hebben we ervoor gekozen om één instrument uit MVO-middens, nl. een audit, toe te passen op zorgzaam

1. De auteurs zijn stafmedewerkers van het Vlaams Welzijnsverbond. Deze tekst kwam tot stand op basis van de bijdrage van Stefaan Baeten, voorzitter van de Ethische Commissie van het Vlaams Welzijnsverbond, op de studiedag van 27 oktober 2010 en een opvolgingsvergadering in het voorjaar van 2011. Contact: fanny.delanghe@vlaamswelzijnsverbond.be.

ondernemen in de zorg, en dit vanuit een ethische invalshoek. Vandaar dat in de audit dezelfde indeling terugkomt als in het advies.

Een (ethische) audit?

Wanneer men spreekt over een audit, bestaat het gevaar dat de indruk gewekt wordt dat men iets gaat controleren. Als dat zo is, dan slaan we de bal mis, want daar dient deze ethische audit niet voor. Als organisatie stellen we een visie op en bouwen we kaders uit om deze visie in de praktijk te brengen. Met zo'n ethische audit vragen we ons als het ware af of we ook effectief doen wat we (onder meer in onze visie) zeggen dat we gaan doen. Als we dit via zo'n model in kaart willen brengen is het belangrijk kritisch te (mogen) zijn.

Een ethische audit is dus geen instrument voor controle en beoordeling en leidt dus ook niet tot een vorm van 'ethische' accreditering. Men wil er wel de 'waardengerichtheid' van een organisatie mee in kaart brengen, zowel in woord als in daad ("Zeggen wat we doen en doen wat we zeggen..."), en dit als onderdeel van een proces van zorgzaam ondernemen.

Het werken met een ethische audit kan echter ook een gevaar inhouden, wanneer er bijvoorbeeld in een voorziening zware conflictueuze situaties aanwezig zijn. (bijv. een werknemer heeft zaken gestolen, er zijn vermoedens van seksueel misbruik, enz.) Het is gevaarlijk om in zo'n situatie een audit te doen, omdat de conflictsituatie het beeld gaat vertekenen. Het is dus best om 'in tempora non suspicatum' aan een audit te werken.

Bovendien is het belangrijk om de nodige ruimte te krijgen van het

beleid (raad van bestuur of directie) om een audit uit te voeren. Een audit moet gezien worden als een leermoment. Je mag de beoordeling niet koppelen aan verplichtingen. Gaat de audit deze richting uit, dan stop je best. Een ethische audit moet aanzetten tot reflectie en dient niet als beoordelingsinstrument.

De voorbereiding

Essentieel bij een ethische audit is de voorbereiding. Men moet goed afspreken waarom men dit gaat doen: wat is de bedoeling? Wat gaat men met de resultaten doen? Op welke manier gaat men de resultaten bekendmaken? Het is belangrijk op voorhand goed af te spreken hoe en door wie er hierover gecommuniceerd wordt. Wat is de reikwijdte van de audit, naar de raad van bestuur, de medewerkers, gebruikers, maatschappelijke 'stakeholders'? Met andere woorden: je moet als voorziening klaar zijn om aan de slag te gaan met een ethische audit! Indien dit niet zo is, werk dan eerst met andere modellen om de ethische gevoeligheid aan te scherpen: zo kan je eerst in je team(s) casussen bespreken, een ethische commissie opstarten... Het is belangrijk dat deze doelstellingen onderschreven worden door het beleid (raad van bestuur en directie) van de voorziening.

Een veel gehoorde kritiek in onze sector is dat het resultaat niet in kaart te brengen of niet meetbaar is. In de ethische audit gaat het over dingen die op één of andere manier wél meetbaar (of aantoonbaar) zijn. Als in de missie of visietekst staat dat men wil zorgen voor de meest kwetsbaren, dan moet dit op een of andere manier

te meten zijn, anders moet men het niet opnemen in de audit. In dit verband kun je bijvoorbeeld meten hoeveel rekeningen er niet betaald worden. Op welke manier kunnen we bijvoorbeeld de eigen bijdrage innen van die personen? Hoe dikwijls doen we dat? Hoe vaak contacteren we hen hiervoor? Wat is het resultaat hiervan? Welke zijn de consequenties als we zeggen dat we willen zorgen voor de meest kwetsbaren? Hier is een spanningsveld, want je moet je missie kunnen vertalen en operationaliseren. Anders zijn het enkel mooie zinnen.

Toch zeggen wij niet dat alles meetbaar moet zijn. Er moet aanwijsbaarheid zijn. Bij een audit gaat het niet enkel over intenties, maar ook over resultaten! Zo is het natuurlijk belangrijk dat je als organisatie een bepaalde visie hebt, die liefst op een of andere manier ook neergeschreven is, bijvoorbeeld in een missie (mission statement) of opdrachtsverklaring. De tweede stap bestaat erin om de hierin beschreven visie concreet te vertalen, bijvoorbeeld door middel van het formuleren van enkele concrete en toetsbare doelstellingen. Een eerste ethische audit kan dan gezien worden als een nulmeting, en daarna kunnen er nog periodieke of tussentijdse metingen gebeuren. De ideale cyclus wordt geschat op een periode van vijf jaar. Binnen vijf jaar wil je ergens staan, maar je kan niet alles direct bereiken. Vandaar dat het belangrijk is tussentappen te formuleren: bijvoorbeeld binnen één jaar moeten we dit bereiken of moet dat afgewerkt worden...

Het auditteam

We pleiten ervoor om deze audit te laten uitvoeren door een hiervoor spe-

cifiek aangesteld auditteam, niet door bijvoorbeeld (een deel van) de raad van bestuur of een andere bestaande werkgroep, zoals een commissie voor kwaliteit of het managementteam, en zelf niet door een eventuele ethische commissie. Zij hebben andere (soms wel gedeelde) verantwoordelijkheden en het is best deze niet te mengen.

Wat de samenstelling van het auditteam betreft, lijkt het ons belangrijk om niet alleen mensen van het beleid te betrekken, maar zien we een meerwaarde in een gemend team. Vaak zien we dat het directiecomité zelf zo'n team samenstelt. Toch is het niet gelijk wie er in het auditteam zit. Degene die je betreft in je auditteam, zou (kan) hiervoor liefst een mandaat krijgen van de collega's. Zo zal bijvoorbeeld de inschakeling van een zeer kritische collega misschien niet goed werken in de audit. Belangrijk voor een auditteam is het maken van afspraken rond discretie. Controversiële personen betrekken is daarom niet zo'n goed idee. Er moet een open sfeer zijn in het auditteam. Bovendien aarzelt men of het betrekken van een bestuurslid wel zo goed is (kans op afremming). Een auditteam heeft immers geen beleidsverantwoordelijkheid of controlefunctie. De finaliteit van het team bestaat erin een verslag af te leveren. Het team constateert zaken en signaleert waar men veranderingen wil aanbrengen. Daar moet het stoppen, want het team heeft niet de verantwoordelijkheid om die veranderingen zelf in te vullen of aan te brengen. Dit is immers een beleidsverantwoordelijkheid.

Er is discussie over of men al dan niet de gebruikers moet betrekken in zo'n auditteam. De vertegenwoordigers van de gebruikers (en hun familie)

kunnen zeker een nuttige bijdrage leveren, maar moeten met hun mandaat op een correcte manier kunnen omgaan. Ze moeten afstand kunnen nemen van hun persoonlijke verhaal. Ook hun persoonlijke capaciteiten zullen hierbij een rol spelen. Misschien is het beter hen via een soort focusgroep te betrekken, waardoor meerdere gebruikers een (corrigerende) inbreng hebben.

In de literatuur is er sprake van een maximumgrootte van tien personen, maar misschien is een ideale grootte voor een auditteam wel vier à vijf personen. Het gaat immers niet over een dwarsdoorsnede van je organisatie. Het auditteam is een klein team dat verantwoordelijk is dat de audit gebeurt, dat zorgt dat de gesprekken gebeuren, en ze schrijven het verslag... De mensen die in het auditteam zitten zijn eigenlijk de organisatoren van de ethische audit. Daarnaast heb je nog andere (grotere) groepen die bepaalde onderdelen uitvoeren, via gesprekken of focusgroepen, enz. Niet iedereen die in zo'n auditteam zit moet hetzelfde kunnen: de ene zal sterk zijn in cijfers, de andere sterk in schrijven... Het kan gaan om mensen met meer of minder ervaring in de voorziening (het belang van de onbevooroordeelde blik van iemand die nog niet lang in dienst is), oudere of jongere medewerkers. Stefaan Baeten spreekt in dit verband van "een gezonde mix van conceptuele denkers en pragmatische doeners".

De leden van het auditteam krijgen een auditmandaat, waarin onder meer een planning en timing vastgelegd is, waarin de grenzen van hun opdracht aangegeven worden en bepalingen opgenomen worden over

het afleveren van het uiteindelijke rapport. Zo kan er bijvoorbeeld opgenomen worden welke documenten, teksten of procedures men kan inzien (bijvoorbeeld documenten van de Raad van Bestuur), welke gesprekken met wie er kunnen plaatsvinden, welke tijd men hieraan kan spenderen, enz. Toch is het belangrijk dat het auditteam vertrouwen krijgt en zoveel mogelijk zelf kan bepalen met welke bronnen men zal werken. De vraag kan gesteld worden of een externe coaching kan ingeschakeld worden om het auditteam hierin bij te staan.

Bronnen voor een ethische audit

Er kunnen verschillende bronnen voor een ethische audit onderscheiden worden. Er zijn eerst de geschreven documenten in de organisatie: beleidsteksten, visieteksten, statuten en huishoudelijk reglement, e.d., maar ook het kwaliteitshandboek, verslagen van vergaderingen en overleg, inhoudelijk en financieel jaarverslag. Daarnaast zijn er de procedures die gehanteerd worden, en die al dan niet schriftelijk vastgelegd werden. Eventuele resultaten en analyses van metingen (als die er zijn), zoals gebruikerstevredenheid, personeelstevredenheid, metingen in het kader van het kwaliteitsdecreet, zelfevaluatie-instrumenten, enz. Tenslotte zijn er ook de (al dan niet gestructureerde) gesprekken met verantwoordelijken, medewerkers en gebruikers, die hun (erg belangrijke) ervaring en aanvoelen inbrengen, naast de vorige bronnen.

Voor deze gesprekken kunnen we gebruik maken van verschillende methodes, waarbij wij de voorkeur geven aan het werken met een focusgroep. We spreken ons er niet over uit

of zo'n focusgroep best gemengd is of niet; beide hebben voor- en nadelen. Familie of gebruikers praten op een andere manier met elkaar als daar geen begeleider bij zit. Men moet zich afvragen op welke wijze men de meningen echt op tafel krijgt. Hiervoor bestaan nu geen regels, maar vaak blijkt dat hulpverleners hun macht en invloed onderschatten. Vandaar dat we een lichte voorkeur hebben voor niet-gemengde focusgroepen.

Op het moment dat het rapport klaar is, dan kan je dit wel in een gemengde groep bespreken, voor je er écht mee gaat werken. We maken dus een onderscheid tussen het verzamelen van de informatie en het bespreken van het resultaat. Deze manier van werken is wellicht te omslachtig om toe te passen in een kleinere voorzieningen. Mogelijks bestaat hier het gevaar dat men gemakkelijk kan vermoeden uit welke hoek bepaalde informatie komt... Dan is een gemengde focusgroep misschien beter en werkbaarder. Een specifiek aandachtspunt is ook, wanneer voorzieningen werken binnen een hecht samenwerkingsverband: in hoeverre betrek je de koepelorganisatie of de partners in het samenwerkingsverband in de audit? Vaak zijn de cultuur en de werking zeer verschillend. Toch kun je bijna niet anders dan die context erbij te betrekken.

Een ethische audit over vijf domeinen van 'zorgzaam ondernemen'

Net zoals in ons ethisch advies, zoomen we in de ethische audit in op vijf domeinen van 'zorgzaam ondernemen in de zorg'. Het kan, maar het

hoeft niet om telkens een audit te doen van deze vijf domeinen; soms kan men zich beperken tot één of meerdere domeinen. Veel hangt af van het engagement van het voorzieningenbeleid en de arbeidstijd die men hierin kan steken. Enkele opmerkingen hierbij.

Maatschappelijke opdracht

Wat is het mandaat van de samenleving? Hoe leggen we hierover verantwoording af? Hoe realiseren we een maatschappelijke meerwaarde binnen ons sociaal netwerk? De maatschappelijke opdracht valt niet noodzakelijk samen met de opdracht van de overheid: voorzieningen kunnen ook zelf waarden naar voor schuiven en stellingen innemen. Ook dit heeft vaak te maken met de instellingscultuur. Waarden en visies zijn belangrijk om de maatschappelijke opdracht vorm te geven.

Visie en waarden

Is de visie en het achterliggend waardenkader voldoende duidelijk en expliciet? Hoe worden keuzes gemaakt en prioriteiten bepaald inzake zorg in functie van de visie en het achterliggend waardenkader? Hoe komt een gemeenschappelijk gedragen visie tot stand in het spanningsveld tussen traditie en vernieuwing? Een leuke oefening binnen je voorziening kan zijn om de medewerkers naar hun belangrijkste kernwaarden te vragen en deze daarna in beeld te brengen. Als je zegt dat je waardengericht bent in je missie, welke waarden zijn voor jouw organisatie dan belangrijk? Indien je deze waarden hier hebt uitgedistilleerd, staan deze dan in de visie en komen zij tot uiting in de procedures?

Leiderschapstijl

Leiderschap gaat niet over de persoon van de directeur, maar over hoe er leiding wordt gegeven door raad van bestuur, dagelijks bestuur, directiecomité, teamverantwoordelijken, enz. In welke mate kadert deze leiderschaps-cultuur in de visie en waarden van de organisatie? In welke mate zijn leiding-gevenden rolmodellen? Als we spreken over rolmodellen, hebben we het niet over het perfecte voorbeeld van iemand die geen fouten kan en mag maken. Als rolmodel heb je een bepaalde verantwoordelijkheid en je wil die dragen, maar je bent daar niet feilloos in en je weet dat je ook fouten kan en mag maken. In deze is vertrouwen en betrokkenheid erg belangrijk. Al zijn vragen met betrekking tot betrokkenheid misschien moeilijk hard te maken. Deze respons haal je nl. niet uit een personeelsbevraging.

de vertrouwensrelatie ten aanzien van de cliënten, op welke manier wordt de bewoner betrokken, enz.

Financieel beleid

Op welke manier gaan we ons financieel beleid verantwoorden? Koop je bijvoorbeeld goedkope koffie of eerder de iets duurere fairtrade? Hoe ga je om met middelen en hoe ga je dit verantwoorden? Hoe ga je om met eventuele (bedrijfs)winst of met verlies? Winst opbouwen mag, maar je moet zeggen waarvoor je het als organisatie gaat gebruiken: heb je een reserve opgebouwd, zeg dit dan en bespreek wat je ermee gaat doen! Kapitaal dat je hebt opgebouwd dient te worden gebruikt om te investeren in zorg en personeel. Het is belangrijk hierin transparant te zijn!

Het beheer van middelen moet creatief en sober gebeuren. De vraag is echter wat je onder deze begrippen begrijpt. Werknemers te weinig betalen valt bijvoorbeeld niet onder soberheid. In welke mate kunnen wij bewoners of hun familie laten betalen voor de woonkost in onze voorzieningen, en waaruit bestaat die "woonkost" dan? Hoe ga je om met ouders die geld willen geven opdat de infrastructuur verbetert voor hun zoon of dochter? Men heeft veel vragen bij de evolutie naar coöperatieve vennootschappen: hoe zit dat dan met de verhouding tussen overheidsmiddelen en persoonlijke middelen? We moeten opletten voor hulpverlening met twee snelheden: als je veel middelen hebt als gebruiker, dan kun je kiezen, anders moet je het met minder (of zelf zonder de nodige hulp) stellen...

Dit alles kan men in het kader van een ethische audit op tafel leggen en

Personeelsbeleid

Hier zijn wij wellicht wat meer mee vertrouwd: inspraak, tevredenheid, investeren in zorg voor medewerkers, maar ook aanwezigheid en beschikbaarheid van medewerkers... Hierover zal je waarschijnlijk al veel vinden in bestaande documenten. Zo heb je bijvoorbeeld competentieprofielen van medewerkers: wat doe je hier mee, welk zijn de kerncompetenties, ...? Vaak moeten we vaststellen dat evidente zaken niet uitgeschreven zijn. Bijvoorbeeld de verwachtingen naar het personeel toe rond discretie en omgaan met het beroepsgeheim. Een steeds belangrijker wordend aandachtspunt is de samenwerking tussen professionals. Je kan dan de vraag stellen of er hierover een bepaald beleid gevolgd wordt en of er hierover vorming voorzien wordt. Hoe zit het met

bespreken. De tijd is echter voorbij dat we alleen naar de overheid moeten kijken voor subsidies en geld. Ook andere middelen kunnen ingebracht worden, en in dit verband kijken we zeker naar het model van de coöperatieve vereniging. (In dit verband wordt verwezen naar de Nederlandse Thomashuizen en initiatieven als Inclusie Invest in Vlaanderen.)

Ervaring met audits?

Bepaalde voorzieningen hebben al ervaring met een audit, voornamelijk in het kader van het kwaliteitshandboek, maar niet op het vlak van een ethische audit. Er is de kritiek dat de audit vanuit het kwaliteitshandboek te veel focust op het juist volgen van pro-

cedures, maar niet echt ingaat op het resultaat. Vandaar de veel gehoorde opmerking dat we vanuit het welzijns-werk "geen resultaat kunnen voorleggen". Maar misschien kan het toch via een andere benadering, zoals een narratieve of ethische benadering.

Voor je echter met een ethische audit kunt beginnen, moet je een duidelijk kader hebben met realistische verwachtingen. Met een ethische audit kan je immers niet onmiddellijk antwoorden bieden op bepaalde problemen of botsende waarden, maar breng je dingen in kaart. Pas later kan je dan vanuit het voorzieningenbeleid een keuze maken waarop je gaat proberen een antwoord te geven. Ook hier geldt: in de beperking herkent men de meester...

Enkele citaten uit de werkgroepen op de studiedag

Er werd ook gewezen op het belang van **communicatie**. Hoe zorg je dat teams goed met elkaar communiceren? Indien je als organisatie of leidinggevende bepaalde verwachtingen hebt, dan moet dit gecommuniceerd worden, want anders kunnen medewerkers dit niet weten. Heldere taal spreken is zeer belangrijk in een voorziening.

Coachend **leidinggeven** is het probleem niet overnemen, niet zelf leiden naar het juiste antwoord, maar mensen niet aan hun lot overlaten en steunen om aan een oplossing te werken. Zo werkt men aan oplossingen die echt werken, want gedragen zijn door de mensen op de werkvloer. Er zit vaak méér in mensen; dit eruit halen, heeft vaak te maken met de leiderschapsstijl...

Er is zoiets als **team-verantwoordelijkheid**: niet de individuen moeten het doen, maar het ganse team, ook de deeltijds werkenden. Allen moeten betrokken blijven op het doel. Als de ontwikkeling binnen een team stagneert, steeds in dezelfde patronen vervalt, dan moeten we vragen stellen bij het leiderschap... Hierbij kan het belangrijk zijn dat leiders zich kunnen laten coachen of er via intervisie tussen leidinggevendenden nieuwe ideeën binnengebracht worden.

Het kan interessant zijn om **contacten** uit te bouwen tussen de profit en de non-profit, zodat men kan leren van mekaar. Dit vraagt echter veel inzet en energie, die moeilijk op te brengen is voor individuele voorzieningen. De vraag werd gesteld of dit contact gezamenlijk kan uitgebouwd worden.

Uit de verslagen van Fanny De Langhe, Evelien Devriese, Fons Geerts