

De Bedrijfscode

Aanleiding, inhoud, invoering en effectiviteit

Uitgave van

Stichting **NCW**

 *ethicon*

Stichting
Beroepsmoraal en
Misdaadpreventie

Dit boekje is een coproductie van drie partijen:

- **Stichting NCW** (gelieerd met Vereniging VNO-NCW)
Malietoren – Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93002, 2509 AA Den Haag
Telefoon 070 3490 469
Fax 070 3490 500
E-mail info@stichtingncw.nl
Internet www.stichtingncw.nl
- **Ethicon**, onderzoekscentrum voor ethiek, integriteit en duurzaam ondernemen van de Erasmus Universiteit
Telefoon: 010 4081 923
E-mail ethicon@fbk.eur.nl
- **Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie**
Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93002
2509 AA Den Haag
Telefoon 070 3490 400
Fax 070 3490 500
Internet www.npc-web.nl

De Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie functioneert onder auspiciën van het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing en heeft als doel: vergroten van de alertheid en weerbaarheid tegen externe en interne criminaliteit in organisaties. Het bevorderen van integriteit speelt daarin een sleutelrol.

Auteurs: prof. dr. Muel Kaptein, mr. drs. Huib Klamer,
Annemarie Wieringa

© Stichting NCW, Ethicon,
Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie

Vormgeving: René Obertop
Druk: Den Haag offset
ISBN 90-5771-084-3

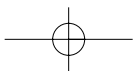
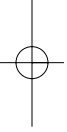
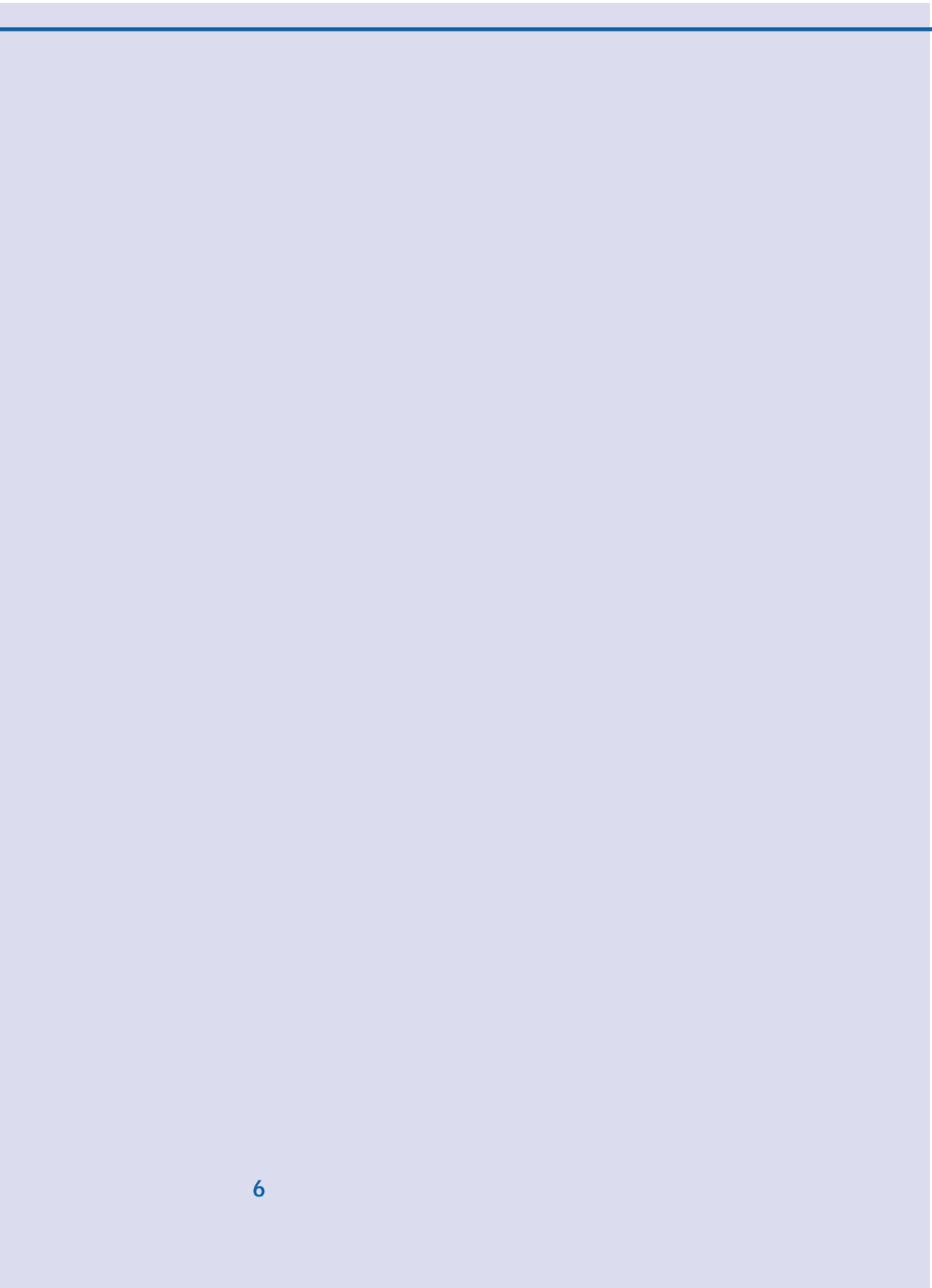
Eerdere publicaties in deze serie:

- Muel Kaptein en Huib Klamer: *De Ethische Bedrijfscode* (1991), NCW-monografie, niet meer leverbaar
- Muel Kaptein, Huib Klamer en Jaime ter Linden: *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode* (1999), NCW, KPMG Integrity en Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie, niet meer leverbaar
- Muel Kaptein en Femke Buiten: *De integere organisatie 2, handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag* (2001), Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie
- Huib Klamer: *De integere manager, discussienota* (2001) en *De integere manager, eindverslag* (2002), Bilderbergproject, Stichting NCW
- Muel Kaptein: *De integere manager: Over de top, dilemma's en de diamant* (2002), uitgeverij Van Gorcum.

Inhoudsopgave

Voorwoord Jacques Schraven	7
Samenvatting	8
1. Waarom een eigen code?	11
1.1 Van impliciete naar expliciete bedrijfscode	12
1.2 Concrete aanleidingen om een code op te stellen	12
1.2.1 Externe redenen	13
1.2.2 Interne redenen	15
1.2.3 Druk van stakeholders	17
1.3 Functies van een code	18
2. Wat houdt een code eigenlijk in?	21
2.1 Omschrijving van een bedrijfscode	21
2.2 Onderdelen van een bedrijfscode	21
2.3 Types bedrijfscodes	24
2.4 Het nut van deelcodes	24
2.5 Relatie met externe codes	26
2.6 De bedrijfscode als beleidskader	26
3. Uitgangspunten voor het opstellen en implementeren van de code	28
3.1 Vragen bij het opstellen en implementeren van een code	29
3.2 Een model voor een stappenplan	32
3.3 Een waarschuwing: beter geen code dan een slecht geïmplementeerde code	34
3.4 Leiderschap tonen	36

4. Middelen om de code te verankeren	39
4.1 Communiseren over de code	39
4.2 Vertalen in concreet beleid, met name personeelsbeleid	42
4.3 Inrichten van een intern vangnet	44
4.4 Monitoren, rapportage en auditing	45
4.5 Actieve ondersteuning door stafafdelingen	46
5. Hoe effectief is de code?	49
5.1 Indicatoren	49
5.2 De belangrijkste knelpunten	52
5.3 Tenslotte: nogmaals leiderschap	54
Naschrift	55
Bijlage:	
De bedrijfscodes van de 100 grootste bedrijven in Nederland	57
1. Doel, toepassing en naleving van de code	58
2. Missie	59
3. Kernwaarden	59
4. Verantwoordelijkheden naar stakeholders	59
5. Normen en regels voor medewerkers	65
Over de auteurs	68



Voorwoord

Integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn sleutels in het ondernemen. En zullen dat blijven. Zowel in tijden van hoog- als van laagconjunctuur. Juist ondermijning van het vertrouwen in bedrijven kan verstrekkende economische gevolgen hebben, zo is in de afgelopen tijd duidelijk gebleken.

De bedrijfscode kan een belangrijk instrument zijn om vertrouwen in uw eigen organisatie te wekken bij consumenten, beleggers, medewerkers en het publiek. Een goede bedrijfscode legt immers vast waar het nu eigenlijk om draait in uw organisatie, voor welke waarden u staat en welke principes u hanteert. De bedrijfscode is een spiegel die u zichzelf en anderen kunt voorhouden, maar waarop u ook zelf kunt worden aangesproken.

Dit boekje is een actualisering en uitbreiding van *De integere organisatie: het nut van een bedrijfscode* (1999). Evenals in deze vorige publicatie leest u wat codes inhouden, hoe u een code kunt opstellen, voor welke keuzes u daarbij staat en welke mogelijkheden er zo al zijn. Nieuw is vooral de aandacht voor het invoeren en onderhouden van de code.

Ik lees dat het aantal bedrijven met een bedrijfscode fors is toegenomen. 54 van de 100 grootste Nederlandse bedrijven heeft thans een bedrijfscode. In 1999 en 1991, toen we eerdere versies van dit boekje uitbrachten, waren dat nog respectievelijk 39 en 22 bedrijven. Deze toename is een positief signaal. Maar met de code alléén bent u er niet. U zult het ook moeten waarmaken. Een code heeft alleen effect als u deze weet te verankeren in processen, cultuur en beleid. Daarvoor treft u in dit boekje veel handvatten aan.

Ik hoop dat u in dit boekje steun vindt om praktisch gestalte te geven aan de waarden en normen in uw organisatie. Dat is een gezond eigenbelang maar ook een maatschappelijk belang.

Jacques Schraven,
voorzitter Stichting NCW

april 2003

Samenvatting

De volgende vragen vormen de leidraad voor dit boekje.

✓ **Waarom zou ik een code opstellen?** (zie hierover hoofdstuk 1)

Steeds meer bedrijven willen een aantal gemeenschappelijke principes, waarden, verantwoordelijkheden, normen en regels formuleren.

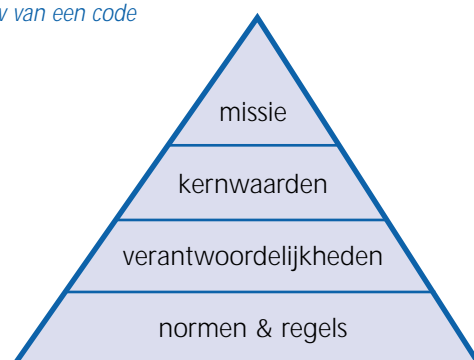
De aanleidingen kunnen extern zijn: regelgeving van de overheid, externe standaarden of acties van non-gouvernementele organisaties. Interne aanleidingen zijn vaak: sterke groei, malversaties en wisselingen in het personeelsbestand. Ook stakeholders - werknemers, aandeelhouders, consumenten en bijvoorbeeld leveranciers - stellen steeds vaker eisen aan de integriteit en het maatschappelijk functioneren van bedrijven.

Een bedrijfscode is bij uitstek het instrument om de eigen ambities en verantwoordelijkheden te communiceren, zowel naar binnen als naar buiten de organisatie. Een code versterkt de identiteit van de organisatie, werkt samenbindend, werpt een dam op tegen onregelmatigheden en bevordert de dialoog en sociale controle.

✓ **Wat zet ik in een code? (hoofdstuk 2)**

In uw code kunt u de volgende onderdelen opnemen: missie, waarden, verantwoordelijkheden naar stakeholders, normen en regels. Dit is samengevat in onderstaande piramidefiguur.

De opbouw van een code



Een code kan zeer uiteenlopende onderwerpen bevatten: omgangsvormen, gebruik van bedrijfsmiddelen, maar ook verantwoordelijkheden en verplichtingen jegens maatschappij, klanten en leveranciers.

Vaak vormt de code een overkoepelend kader en bestaan er afzonderlijke, meer gedetailleerde deelcodes voor bijvoorbeeld giften, voorkennis en nevenwerkzaamheden.

In zijn meest vergaande vorm geeft de code een gemeenschappelijk beleidskader.

✓ Hoe maak ik een effectieve code? (hoofdstuk 3)

De effectiviteit van een code wordt bepaald door de inhoud maar vooral door het proces. *A code is nothing, coding is everything.*

Dat proces staat of valt met leiderschap en begint aan de top. Zonder betrokken management en visie is een code tot mislukken gedoemd. Leidinggevendenden moeten zich bewust zijn voor welke waarden zij staan en gaan, deze communiceren naar hun medewerkers, de code voorleven en medewerkers aanspreken op naleving.

Nodig is om draagvlak te creëren in de organisatie. Allereerst door medewerkers bij het opstellen te betrekken. Daarnaast moet het normaal worden dat medewerkers elkaar aanspreken op de code en integriteitsvragen openlijk besproken kunnen worden.

✓ Hoe veranker ik de code in de organisatie? (hoofdstuk 4)

De code schept een normatief kader, maar moet handen en voeten krijgen in het handelen van alledag.

'Instrumenten' daarvoor zijn bijvoorbeeld:

- het managementcontract
- integriteitstoetsing van nieuwe werknemers
- het functioneringsgesprek
- het stellen van eisen aan leveranciers (bijvoorbeeld als het gaat om zwartwerken, kinderarbeid of milieuzorg)
- het verkoopbeleid (bijvoorbeeld relatiegeschenken).

Medewerkers moeten eventuele overtredingen signaleren en bespreekbaar kunnen maken. Grotere bedrijven kunnen daarvoor procedures en organisatorische voorzieningen creëren waarmee vragen van medewerkers worden opgevangen en schendingen worden signaleerd en aangepakt. Bijvoorbeeld in de vorm van een vertrouwenspersoon, een compliancefunctionaris, een meldpunt of een helpdesk integriteit.

Grote bedrijven kunnen de effecten van de code betrekken in hun maat-

schappelijk jaarverslag waarmee zij verantwoording afleggen aan hun stakeholders.

✓ **Wat word ik wijzer van de code? (hoofdstuk 5)**

Het is verstandig om met regelmaat na te gaan of de code leidt tot het gewenste gedrag en de beoogde effecten. Hoe hebben bedrijf, managers en medewerkers gepresteerd met betrekking tot de code? Is de reputatie verbeterd, is het aantal malversaties afgenomen? Welke instrumenten zijn er ingezet? Maar de effectiviteit van de code staat of valt met leiderschap.

✓ **Wat staat er in codes? (bijlage)**

De bijlage geeft een overzicht wat de onderzochte bedrijven in hun codes zetten over:

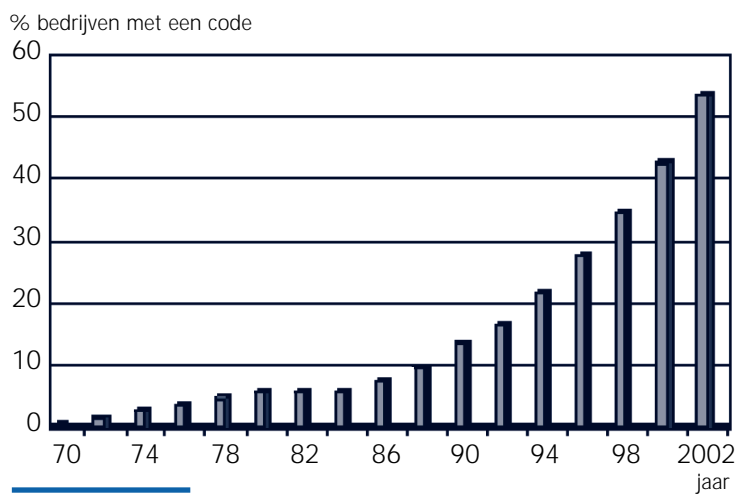
- doel, toepassing en naleving
- hun missie en kernwaarden
- verantwoordelijkheden naar stakeholders (samenleving, werknemers, politiek, milieu, gezondheid en veiligheid, aandeelhouders, consumenten, concurrenten, business partners)
- de normen en regels die gelden voor medewerkers.

1 Waarom een eigen code?

Steeds meer organisaties hebben een code. Begin 2003 heeft 54% van de 100 grootste bedrijven in Nederland een code, aldus ons onderzoek.¹ Ook ministeries (zoals Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Justitie en Verkeer en Waterstaat), gemeenten (zoals Den Haag en Amsterdam), de politie en onderwijsinstellingen (zoals de Erasmus Universiteit) hebben een eigen code.

De redenen van de opkomst van organisatiecodes staan centraal in dit hoofdstuk.

*Figuur 1.1
De opkomst van de bedrijfscode*



¹ Het onderzoek is verricht onder de honderd grootste bedrijven van Nederland uit het maandblad 'Quote'. Criteria waren de omzetcijfers en het aantal werknemers in 2001. De lijst is gecorrigeerd voor bedrijven met minder dan 100 werknemers, aangezien de betekenis van de bedrijfscode vooral wordt bepaald door het aantal werknemers. Bedrijven zijn telefonisch benaderd met het verzoek om hun code toe te zenden voor nadere analyse. Vervolgens hebben de 54 bedrijven met een code een vragenlijst ontvangen over de implementatie daarvan. 44 bedrijven zonden de enquête ingevuld retour. De antwoorden daarvan zijn verwerkt in dit boekje.

Steeds meer grote bedrijven hebben een code

Veel grote bedrijven besluiten om een schriftelijke code op te stellen, omdat dat een duidelijker en explicieter normatief kader schept.

Een voorbeeld is Heijmans Bouwbedrijven. Joop Janssen, voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur, beschrijft goed de afweging die hij in 2001 maakte om toch een schriftelijke code op te stellen: "Vroeger zei ik: 'Ik geef niets voor een geschreven code, het moet tussen de oren van de mensen zitten'. Nu ben ik om. Het merendeel van het management heeft behoefte aan een code. Ons bedrijf is heel sterk gegroeid. Dan zijn de waarden en normen van de leiding niet vanzelf die van de medewerkers. Een bedrijfscode bevordert het ontstaan van één bedrijfscultuur. Maar een code moet niet een keurslijf worden doordat het niet flexibel kan worden toegepast... En de persoon van de ondernemer blijft belangrijker dan al die papieren".

1.1 Van impliciete naar expliciete bedrijfscode

Elke organisatie heeft waarden, normen en regels, en bezit daarmee een code, ook al blijft die code vaak impliciet en ongeschreven. De code maakt onderdeel uit van de bedrijfscultuur ('zo zijn onze manieren', 'wij doen dat zo').

Een ongeschreven, informele code kan uiterst effectief zijn. Voorwaarde is dat de leiding duidelijk maakt wat wél en wat niet kan, en daar daadwerkelijk mensen op aanspreekt. Zoals de aannemer die zei: "Als werknemers materialen privé willen gebruiken, moeten zij mij dat eerst vragen. Dat weet iedere werknemer hier. Daar doe ik dan meestal ook niet moeilijk over. Behalve bij werknemers die de boel belazeren".

In het vervolg zullen we alleen nog praten van een bedrijfscode als sprake is van een geschreven document. Bedrijfscodes bestaan in vele soorten en maten. Dat blijkt alleen al uit de vele benamingen:

- Verklaring van Algemene Beleidsuitgangspunten
- Global Business Standards
- Company Statements
- Algemene Gedragscode
- Integriteitscode
- Business Principles.

De omvang van bedrijfscodes varieert van een enkel A-4tje tot een boekwerk van tachtig pagina's.

1.2 Concrete aanleidingen om een code op te stellen

Vaak zijn er concrete aanleidingen waarom een bedrijf een code opstelt. Die kunnen extern (1) of intern (2) van aard zijn. Ook de stakeholders (3) spelen vaak een rol.

Overzicht 1.2

Aanleidingen voor een eigen code

1. Externe redenen	2. Interne redenen	3. Druk van stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Vanzelfsprekende waarden, normen en sociale controle zijn verdwenen • Globalisering en diversiteit • De overheid treedt terug • Incidenten en afnemend vertrouwen • Nieuwe regelgeving en standaarden • Machtigere NGO's en actiegroepen • Kritischere media 	<ul style="list-style-type: none"> • Groei • Decentralisatie • Bedrijfsrisico's nemen toe • Interne malversaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeelhouders • Consumenten en zakelijke partners • (potentiële) Werknemers

1.2.1 Externe redenen

- *Vanzelfsprekende waarden, normen en sociale controle zijn verdwenen*

Vroeger waren waarden en normen verankerd in godsdienst en cultuur. Met de secularisatie en ontzuiling hebben normerende instituties als overheid en kerk sterk aan gezag ingeboet. Bovendien is veel vanzelfsprekende sociale controle verdwenen. Mensen worden meer op zichzelf teruggeworpen. Dat betekent dat bedrijven als het ware een opvoedende taak krijgen in het benadrukken, overdragen en handhaven van waarden en normen.

- *Globalisering en diversiteit*

De wereld is steeds meer een global village geworden. Bedrijven doen zaken in andere werelddelen en nemen personeel in dienst met verschillende culturele achtergronden.

Code ook nuttig voor kleine bedrijven

In een klein bedrijf kan de ondernemer waarden en normen directer communiceren, het duidelijke voorbeeld geven, medewerkers aanspreken etc. Een uitgebreide code ligt hier niet voor de hand maar het is wél mogelijk om kort op enkele A-4tjes principes of huisregels te formuleren. De ondernemer kan op deze korte code terugvallen en op geschikte momenten aan de orde stellen. Veel van wat in dit boekje wordt gezegd, is daarom evenzeer van belang voor kleinere bedrijven.

NMa

“De NMa moedigt ondernemingen, die hun beleid ten aanzien van hun gedrag vastleggen in een bedrijfscode, aan. Maar een vastgelegde keuze is niet voldoende. De onderneming moet zorgdragen dat de opgestelde regels daadwerkelijk worden nageleefd en ervoor zorgen dat werknemers daar de kans voor krijgen... Een onderneming met een goed werkende gedragscode kan op het gebied van de mededinging onder omstandigheden rekenen op clementie van de NMa”.

*Anne-Willem Kist,
tot 1 januari 2003
directeur-generaal van de
Nederlandse Mededingingsautoriteit*

Multinationals met vestigingen in het buitenland staan voor de vraag of en in hoeverre zij zich moeten aanpassen aan de lokale normen en gebruiken of dat zij zich laten leiden door eigen standaarden. Dat speelt bij vraagstukken zoals corruptie, kinderarbeid, beloning en milieuzorg.

- *De overheid treedt terug*

Sinds het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw treedt de staat op tal van terreinen terug. Tegelijk wordt een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid, maatschappelijke betrokkenheid en zelfregulering van ondernemingen.

In de rechtspraak wordt bij overtredingen steeds meer gelet op wat bedrijven hebben gedaan aan preventie. Daarnaast zien we dat de persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders de afgelopen jaren aanzienlijk is toegenomen.

- *Incidenten en afnemend vertrouwen*

Ondernemingen zitten in een glazen huis. Malversaties, al dan niet vermeend, worden breed uitgemeten. Topbestuurders die met voorkennis aandelen verkopen, roepen verontwaardiging op bij het publiek. Door het Amerikaanse energiebedrijf Enron werden er bedrijven opgericht met als enige doel dat de solvabiliteit hoger zou lijken dan deze in werkelijkheid was. Telecomgigant Worldcom ging de fout in door een schaduwboekhouding bij te houden. De fraudes van de bestuurders van Enron en Worldcom hebben forse schade opgeleverd voor het imago van hun bedrijf en dat van het bedrijfsleven in het algemeen. In eigen land brachten de bouwenquête naar verboden prijsafspraken en omkoping van ambtenaren en het debacle bij Ahold veel commotie teweeg.

- *Nieuwe regelgeving en standaarden*

Tal van internationale organisaties ontwikkelen standaarden voor het ondernemen. Belangrijk zijn de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, de standaarden voor arbeid van de ILO en de codes van de Internationale Kamer van Koophandel. Ook de overheid is gekomen met nieuwe regelgeving, bijvoorbeeld voor de handel met voorkennis in aandelen.

- *Machtigere NGO's en actiegroepen*

Veel burgers en maatschappelijke groeperingen maken zich zorgen over de macht en het functioneren van bedrijven en verlangen – daarin gesteund door de media – dat deze zich verantwoorden. Actiegroepen richten zich steeds minder op de overheid en steeds meer op bedrijven. Non Gouvernementele Organisaties (NGO's) als Amnesty International, Greenpeace en Transparency International vragen bedrijven om een standpunt in te nemen over respectievelijk mensenrechten, milieu en eerlijk zakendoen.

- *Kritischere media*

Bedrijven komen geregeld negatief in het nieuws. Aan bedrijven wordt dan nadrukkelijk gevraagd om dergelijke incidenten te voorkomen. Ook al is de berichtgeving door de media onjuist of onvolledig, het kwaad is dan dikwijls al geschied.

*Overzicht 1.3
Bedrijven negatief in het nieuws
(Bron: Ethicon, 2002)*

Eén op de drie grote bedrijven haalt jaarlijks met laakbaar gedrag de dagbladen.

De meest voorkomende onderwerpen zijn:

1. Fraude	33%
2. Wanbeleid door management	18%
3. Oneerlijke concurrentie	12%
4. Handel met voorkennis	5%
5. Schending mensenrechten	4%
6. Schending intellectueel eigendom	2%
7. Seksuele intimidatie	2%

1.2.2 Interne redenen

- *Groei*

Als bedrijven groeien, het personeelsbestand vernieuwt en diverser wordt qua samenstelling, kan behoefte ontstaan aan een gemeenschappelijk referentiekader met een aantal basisprincipes. Daarmee articuleert de onderneming de eigen identiteit.

“Ik vraag de leiders van het internationale zakenleven om een set kernwaarden te omarmen, te steunen en in te voeren met betrekking tot mensenrechten, arbeidsomstandigheden en het milieu”.

*Kofi Annan,
secretaris-generaal Verenigde Naties*

“Als wij weten dat bedrijven op de een of andere manier meewerken aan mensenrechtenschendingen, zullen we daar ruchtbaarheid aan geven... Bedrijven moeten zich laten informeren over de mensenrechtensituatie in een land waar ze zich willen vestigen. ...We vinden dat bedrijven een gedragscode moeten opstellen waarin expliciet wordt verwezen naar de universele verklaring van de rechten van de mens”.

*David Vriesenkoop,
directeur Amnesty*

“Veel mensen denken dat fraude stopt bij de poort. Maar dat is onzin, wij zijn een onderdeel van de maatschappij en net zo goed als het buiten de poort gebeurt, gebeurt het hier ook”.

*Erik Waagmeester,
Juridische Zaken Sara Lee/DE*

Zo schrijft Sara Lee/DE in zijn code: “Integriteit bepaalt wie je bent. Integriteit bepaalt ook wat Sara Lee is”. CSM zegt het algemener: “This document describes CSM's identity and what the company stands for”.

- *Decentralisatie*

Bedrijfsstructuren zijn de laatste jaren sterk gedecentraliseerd. Veel vestigingen en medewerkers bezitten meer autonomie, maar krijgen ook te maken met meer en grotere ‘verleidingen’. Voorbeelden zijn inkopers en financiële specialisten die grote, vaak complexe transacties sluiten.

- *Bedrijfsrisico's nemen toe*

Bedrijfsprocessen worden complexer en krijgen steeds meer een internationale dimensie. Een goed voorbeeld is het transport; bedrijven hebben niet altijd goed zicht op wat er gebeurt in de logistieke keten en staan bloot aan grotere risico's.

- *Interne malversaties*

Veel bedrijven hebben in mindere of meerdere mate te lijden onder fraude of verkeerd gebruik van bedrijfseigendommen. Daarbij komen ongewenste omgangsvormen als pesten, agressie, discriminatie, machtsmisbruik en seksuele intimidatie.

*Overzicht 1.4
Malversaties op de Nederlandse werkvloer
(Bron: KPMG Integrity, 2001)*

Malversaties die volgens medewerkers geregeld tot vaak voorkomen binnen de eigen afdeling:

Roekeloos gebruik bedrijfsmiddelen	15%
Misbruik van macht/positie	14%
Pesterijen op werkplek	9%
Diefstal van bedrijfsmiddelen/verduistering van financiële middelen	7%
Onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie	6%
Ontvangst geschenken boven €35 van externen	6%
Schadelijke nevenactiviteiten	5%
Incorrecte onkostendeclaraties	4%
Misbruik vertrouwelijke informatie	3%

1.2.3 Druk van stakeholders

Consumenten en zelfs beleggers zijn kritischer geworden en laten ethische en maatschappelijke overwegingen meewegen in hun keuzes. Werknemers zijn niet langer vanzelfsprekend loyaal. Bedrijven hebben daarom een eigen belang om te werken aan hun eigen integriteit. Meer concreet naar de diverse stakeholders betekent dit het volgende.

- *Aandeelhouders*

Institutionele beleggers hebben actief belangstelling voor duurzaam beleggen. Bij de samenstelling van hun portefeuille kijken zij of ondernemingen over een bedrijfscode beschikken. Particulieren beleggen aanzienlijke bedragen in duurzame fondsen. De maatschappelijk betrokken aandeelhouder beschikt over handvatten als de Duurzaamheidgids voor Beleggers van de Consumentenbond.

Aandeelhouders stellen de code soms aan de orde op de aandeelhoudersvergadering, en vragen het bedrijf zich te verantwoorden over de naleving van de code (concreet over zaken als schending van mensenrechten, vakbondsrechten, kinderarbeid en het milieubeleid).

- *Consumenten en zakelijke partners*

Een product en merk heeft voor de consument een belevingswaarde; maatschappelijke betrokkenheid en integriteit vormen daarvan een steeds belangrijker aspect.

Heel sterk speelt dit bijvoorbeeld bij veiligheid en gezondheid van voedingsmiddelen. Als dat niet in orde is, kan de reputatie van merk en bedrijf snel worden beschadigd. Een fors deel van de consumenten zegt bij zijn aankopen rekening te houden met zaken als: slechte arbeidsomstandigheden, dierenleed, belasting van het milieu en schending van mensenrechten. Of deze intentie ook daadwerkelijk wordt omgezet in ander koopgedrag, is afhankelijk van factoren als prijs, kwaliteit en beschikbaarheid van alternatieven.

De Consumentenbond pleit al enkele jaren voor een grotere transparantie van bedrijven over hun maatschappelijke prestaties.

Ook in *business-to-business* relaties wordt een code belangrijker. In het kader van ketenbeheer stellen bedrijven steeds

“Bedrijven zijn op de lange termijn succesvoller wanneer ze een fatsoenlijke afweging maken tussen sociale, milieu- en financiële waarden. ...Naar mijn stellige overtuiging is goed zaken doen, goed voor de zaak!”

*Joop Wijn,
staatssecretaris Economische Zaken*

“Fabrikanten van voedingsmiddelen moeten meer informatie over de productie van hun voedingsmiddelen prijsgeven. Consumenten hebben het recht te weten wat de precieze ingrediënten zijn en hoe het product is geproduceerd. De hoeveelheid en soort vet kun je niet proeven. Duidelijke en volledige informatie is nodig: de consument heeft recht te weten wat hij eet”.

Consumentenbond

“De gedragscode is een ‘living document’. Integriteit van de bedrijfsvoering is de basis van ons opereren. U kunt ons daarop dus altijd aanspreken”.

*Kees van der Waaij,
Unilever*

“De vraag is niet of je maatschappelijk verantwoord moet ondernemen, maar hoe je dat gaat doen”.

*Gerlach Cerfontaine,
Schiphol*

“De shareholder-value is slechts een onderdeel van het geheel. Een onderneming die alleen maar met beurskoersen bezig is, wordt slecht gemanaged en een verstandige aandeelhouder kijkt naar de lange termijn”.

*Jaap Peters,
oud-bestuursvoorzitter Aegon*

meer eisen aan hun leveranciers, screenen hen op integriteit of vragen hen om zich te houden aan de code.

• (potentiële) *Werknemers*

Medewerkers beoordelen hun werkgever mede op maatschappelijk verantwoord handelen. Zij willen trots zijn op hun bedrijf en zich niet hoeven te schamen voor malversaties op hun werk. Hun loyaliteit is niet meer vanzelfsprekend.

De vertaalslag...

- Welke van de in dit hoofdstuk genoemde ontwikkelingen (intern en extern) vragen van uw organisatie om expliciet heldere principes te formuleren?
- Ga na welke van uw stakeholders belang hechten aan een code:
 - Aandeelhouders
 - Medewerkers
 - Afnemers/consumenten
 - Leveranciers/zakelijke partners
 - NGO's
 - De overheid.
- Welke verwachtingen koesteren deze stakeholders ten aanzien van de inhoud van de code? Hoe uitgesproken en specifiek zijn deze verwachtingen? Hoe realistisch zijn deze?

1.3 Functies van een code

Met een code weten externe stakeholders en medewerkers wat zij mogen verwachten van de organisatie en waarop zij haar kunnen aanspreken. En ook medewerkers weten voortaan wat er van hen wordt verwacht.

Een code kan uiteenlopende *interne* en *externe functies* vervullen. *Interne functies* naar managers en medewerkers zijn bijvoorbeeld:

- De *oriënterende functie*. Een code vergroot het *bewustzijn* en de *alertheid* op de missie van het bedrijf, de geldende waarden en confronteert betrokkenen met ingesleten gewoonten.

- De *expliciterende functie*. Een code verschaft *duidelijkheid* over de geldende verantwoordelijkheden. De code trekt grenzen, stelt klip en klaar wat de spelregels zijn en waar de *bottom-line* ligt. "Eindelijk weten we waar we aan toe zijn!"
- De *sturende functie*. Een code formuleert een aantal *verwachtingen* naar medewerkers, stuurt daarmee hun handelen, geeft kaders en richting.
- De *intern corrigerende functie*. Een code creëert *checks and balances*. Management en medewerkers kunnen elkaar aanspreken op de naleving ervan. De code formuleert een gemeenschappelijke grond, een vocabulaire, een handvat om met elkaar in discussie te gaan. "Met de code in de hand is het gesprek over normen en waarden nu veel gemakkelijker te voeren".
- De *enthousiasmerende functie*. Een code stimuleert *betrokkenheid* en loyaliteit van medewerkers. Een code appelleert op hun verantwoordelijkheidsgevoel en inspireert hen om zich in te zetten voor de missie en doelstellingen van hun organisatie. Het hoofd Public Affairs van een financiële instelling verwoordde dit treffend: "Onze code is het cement van onze organisatie".
- De *initiërende functie*. Een code stimuleert *activiteiten* gericht op de versterking van identiteit en imago van de organisatie. De code fungeert als spiegel waarmee hiaten en afwijkingen snel kunnen worden geconstateerd en aangepakt. "Toen we de code eenmaal hadden, moesten we wel. Er was geen weg meer terug. En dat extra zetje hadden we juist nodig".

Een code kan ook *externe functies* hebben:

- De *onderscheidende functie*. Een code vergroot de *herkenbaarheid* van de organisatie naar buiten toe: de organisatie bekent kleur en 'smoel'.
- De *legitimerende functie*. Met een code maakt de organisatie duidelijk wat zij wel en niet doet en waardoor zij zich laat leiden. Een code kan daarom het *vertrouwen* in de organisatie vergroten bij mensen, groepen en stakeholders.
- De *extern corrigerende functie*. Een code creëert *checks and balances*. Mensen en groepen in de omgeving kunnen de organisatie kritisch volgen op de naleving van de code. "De aandeelhoudersvergadering, maar ook consumenten en leveranciers citeren geregeld uit onze code en stellen ons de vraag hoe wij een besluit kunnen rijmen met de code".

Welke betekenis geeft u uw code?

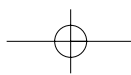
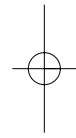
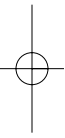
U kunt de betekenis van uw code verhelderen door metaforen te gebruiken. Zulke metaforen zijn:

- *DNA*: de code verwoordt de identiteit en het erfgoed van de organisatie.
- *Collectief geweten*: de code beschrijft wat de organisatie tot haar morele verantwoordelijkheden rekent.
- *Bril*: de code is het perspectief van waaruit problemen worden gezien.
- *Geraamte/skelet*: de code vormt het raamwerk waar om heen alles is geordend (het figuurlijke vlees op de botten).
- *Hoeksteen*: de code zorgt ervoor dat de organisatie niet uiteenvalt.
- *Cement*: de code zorgt ervoor dat onderdelen, disciplines, vakgebieden met elkaar verbonden blijven en samen meer zijn dan de som van de delen (cohesie).
- *Reinigingsmiddel*: de code stimuleert het zelfreinigende vermogen.
- *Visitekaartje*: met een code presenteert het bedrijf wie en wat zij is.
- *Kompas*: de code geeft richting aan managers en medewerkers.



De vertaalslag...

- Wat ziet u als de belangrijkste functies van uw (mogelijke) code (intern: oriënterend, expliciterend, sturend, corrigerend, enthousiasmerend en initiërend; extern: onderscheidend, legitimerend en corrigerend)?
- Indien uw organisatie al over een code beschikt: komen deze functies ook tot hun recht?



Wat houdt een code eigenlijk in?

Wat is nu precies een code? Wat neem je er in op? Welke type codes zijn te onderscheiden? En hoe verhoudt een organisatiecode zich tot de vele interne regels die in de meeste bedrijven gelden?

Deze vragen komen aan de orde in dit hoofdstuk.

2.1 Omschrijving van een bedrijfscode

De code beschrijft de verantwoordelijkheden naar belanghebbenden (*stakeholders*) en de belangrijkste waarden, normen en regels die voor het bedrijf, de managers en medewerkers gelden. Daarmee weten alle betrokkenen wat zij van het bedrijf mogen verwachten en, omgekeerd, wat het bedrijf van hen verwacht. Duidelijk wordt waarop partijen en personen elkaar kunnen aanspreken.

2.2 Onderdelen van een bedrijfscode

De onderdelen van de bedrijfscode kunnen worden toegelicht aan de hand van figuur 2.1. Daarin is de code weergegeven als een piramide die bestaat uit verschillende lagen: aan de top staat (1) de *missie* van de organisatie, met direct daaronder (2) de *kernwaarden*, (3) de *verantwoordelijkheden* jegens stakeholders, en (4) de *normen* en *regels*. Deze elementen in de code staan niet op zichzelf, maar vormen samen als het ware het morele gebouw.

Figuur 2.1
Elementen en opbouw
van een bedrijfscode



Wat de bedrijfscode niet is

Niet elke code vatten wij op als een bedrijfscode. Een bedrijfscode richt zich op alle medewerkers en behandelt meerdere onderwerpen. Een bedrijfscode is *niet*:

- Een mission statement dat louter de economische doelstellingen verwoordt.
- Een code over seksuele intimidatie, internetgebruik of roken (te beperkt qua onderwerp).
- Een opsomming van waarden die niet op de een of andere wijze te relateren zijn aan de verantwoordelijkheden jegens de stakeholders (te vrijblijvend).
- Een opsomming van wettelijke verplichtingen (niet bedrijfseigen).
- Een code voor een beperkte groep medewerkers (bijvoorbeeld managers, inkopers of beleggers).

Siemens: waarborging integriteit bij inkoop

Inkoop is een proces waaraan veel integriteitsrisico's verbonden zijn. Het gaat vaak om grote bedragen en belangen. Zaak is om de integriteit in dit proces goed te waarborgen. Siemens Nederland, leverancier van hoogwaardige elektronische en elektrotechnische producten en systemen, heeft waarborgen voor deze integriteitsrisico's ingebouwd in al haar bedrijfsprocessen.

Eric Boonstra, hoofd van Siemens Procurement en Logistic Services: "Als inkoop niet professioneel wordt uitgevoerd, is het een risicovol proces. Het gaat om honderden miljoenen euro's per jaar. Bij diverse bedrijven heb ik gezien dat mensen te lang op een plek zitten en een betere relatie hadden met de leveranciers dan met hun leidinggevende en collega's. Bij Siemens proberen we dat tot een minimum te beperken. We hebben daarvoor een aantal spelregels afgesproken. Niemand zit lang op één positie. We doen aan job-rotation. Dat kan zijn job-rotation binnen mijn afdeling, bijvoorbeeld van de unit inkoop productiematerialen naar de unit inkoop facilities of zelfs logistiek. Maar ook buiten de afdeling, naar corporate communications, marketing of consumentenproducten. Belangrijke leidraad voor iedere Siemens medewerker is de 'Siemens wereldwijde gedragscode'. In dit boekje worden de spelregels verwoord waaraan wij ons allen behoren te houden. Denk hier aan zaken als gedrag ten opzichte van zakenrelaties en derden, vermijden van belangenverstrengeling, omgaan met eigendommen en informatie, en milieu en veiligheid. Er wordt ook specifiek aandacht besteed aan eerlijke concurrentie, het omgaan met voordelen en speciale regels voor het gunnen van contracten. U begrijpt dat iedere inkoper naar deze regels handelt.



1. Missie

De missie formuleert kernachtig de strategische doelstellingen van het bedrijf en geeft antwoord op de vraag waar de organisatie voor staat.

Grontmij, een internationaal advies- en ingenieursbureau, schrijft aan het begin van zijn code: "We bieden onze klanten oplossingen voor een duurzame woon-, werk- en leefomgeving. We investeren in kwaliteit van onze mensen en sturen aan op een constante verbetering van onze prestaties".

2. Kernwaarden

Kernwaarden zijn de belangrijkste maatstaven die de onderneming voor zichzelf hanteert en vormen de kern van de eigen cultuur. Kernwaarden doen vooral een appèl op de instelling van medewerkers, maar geven geen concrete aanwijzingen hoe medewerkers zich dienen te gedragen.

Zo formuleert ABN Amro als 'corporate values': integriteit, respect, teamwork en professionaliteit.

3. Verantwoordelijkheden jegens stakeholders

Missie en waarden worden vertaald in verantwoordelijkheden die de onderneming ziet jegens haar stakeholders. Zo formuleert KPN in haar code 'Wat ons bindt' van oktober 2000 de ambitie om klanten een excellente dienstverlening te bieden, voor medewerkers een stimulerend en sociaal werkklimaat te scheppen, aandeelhouders een bevredigende waardeontwikkeling te geven, met zakelijke partners te streven naar gezamenlijke groei, met open vizier te concurreren, zorgzaam om te gaan met het milieu, maatschappelijk betrokken te zijn, en het eigen handelen te toetsen aan internationale maatstaven.

4. Normen en regels

Normen bieden richtlijnen aan werknemers hoe zij moeten handelen in situaties waar zwartwitregels onmogelijk of onwenselijk zijn.

Zo bepaalt de code van Xerox: "If you have to make an immediate decision and have any doubts about what you're doing, don't do it".

De gulden regel in de ethiek, die terug te vinden is in alle godsdiensten, luidt: "Behandel anderen zoals je zelf behandeld wenst te worden". Dit principe is in codes aan te treffen in normen als: "Behandel een klant zoals jezelf behandeld wenst te worden" of "Toon tegenover elke collega het respect dat jezelf van collega's verwacht".

Regels geven exact aan wat wél en niet kan. Zo bepaalt de code van Luchthaven Schiphol: "Papier hoort in de papierbak en koffiebekertjes in het daartoe bedoelde vak". Dikwijls lopen in codes normen over in regels.

Voorbeeld van huisregels van Koninklijk Horeca Nederland

ER ZIJN REGELS

Punt 1 - Volg aanwijzingen van het personeel op.
Punt 2 - Bij toegangscontrole dient u mee te werken.
Punt 3 - Geen wapens.
Punt 4 - Geen drugs.
Punt 5 - Geen ongewenste intimiteiten.
Punt 6 - Geen racisme.
Punt 7 - Geen agressie. Dimmen dus.
Punt 8 - Geen hinderlijk gedrag. Doe normaal.
Punt 9 - Kleedt u correct.
Punt 10 - Glaswerk moet binnen blijven.

De complete Huis- en gedragsregels kan iedereen inzien bij de deelnemende horecabedrijven, herkenbaar aan dit schildje of de raamsticker.

PUNT UIT!

HIER GELDEN HUIS- EN GEDRAGSREGELS

Deze regels zijn tot stand gekomen in samenwerking met Koninklijk Horeca Nederland, politie en gemeente.



Daarnaast hebben we aanvullende gedragsregels gedefinieerd voor iedereen die zich met inkoop bezighoudt. Onderwerpen als loyaliteit ten opzichte van de onderneming, het rechtvaardig behandelen van leveranciers, ondersteunen van eerlijke concurrentie en het hoog houden van de reputatie van de professie komen hier aan bod. Iedere medewerker is op de hoogte van de bovenstaande regels en kan alle informatie vinden op onze intranetsite.

Een regel is dat elke afdeling werkt volgens het vier ogen principe. Dit zijn de ogen van het afdelings- of divisiehoofd en de controller. Niemand kan iets bestellen of een contract sluiten zonder dat er een handtekening onder staat van de controller. Ook onze leveranciers selecteren we zorgvuldig. We willen niet te zeer afhankelijk zijn van één leverancier, maar willen omgekeerd ook niet dat zij te afhankelijk worden van ons".

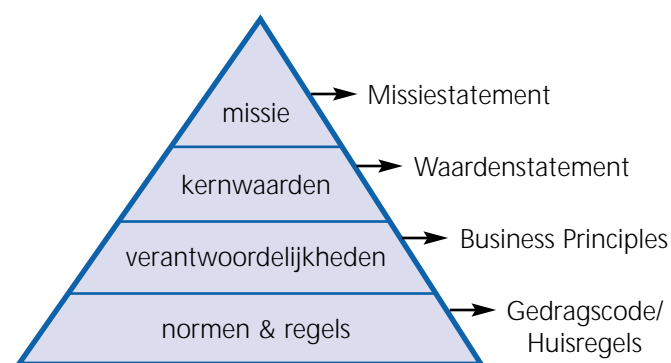
"Iedere schijn van beïnvloedbaarheid of onbetrouwbaarheid moet worden vermeden. Op het moment dat mijn interne klanten (divisies van Siemens Nederland) het gevoel hebben dat de inkopers niet helemaal zuiver zijn, is het gewoon mis. Ook al heb je nog zo'n goed verhaal en ben je nog zo professioneel. Wij vertellen onze klanten: 'Objectiviteit is de kracht van Inkoop. Wij halen de emotie er uit en selecteren op basis van feiten en ratio.' Als dat vervolgens niet waar blijkt te zijn, is dat dodelijk.

Integriteit is onderdeel van onze professionaliteit. Mensen worden hier ook op geselecteerd. Wij proberen een inschatting te maken hoe zij tegen integriteit aankijken en checken antecedenten. Ook in het functioneringsgesprek kan dit aan de orde komen. Integriteit is geheel ingekaderd binnen onze bedrijfsprocessen".

2.3 Types bedrijfscodes

Een bedrijfscode kan alle elementen uit figuur 2.1 bevatten (missie, waarden, verantwoordelijkheden naar stakeholders, normen en regels). Maar vaak leggen codes op één of meerdere onderdelen de nadruk, bijvoorbeeld op hun missie (*mission statements*), verantwoordelijkheden (*business principles*), kernwaarden (*values statements*), normen (*gedragcodes*) of regels (*huisregels*).

Figuur 2.2
Types bedrijfscodes

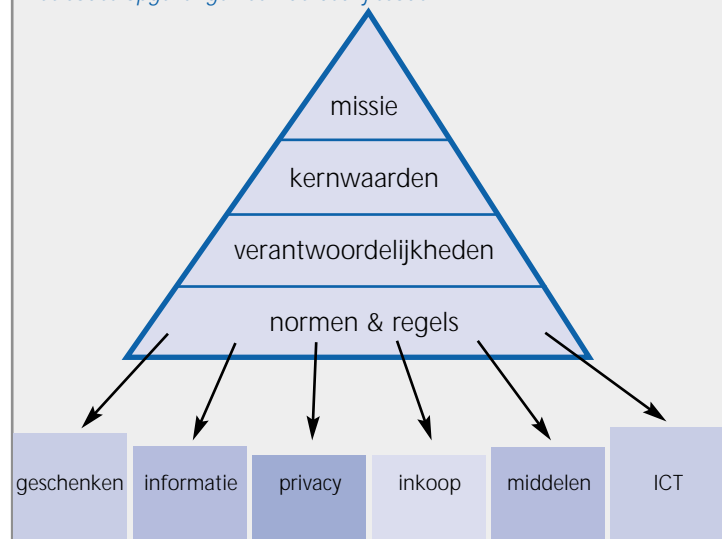


2.4 Het nut van deelcodes

Een code die alles gedetailleerd wil regelen, wordt veel te omvangrijk. Veel bedrijven kiezen daarom voor een code die uitgangspunten aangeeft, en stellen afzonderlijke deelcodes of manuals op met meer specifieke regels voor deelgebieden. Het Rotterdamse containeroverslagbedrijf ECT heeft in het kielzog van zijn bedrijfscode in 1998 deelcodes opgesteld voor inkoop, geschenken en invitaties, omgangsvormen en bedrijfsmiddelen. General Motors heeft maar liefst negen deelcodes, met name voor export, milieu, persoonlijke integriteit en corruptie.

Ook organisaties zonder algemene bedrijfscode hebben vaak specifieke regelingen. Bijvoorbeeld voor internetgebruik, nevenfuncties, beveiliging, privacy, voorwetenschap, pesten, klachten en declaraties. Soms maken deze regels onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst of de CAO.

*Figuur 2.3
Deelcodes opgehangen aan de bedrijfscode*



*Overzicht 2.4
Welke regelingen hebben de grootste bedrijven naast een bedrijfscode?*

	In de bedrijfscode	In een deelcode	In de arbeids-overeenkomst/CAO
Internetgebruik	25%	68%	5%
Nevenfuncties/activiteiten	34%	27%	50%
Giften/relatiegeschenken/invitaties	68%	34%	5%
Corruptie	68%	18%	0%
Witwassen	43%	16%	0%
Inkoop	34%	43%	2%
Verkoop/reclame	27%	32%	5%
Misbruik van voorkennis	46%	64%	21%
Onderlinge omgangsvormen (ongewenste intimiteiten, pesten, etc.)	59%	48%	16%
Omgangsvormen met externen	61%	18%	2%
Arbeidsomstandigheden	46%	43%	41%
Discriminatie	71%	21%	14%
Veiligheid	57%	52%	18%
Vertrouwelijke informatie	50%	46%	34%
Privacy van medewerkers	34%	36%	18%
Privacy van externen	32%	18%	11%
Mensenrechten	52%	7%	2%
Milieu	68%	43%	2%

Deelregeling handel met voorkennis

“Om insidertrading te voorkomen heeft de ING Groep centraal een bureau. Daarnaast is er een meldsysteem voor handel met voorwetenschap. Een aantal medewerkers heeft uit hoofde van hun functie de beschikking over voorwetenschap. Als zij een order willen plaatsen, wil ING dat eerst even zien. Daarnaast hebben we afgesproken dat iedereen die voorwetenschap heeft, dat meldt bij het bureau, zodat we daar een overzicht hebben van alle voorwetenschap in de organisatie. We schermen zo de mensen af van voorwetenschap en voorkomen dat ze nog kunnen handelen in aandelen van het bedrijf waar ze veel van weten. Dat doen we niet achteraf maar vooraf. En daarmee zit het systeem dus dicht, tenzij men natuurlijk de effectenorders buiten ING om laat uitvoeren”.

*Sjoerd Boerma,
compliance officer
ING Bank Nederland*

“Wij zullen een programma ontwikkelen om onze leveranciers, in welk land dan ook, aan te moedigen te voldoen aan de normen zoals die staan beschreven in de OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) ‘Guidelines for Multi-national Enterprises’, hoofdstuk IV zoals herzien in 2000”.

VNU

“Vendex KBB acht het niet toelaatbaar dat bij ondernemingen die goederen voor de concernondernemingen produceren, kinderen werkzaam zijn onder de lokaal geldende wettelijke leeftijdsgrens. Wanneer er geen wettelijke leeftijdsgrens bestaat, geldt het bepaalde in Conventie 138, artikel 2 van de ILO”.

Vendex KBB

2.5 Relatie met externe codes

Bedrijfscodes staan dikwijls niet op zich zelf. Interne maatregelen voor handelen met voorwetenschap zijn bijvoorbeeld een gevolg van wetgeving. Zo zijn er steeds meer externe standaarden en codes, die door de eigen code kunnen worden vertaald naar het eigen bedrijf.

Zulke codes zijn bijvoorbeeld:

- *Branchecodes*, zoals die gelden bij verzekeraars, afvaltransporteurs, aannemers, uitzendbureaus, banken en pensioenfondsen.
- *Codes op deelgebieden*, zoals de reclamecode, antidiscriminatiecodes en de fusiegedragscode.
- *Beroepscodes*, zoals die bestaan voor registeraccountants, inkoopers, interim-managers en organisatieadviseurs.
- *Internationale codes*, zoals de OESO-richtlijnen voor multinationals, het Global Compact van de Verenigde Naties, de ILO-Conventies voor arbeid en de regels van de Internationale Kamer van Koophandel (bijvoorbeeld voor corruptie).²

De vertaalslag...

- Heeft uw organisatie een missie? Welke waarden, verantwoordelijkheden, normen en regels gelden er binnen uw organisatie?
- Indien u een code heeft: komen deze elementen daarin terug en zo ja, op welke wijze?
- Heeft de code een samenbindende/integrerende werking?
- In hoeverre zijn externe codes geïntegreerd in de code van uw organisatie?

2.6 De bedrijfscode als beleidskader

Een bedrijfscode in zijn meest uitgebreide vorm beschrijft in de kern wat de organisatie is en wil zijn. Het verwoordt de gezamenlijke ambities en uitgangspunten en vormt daarmee het hart van de organisatie.

² Een goed overzicht geeft het boekje *MVO Referentiekader* van het Platform Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, info@mvo-platform.nl

De bedrijfscode wordt dan de overkoepelende visie die de verschillende afdelingen en aandachtsgebieden aan elkaar knoopt:

- *Strategie*: de code beschrijft de uitgangspunten voor de strategie waaruit concrete jaardoelstellingen worden afgeleid.
- *Kwaliteit*: de code verwoordt de gewenste kwaliteit (niet alleen van producten en diensten, maar ook van de relaties met de stakeholders).
- *Personeel*: de code geeft aan wat de medewerkers van de organisatie mogen verwachten en waaraan zij zich hebben te houden.
- *Beveiliging*: de code bepaalt hoe medewerkers horen om te gaan met eigendommen en informatie.
- *Communicatie*: de code beschrijft de uitgangspunten voor de communicatie (openheid, transparantie, consultatie en dialoog), de wijze waarop de organisatie wil omgaan met haar stakeholders en wat deze mogen verwachten.
- *Financiën*: de code verwoordt uitgangspunten voor het vastleggen van financiële gegevens en de verantwoording hierover.
- *Milieu*: de code geldt als vertrekpunt van de zorg voor het milieu.

Uitgangspunten voor het opstellen en implementeren van de code

Jack Welch, CEO van General Electric, moest getuigen voor een commissie in Washington DC, omdat een medewerker een fictieve bankrekening had geopend (en gespekt voor 11 miljoen dollar) samen met een Israëlische luchtmachtgeneraal. "Mijnheer de voorzitter, we hebben een werknemersbestand dat gelijk zou zijn aan St. Paul of Tampa als we een Amerikaanse stad waren. We hebben geen politieapparaat, geen gevangenen. We moeten allereerst op de integriteit van onze mensen vertrouwen. Helaas was dat systeem in dit geval niet goed genoeg, maar ik ben er trots op dat 99,99% van onze 275.000 medewerkers overal ter wereld elke morgen opstaat en zich volstrekt integer in de concurrentiestrijd stort. Ze hebben geen politieagent of rechter nodig. Ze hebben alleen hun geweten nodig wanneer ze elke ochtend voor de spiegel staan. Ze zien geen tegenstrijdigheid in concurreren met de besten ter wereld, dag in dag uit, over de hele aardbol, 110% en meer geven – om te concurreren, te winnen en te groeien – en tegelijkertijd instinctief en onbuigzaam betrokken blijven bij absolute integriteit in alles wat ze doen".

Zoals Welch aangeeft is integriteit een kwestie van vertrouwen. Maar integriteit moet je ook organiseren. Niet voor niets heeft General Electric een zeer uitgebreide code en compliancestructuur. Tussen vertrouwen en 'regulering' moet een balans worden gevonden.

Een code opstellen en invoeren is maatwerk; daarvoor bestaat geen blauwdruk. Indachtig het motto 'Bezint eer ge begint' is het van groot belang om vooraf stil te staan hoe u dit gaat aanpakken. Daarvoor kunt u in dit hoofdstuk handvatten vinden.

3.1 Vragen bij het opstellen en implementeren van een code

Overzicht 3.1

Vragen bij het opstellen en implementeren van een code

1. Accent op waarden, regels of beiden?
2. Alleen voor eigen medewerkers of ook voor externe stakeholders?
3. Top-down of bottom-up?
4. Verscheidenheid of eenheid?
5. Bevestigen van de status-quo of veranderen?

1. Accent op waarden, regels of beide?

Duidelijke regels bevorderen helderheid en eenduidigheid. Dat is vooral belangrijk als grote belangen (zoals veiligheid en gezondheid) in het geding zijn, of als men sancties wil verbinden aan overtreding van de code.

Alléén vertrouwen op regels heeft enkele grote nadelen:

a) *Regels zijn nooit sluitend.*

Niet alle handelingen zijn in regels te vatten. Er blijft altijd een grijs gebied. Een teveel aan regels werkt verstarrend en leidt tot ondoorzichtigheid. Regels kunnen bovendien worden ontweken en lopen vaak achter op ontwikkelingen.

b) *Regels doen weinig appèl op eigen verantwoordelijkheid.*

Een teveel aan regels maakt medewerkers monddood, bevordert onzekerheid en conformisme, wekt wantrouwen en werkt daardoor demotiverend.

Het voordeel van waarden is dat zij een meer open karakter hebben, een groter beroep doen op eigen inzicht, initiatief en verantwoordelijkheid, en daardoor meer stimulerend werken. Het is ook mogelijk een combinatie te maken van waarden en regels. Bij regels zijn er altijd achterliggende waarden waarop kan worden gewezen. Het is ook mogelijk om in een code alleen de belangrijkste regels op te nemen en meer uitgewerkte deelcodes te maken (zie eerder paragraaf 2.4).

Een absoluut tegenstander van regels is Henk-Willem van Dorp, directeur van installatiebedrijf Van Dorp Installaties: "Globaal gezien houdt 98% van de mensen zich redelijk aan regels. 2% misdraagt zich, 1% komt in contact met justitie. Als je regels maakt, heeft die 98% daar last van, want die zouden zich toch wel aan de regels houden, terwijl die 2% zich toch misdraagt. Hoe meer regels je maakt, hoe meer mazen en hoe meer mitsen en maren je creëert. Bovendien gaat de regel de norm worden in plaats van fatsoen en normbesef. Dus regels lossen niets op. Ik heb gezegd: 'We maken zo weinig mogelijk regels. Je mag hier in dit bedrijf wel regels hanteren, maar die gelden alleen voor jezelf. We hebben principes en uitgangspunten waaraan je optreden wordt getoetst.' "

De top-down aanpak bij Philips

Philips had vanwege tijdgebrek een voorkeur voor een snelle aanpak. Ook was er al veel aanwezig in het bedrijf, hetgeen het opstellen van de bedrijfscode vergemakkelijkte. Philips koos voor een top-down benadering.

Ronald Stein, vice president corporate control van Philips: "In april 1998 heeft Philips de General Business Principles geïntroduceerd. Er was al veel langer een Code of Conduct, maar die was alleen voor intern gebruik en was voornamelijk gericht op het management. Verder bestonden op een aantal deelreinen afzonderlijke gedragscodes, maar een alomvattend document dat niet alleen intern, maar ook extern werd gepubliceerd, ontbrak. De aanleiding om de General Business Principles uit te geven was de Brent Spar affaire van Shell, en het nieuws rondom zaken doen in Birma. De discussie over MVO kwam toen pas echt goed op gang. Ook vanuit de media kwam er meer aandacht. Richting Philips kwamen vragen zoals: 'Doen jullie ook zaken in Birma?' De Business Principles zijn over de hele wereld verspreid. Met een begeleidende brief van de voorzitter van de raad van bestuur. Van hoog tot laag en vertaald naar de plaatselijke talen. In veel landen zijn ze een onderdeel van het arbeidscontract, in andere gevallen hebben medewerkers getekend voor ontvangst". Over de reden van deze snelle aanpak zegt Ronald Stein: "Op een gegeven moment was het toch wel heel erg duidelijk dat Philips behoefte had aan een samenhangende alomvattende externe gedragscode. Dit was de aanleiding om de bestaande documenten op dat gebied te bundelen en te checken. Intern en extern. Er kwamen werkgroepen waarin onder andere mensen van HRM, Internal Audit, Corporate Control, en Legal plaatsnamen. Het moest allemaal

→→

2. Alleen voor eigen medewerkers of ook voor externe stakeholders?

Een code kan zich uitsluitend richten op medewerkers. Steeds vaker vragen ook externe stakeholders bedrijven om de eigen verantwoordelijkheden te formuleren en zich daarover te verantwoorden. Daarom gaan veel codes in op de verantwoordelijkheden jegens stakeholders.

Overwogen kan worden om stakeholders bij het opstellen van de code te betrekken door na te gaan wat zij nu eigenlijk concreet verwachten. In een volgende fase kan het bedrijf de dialoog zoeken bij concrete problemen die zich voordoen. Ook een maatschappelijk (of milieu) jaarverslag kan een goed aanknopingspunt bieden voor gesprek.

Als het bedrijf stakeholders wil betrekken bij de code, zal zij moeten overwegen wie goede vertegenwoordigers zijn van stakeholders. Zo zijn er veel organisaties die zich opwerpen voor het milieubelang, maar het maakt nogal wat uit met wie het bedrijf de dialoog aangaat (zie kader par. 4.1 pag. 41/42).

3. Top-down of bottom-up?

Een snelle aanpak is dat één of enkele personen achter hun bureau een code opstellen. Het resultaat is direct zichtbaar en bespaart veel discussies.

Het gevaar is echter groot dat de code geen draagvlak krijgt. Bovendien is het de vraag of de opstellers goed weten welke concrete problemen en welke ideeën voor oplossingen er al leven in de organisatie.

Het is een illusie te denken dat alleen het opstellen en versturen van de code voldoende zijn om gedrag en instelling van medewerkers te beïnvloeden. Daarvoor is nodig dat zij zich de code eigen maken en als vanzelfsprekend gaan ervaren. Dit vraagt om bespreking en consultatie van medewerkers. Dat mag natuurlijk niet ontaarden in eindeloze discussies. Wanneer medewerkers geen vorderingen zien, verslapt de aandacht voor de code.

4. Verscheidenheid of eenheid?

Moet de code ertoe leiden dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen? Aan de ene kant dient het beeld dat de omgeving van de organisatie heeft, coherent en consistent te zijn. Het ene

bankfiliaal zal bij zwartgeld transacties eenzelfde gedragslijn moeten volgen als het andere kantoor. Ook is het onacceptabel als bij een uitzendbureau de ene medewerker discriminerende eisen van werkgevers honoreert, terwijl collega's dergelijke verzoeken afwijzen.

Aan de andere kant zullen vestigingen ook een zekere zelfstandigheid wensen, zeker als sprake is van internationale spreiding. Het streven naar een zekere uniformiteit kan er niet toe leiden dat elke ruimte voor eigen opvattingen en inzichten bij bedrijfsonderdelen ontbreekt. Een te grote nadruk op eenheid stimuleert conformisme, doet afbreuk aan decentrale en individuele verantwoordelijkheden en leidt tot starheid en ontwikkend gedrag.

Belangrijk is om een balans te vinden tussen de behoefte aan een gemeenschappelijk kader, de zelfstandigheid van bedrijfsonderdelen en de eigen verantwoordelijkheid van managers en medewerkers.

5. Bevestigen van de status-quo of veranderen?

Moet vooral worden aangesloten bij geldende waarden en normen of moet de code deze juist veranderen? Anders gesteld: heeft de code een realistisch of vooral een ambitieus karakter?

Een code betekent dikwijls geen radicale breuk met het verleden, maar bouwt voort op wat er al wel goed gaat. De code verwoordt, onderstreept en versterkt bestaande opvattingen die, veelal impliciet en soms weinig ontwikkeld, leven in de organisatie. Dat kan leiden tot reactie als: "Maar dit weten we al, de code bevat helemaal niks nieuws". Een goede code sluit aan op de concrete dilemma's waarmee medewerkers in hun werk te maken hebben, en de praktijken om daarmee verantwoord om te gaan.

Tegelijk is een code meer dan een optelsom of grootste gemene deler van de bestaande praktijk. Waar de geldende waarden en normen inconsistent of ongewenst zijn, dienen deze te worden aangescherpt of bijgesteld.

De code kan dus ook ambitieus zijn en een richting aangeven voor verbeteringen. Daarbij moet natuurlijk worden voorkomen dat de code een samenraapsel wordt van holle frasen en aansluiting mist bij de praktijk.

→ heel snel gebeuren. Het proces van 'Wat hebben wij? Wat missen we? Hoe doen anderen het?' is in vogelvlucht doorlopen. Deze selectie is erg vlug gemaakt en vervolgens in een document gezet en top-down ingebracht. We moesten het snel doen omdat we steeds meer om onze mening werden gevraagd. Maar we hebben wel zo veel mogelijk down gecheckt of er draagvlak was".

Erik Waagmeester, Juridische Zaken Sara Lee/DE over gift-policy:

"Je kan vanuit Utrecht waar het Sara Lee/DE hoofdkantoor zich bevindt, zeggen: 'Je mag alles tot een waarde van € 50 aannemen.' Maar zo werkt het niet, want € 50 in India is een flink vermogen. Dus hoe ga je daarmee om? Binnen onze organisatie hebben we lokaal veel verschillende gift policies. Wat we aanbevelen is dat iedere werkmaatschappij tot een eigen gift policy komt. En daar kun je een aantal kanten mee opgaan. Je zou bijvoorbeeld kunnen zeggen: alle giften worden centraal ingeleverd. En aan het eind van het jaar komt er een grote fancy fair, waar alles wordt verloot, aan een goed doel wordt gegeven of wordt verspreid onder het personeel. We hebben geen strakke regelgeving, maar we dragen mogelijkheden aan. Er zijn ook werkmaatschappijen die aangeven tot welk bedrag je alles mag aannemen. Anderen zeggen weer: 'Dat hangt af van de situatie. Je moet alle omstandigheden van het geval mee laten wegen.' "

“Deze gedragscode bevat de uitgangspunten voor het gedrag van ieder die een functie vervult binnen de Rabobank Groep. De gedragscode is een uitwerking van de waarden uit het Ambitiestatement en geeft richting aan de wijze waarop de Rabobank Groep optreedt naar klanten, partners, medewerkers en de samenleving in het algemeen”.

Rabobank

3.2 Een model voor een stappenplan

Er zijn meerdere wegen om een bedrijfscode op te stellen. Hierna wordt bij wijze van voorbeeld een stappenplan uitgewerkt. Uitgangspunt daarbij is dat medewerkers worden betrokken bij het formuleren en invoeren van de code.

*Overzicht 3.2
Mogelijke stappen voor ontwikkeling code*

Stap 1: Oprichten van een projectgroep
Stap 2: Overleg met de directie
Stap 3: Start communicatietraject
Stap 4: Inventariseren van dilemma's
Stap 5: Analyseren van dilemma's en opstellen van de code
Stap 6: Opstellen van plan voor implementatie

Stap 1: Oprichten van een projectgroep

Allereerst wordt een projectgroep gevormd die verantwoordelijk is voor de opzet, de voortgang en de ondersteuning van het project. De projectgroep vervult vijf taken: zij is procesbe-waker, toetssteen, klankbord, panel en ambassadeur.

De projectgroep is samengesteld uit enkele managers en deskundigen van de verschillende betrokken stafafdelingen, bijvoorbeeld van public relations, personeelszaken, juridische zaken, beveiliging, milieu; voorzitter is bij voorkeur een lid van de directie.

De projectgroep is niet te groot, heeft korte communicatielijnen met de directie, komt een aantal keren bijeen en stelt een concept-code op.

Stap 2: Overleg met de directie

In een vroeg stadium wordt nagegaan welke ideeën de directie heeft over de inhoud van de code en hoe zij zichtbaar en met overtuiging het project kan presenteren naar het bedrijf.

Stap 3: Communicatie binnen het bedrijf

Vanaf het begin is veel aandacht nodig voor het communicatietraject. Het is van belang om medewerkers vroegtijdig te informeren:

- Hoe beter medewerkers geïnformeerd worden over het project en hun bijdrage daarin, hoe breder het draagvlak zal zijn. Iedereen moet ervan doordrongen worden dat het management de ontwikkeling van de code zeer serieus neemt en onvoorwaardelijk steunt.

Stap 4: Inventariseren van opvattingen en dilemma's

Gesprekken kunnen worden gevoerd met een dwarsdoorsnede uit de organisatie. Groepen medewerkers worden uitgenodigd voor dilemmabijeenkomsten, waar bestaande vragen en dilemma's worden geïnventariseerd en besproken. Tijdens deze sessies kan een dilemmaspel worden gespeeld (zoals het spel 'Open Kaart' van KPMG), dat bij medewerkers vaak 'aha-Erlebnisse' oproept.

Extern kunnen gesprekken worden gevoerd met vertegenwoordigers van de stakeholders om na te gaan wat zij verwachten van een code.

Zo ontstaat een breed 'palet' van opvattingen die leven binnen en buiten de organisatie.

Stap 5: Analyseren van dilemma's en opstellen van de code

In de projectgroep wordt het verzamelde materiaal geanalyseerd, met als doel vast te stellen welke waarden en normen daarin zitten 'opgesloten'. Aangevuld met de waarden en normen die reeds expliciet aanwezig zijn, ontstaat zo een globaal beeld van de gewenste code.

De projectgroep stelt vervolgens een concept-code op en biedt deze ter goedkeuring aan de directie aan.

Stap 6: Opstellen van plan voor implementatie

Nu wordt een implementatietraject opgesteld.

Zo kan men besluiten om de code top-down te gaan invoeren, waarbij de echelons één voor één de code bespreken (de zogenaamde cascade-aanpak).

Men kan overwegen om de code ineens in alle bedrijfsonderdelen te introduceren of juist kiezen voor een gespreide aanpak en beginnen met één of enkele bedrijfsonderdelen.

Afspraken moeten worden gemaakt over het ontwikkelen van communicatiemateriaal, het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten, besprekingen met medewerkers etc.

Totstandkoming van de bedrijfscode bij VNU

Bedrijven kiezen voor verschillende aanpakken voor het opstellen van een bedrijfscode. VNU koos voor een intensief proces van overleg met alle stakeholders en medewerkers uit elke laag van de organisatie en in alle business units.

Hanneke van Leeuwen, deputy director Corporate Communications VNU: "Voordat we de business principles opstelden hebben we advies gezocht bij een gespecialiseerd adviesbureau. Met dit bureau zijn we nagegaan wat de code zou moeten inhouden. We hebben een onderzoek laten uitvoeren onder een dwarsdoorsnede van de organisatie, zowel wat landen als typen functies betreft. Wereldwijd is in zo'n honderd telefonische gesprekken gevraagd wat men vond van company-wide business principles en welke onderwerpen daarin belangrijk zijn. We zijn uitgekomen op acht principes die bij wijze van paraplu als overall principes gelden voor alle bedrijfsonderdelen.

Voor de invoering van de business principles hanteert VNU een zogenaamd watervalmodel. De 'vertaling' van de acht principes naar lokale gedragscodes en de manier van invoering zijn neergelegd bij de vier business groepen. Zo gaat de 'waterval' steeds verder. De groepsdirecteuren instrueren de bedrijfsdirecteuren, die de principes dan binnen hun bedrijf invoeren op de manier die daar het best past. De principes zijn bottom-up geformuleerd en vervolgens trapsgewijs top-down gecommuniceerd".

Voorbeelden van negatieve externe reacties op een gebrekkig geïmplementeerde code:

- Een lid van de raad van bestuur zegt in een radio-interview dat zijn bedrijf geen code heeft, terwijl deze nog geen half jaar daarvoor met veel tamtam is geïntroduceerd. De verslaggever is beter geïnformeerd en stelt haarfijn vast dat de geïnterviewde tenminste een half jaar achter loopt.
- Een krant belt twee jaar na de introductie van de code, waarbij het bedrijf tientallen presentaties voor buitenstaanders heeft gegeven, medewerkers op en vraagt hun wat zij van de code hebben gemerkt. Ruim de helft van de medewerkers zegt de code nooit onder ogen te hebben gekregen. De krantenkop laat zich raden.

3.3 Een waarschuwing: beter geen code dan een slecht geïmplementeerde code

Zonder goede implementatie kan een code schade toebrengen aan de interne verhoudingen, de geloofwaardigheid en het imago van het bedrijf. Als de code een ééndagsvlinder blijft, niet meer is dan een lege huls of slechts window-dressing, kan hij zelfs averechts werken. De code verdwijnt onder in de bureaula of in het ronde archief.

Misvattingen onder managers

Sommige managers vinden aandacht voor implementatie overbodig en verloren tijd. Van hen komen uitspraken als:

- "Er zijn hier geen incidenten. Geen bericht is goed bericht".
Reactie: Veel incidenten worden niet vanzelfsprekend gemeld aan het hoger management. Voorkomen is bovendien beter dan genezen.
- "Hoe meer aandacht we van medewerkers vragen voor de code, des te meer we suggereren dat er iets niet in orde is".
Reactie: Overspannen aandacht kan inderdaad averechts werken. Des te belangrijker is het om te benadrukken dat de code geen motie van wantrouwen is.
- "Medewerkers zijn verstandig genoeg om zelf in te schatten hoe zij kunnen werken met de code".
Reactie: Dit is een halve waarheid. De kracht van een code schuilt er juist in om deze gezamenlijk te bespreken en van daaruit te werken aan verbeteringen.
- "De code is klip en klaar duidelijk". "Enmaal de code communiceren is voldoende".
Reactie: Het gaat er vooral om de vertaalslag te maken naar het eigen werk, waarbij gezocht moet worden naar de juiste invulling en interpretatie. Om te voorkomen dat de code weg ebt is regelmatige aandacht nodig.
- "De staf is verantwoordelijkheid voor de implementatie".
Reactie: De staf heeft een ondersteunende taak, maar primair blijft de lijn verantwoordelijk.

Negatieve reacties van medewerkers

Ook medewerkers kunnen negatief reageren op de code en deze typeren als:

- *Nietszeggend*: een leeg document met open deuren, holle frases en loze ambities.

- *Belemmerend*: een blok aan het been; de code formuleert alleen maar beperkingen en geeft niet aan wat juist wel gedaan moet en mag worden.
- *Bedreigend*: een motie van wantrouwen, een stok om medewerkers mee te slaan.
- *Bestemd voor de ander*: een middel om kwaadwillende collega's weer op het rechte pad te brengen.
- *Te ver af*: een beleidsdocument dat alleen van belang is voor de top van de organisatie, maar ver af staat van de praktijk van alledag.
- *Window-dressing*: mooie praatjes die lastige en kritische buitenstaanders tevreden moeten houden.
- *Modieus*: een hype of gril, die snel weer zal overwaaien.

Medewerkers die zulke uitspraken doen, voelen zich niet aangesproken door de code; deze zal over hun hoofden heengaan en in het luchtledige blijven hangen. Dit kan leiden tot conformisme, wantrouwen, cynisme en zelfs tot ondermijnend gedrag en negatieve reacties naar buiten.

Extreem voorbeeld is het bedrijf waar medewerkers vliegtuigjes vouwden van de code en deze demonstratief van de hoogste verdieping van het kantoor uit het raam gooiden.

De vertaalslag...

- Hoe beoordelen externen, managers en medewerkers de code van uw organisatie?
- Welke kritiek hebben zij naar u geuit over de code?
- Welke positieve reacties heeft u ontvangen?
- Hoe heeft u gereageerd op deze reacties?

“De kapstok is respect. Wij eisen respect van iedereen. Daarop kun je iemands handelen toetsen. Wij gaan ervan uit dat we verstandige mensen in dienst hebben die volwassen zijn en kunnen nadenken. Daarvoor zijn een paar dingen noodzakelijk: transparantie, openheid en vertrouwen. Transparantie, om te weten dat alles wat er gebeurt, boven komt. Openheid, om te zorgen dat er een basis is waarin dat besproken kan worden. Vertrouwen, om te weten dat openheid niet automatisch tot straf leidt. Want op het moment dat je direct straft, vertellen ze je niets meer”.

*Henk-Willem van Dorp,
directeur Van Dorp Installaties BV*

“Leadership is about communicating a vision and making it happen. Our commitment to sustainable development is today being integrated into the way Shell makes decisions. For example, I do not approve new investments unless they address the key sustainable development aspects of the project”.

*Philip Watts,
Shell*

“Als leidinggevende moet je een voorbeeld zijn voor anderen. Dat vind ik verschrikkelijk belangrijk. Medewerkers moeten vertrouwen in je kunnen hebben. Daarom moet je je als leidinggevende ook door anderen laten aanspreken op je gedrag. Je hebt mensen in je omgeving nodig die je de waarheid durven zeggen. Ik heb die gelukkig”.

*André Olijslager,
directievoorzitter
Friesland Coberco Dairy Foods*

“Het niet accepteren van allerlei soorten ongewenst gedrag, vraagt om een cultuurverandering, waarbij het voorbeeldgedrag van leidinggevend cruciaal is”.

*Corinne van Iersel,
manager Corporate Communications
NedCar*

3.4 Leiderschap tonen

De implementatie van de code is een kwestie van leiderschap. Daarvoor kunt u hierna zeven principes aantreffen.

*Overzicht. 3.3
Leiderschap bij implementeren code*

1. Maak u de code geheel eigen
2. Toon visie
3. Geef het goede voorbeeld
4. Wees positief
5. Heb oog voor dilemma's en ga het gesprek aan
6. Veranker de code
7. Let op onderhoud, effecten en naleving

1. Maak u de code geheel eigen

De leiding moet de code bij wijze van spreken uit het hoofd (*by heart*) kennen. Zij moet doordenken wat de code betekent voor de praktijk van alledag. Dat vraagt om reflectie op vragen als: Wat betekent de code echt voor me? In welke mate vervul ik de code nu al? Welk gedrag moet ik veranderen? En hoe ga ik dit doen?

2. Toon visie

De top is alleen geloofwaardig als deze het belang van de code volledig en van harte onderschrijft en daarvoor niet louter 'public relations' motieven heeft. Die innerlijke overtuiging van het management dient vervolgens prikkelend en duidelijk te worden uitgedragen naar medewerkers.

3. Geef het goede voorbeeld

De leidinggevende die integriteit in woord en daad toont, zet daarmee een positieve morele toon. Zijn voorbeeld werkt aanstekelijk: 'goed voorbeeld doet goed volgen'. Het omgekeerde is ook waar: 'slecht voorbeeld doet slecht volgen'. Ook moet de manager alert zijn op dubbelzinnig gedrag. Een opdracht als "Zorg dat we die order binnenkrijgen, het maakt me niet uit hoe" lijkt een vrijbrief, ja zelfs een opdracht, om zo nodig laakbaar en zelfs illegaal te handelen.

4. Wees positief

Negatieve incidenten vormen vaak de aanleiding voor een code. Dat moet er niet toe leiden dat de leiding medewerkers als potentiële criminelen gaat behandelen. Daarmee zou zij het verantwoordelijkheidsbesef en de goede intenties van het merendeel van het personeel miskennen. Naleving van de organisatiecode moet ervaren worden als een wederzijds belang van medewerkers en leiding.

Focus daarom vooral op waarden. Alléén regels worden vaak als beperkend en negatief ervaren. Waarden appelleren aan de eigen verantwoordelijkheid, motiveren medewerkers en creëren openheid (vgl par. 3.1 pag. 29).

5. Heb oog voor dilemma's en ga het gesprek aan

Een code die niet regelmatig onderwerp van gesprek is, wordt een dode letter. Met een code zijn de vragen nog niet de organisatie uit. Sterker, medewerkers worden alerter en stellen meer vragen. Een code kan onmogelijk voor elke situatie klip en klaar duidelijk maken hoe moet worden gehandeld. Er blijven steeds grijze gebieden.

6. Veranker de code

De code vormt een beleidskader en staat niet op zichzelf; hij dient onderdeel te zijn van een pakket van maatregelen. Het is tamelijk fataal als de manager een workshop over de code afsluit met de woorden "Zo, en nu weer over naar de orde van de dag", en daarmee suggereert alsof de code los staat van het dagelijks werk.

Het volgende hoofdstuk laat zien dat er uiteenlopende maatregelen zijn om de code te verankeren in de praktijk.

7. Let op onderhoud, effecten en naleving

Belangrijk is om de code te vertalen in concrete en zo mogelijk meetbare doelstellingen, zichzelf te spiegelen en de vraag te stellen wat er van de code gerealiseerd wordt. Door monitoren en evalueren blijft de code op het netvlies (zie paragraaf 4.4 pag. 45 en hoofdstuk 5 pag. 49).

Een code vereist onderhoud. Als zich nieuwe vragen aandienen of de opvattingen van stakeholders veranderen, kan het nodig

"Het is belangrijk dat wat is opgeschreven in de gedragscode, ook herkenbaar is. Naarmate het meer herkenbaar is, neemt het aan waarde toe. Het is niet alleen het neerschrijven van waarden en normen, maar daarna consequent en consistent handelen volgens wat in de code staat. Zeker als ondernemer hoor je dat te doen, want de ondernemer heeft een ontzettend belangrijke voorbeeldfunctie. De voorbeeldfunctie die de ondernemer naar zijn medewerkers heeft, wordt vaak onderschat. Het zijn de kleine dingen waar het om gaat. Bijvoorbeeld het op privé-rekening meenemen van goederen uit het magazijn. Dat is niet goed, omdat je dat van je medewerkers ook niet verwacht. Je moet altijd zelf handelen zoals je van je medewerkers verwacht. In elk opzicht moet je als ondernemer een voorbeeld zijn".

*Jan Prins,
algemeen directeur Priva Groep*

"Normen zijn spelregels. De waarden gaan daaraan vooraf. We moeten minder de normen en méér de achterliggende waarden articuleren".

*Jan Peter Balkenende,
minister president*

“Het enige dat ik nog wist te bedenken was: preken. En dat heb ik dan ook uitbundig gedaan. Ik probeerde iedere gelegenheid te benutten: iedere maand een lunch met nieuwe medewerkers, maandelijkse managementlunch, Kerstborrel, Nieuwjaarsbijeenkomst, jubilea, afscheidstoespraken en vooral mijn maandelijkse column in het personeelsblad. Ik vond mijn stukjes nogal moraliserend, totdat er bij een lezersonderzoek bleek dat ze het meest gelezen en het hoogst gewaardeerd werden. Waarden moeten natuurlijk weerspiegeld worden in werkprocessen, in de beoordelings- en beloningssystemen, in de klanten- en opdrachten evaluaties enzovoort. Maar het belangrijkste is dat bazen De Boodschap (blijven) vertellen”.

*Wessel Ganzevoort,
tot voor enkele jaren
directeur KPMG*

zijn om de code (of onderdelen daarvan) opnieuw te interpreteren of te formuleren.

Als de code serieus wordt genomen, moeten medewerkers die de code willens en wetens schenden, op hun gedrag worden aangesproken. Het gedogen van overtredingen is een signaal dat het met de code niet zo'n vaart loopt en dat puntje bij paaltje andere maatstaven gelden dan in de code zijn opgesomd. Met het zo nodig treffen van sancties geeft het management te kennen dat het de code serieus neemt en niet-naleving daadwerkelijke consequenties heeft.

De vertaalslag...

- Onderschrijft u bovenstaande leiderschapsprincipes?
- Brengt u deze ook in de praktijk? Weet u hoe anderen dat beoordelen?

4

Middelen om de code te verankeren

In dit hoofdstuk komt aan de orde hoe bedrijven de code concreet kunnen vertalen in bedrijfsprocessen. Daarin zijn ook de antwoorden verwerkt van de enquête die wij hielden onder bedrijven met een code.¹

Achtereenvolgens komen hierna aan de orde:

1. Intern en extern communiceren over de code
2. Vertalen in concreet beleid, met name personeelsbeleid
3. Inrichten van een intern vangnet voor vragen, dilemma's en inbreuken
4. Monitoren, rapportage en auditing
5. Actieve ondersteuning door stafafdelingen.

4.1 Communiceren over de code

Intern communiceren

Bedrijven hebben veel manieren om de bedrijfscode onder de aandacht te brengen:

- Toesturen van de code, brieven of e-mails
- Instellen van een aparte intranetsite (57% van de onderzochte bedrijven)
- Schrijven over de code in het interne bedrijfsblad, incidenteel (42%) of regelmatig (9%)
- Ontwikkelen van interactieve instrumenten om de code bespreekbaar te maken, zoals een speciaal spel (11%), een

¹ Het onderzoek is verricht onder de honderd grootste bedrijven van Nederland uit het maandblad 'Quote'. Criteria waren de omzetcijfers en het aantal werknemers in 2001. De lijst is gecorrigeerd voor bedrijven met minder dan 100 werknemers, aangezien de betekenis van de bedrijfscode vooral wordt bepaald door het aantal werknemers. Bedrijven zijn telefonisch benaderd met het verzoek om hun code toe te zenden voor nadere analyse. Vervolgens hebben de 54 bedrijven met een code een vragenlijst ontvangen over de implementatie daarvan. 44 bedrijven zonden de enquête ingevuld retour. De antwoorden daarvan zijn verwerkt in dit boekje.

Invoering code bij detachingsbureau Balance

"Onze code is de kapstok geworden waaraan elk thema over gedrag en houding wordt opgehangen. Met de Balance Business Principles is het elkaar aanspreken over normen en waarden gemakkelijker geworden. Wij zien dit als belangrijk resultaat". Aldus Arjen van Zuydam, die in 1995 Balance oprichtte, een detachingsbureau voor technische, financiële en juridische professionals met thans (begin 2003) ongeveer 250 werknemers. Van Zuydam ziet visie en visionair management als belangrijke voorwaarden voor succesvolle projecten en besloot daarom in 2001 een code op te stellen.

Van Zuydam: "Balance is betrokken bij vele ingrijpende projecten en veranderingsprocessen bij grote private en publieke organisaties. De inzet van onze kennis en kunde is daarbij niet voldoende; ons gedrag en onze houding moeten recht doen aan het vertrouwen dat de opdrachtgever in ons stelt. Onze onafhankelijkheid en integriteit zijn daarbij evident. Met een code willen we de kernwaarden en verantwoordelijkheden van zowel bureaustaf als projectconsultants helder formuleren, zodat deze in het dagelijkse werk worden uitgedragen".

Op welke wijze is de code tot stand gekomen? Van Zuydam: "Omdat iedere gedetacheerde een beeldrager is van Balance en voornamelijk extern werkzaam is, is het erg belangrijk om het draagvlak voor een code te verzekeren. We zijn begonnen met het organiseren van een 'masterclass business ethics' voor de bureaustaf en projectconsultants. Daar hebben we gesproken over het belang van waarden en normen, het expliciteren en bespreekbaar maken daarvan, en het proces van het ontwikkelen van de code. ➔➔



De directie heeft vervolgens haar visie op de organisatie, missie en kernwaarden op papier gezet en daarna voorgelegd aan uiteenlopende medewerkers en projectconsultants. Een tweede uitgewerkte versie van de code is vervolgens in persoonlijke gesprekken voorgelegd aan klanten. De uiteindelijke tekst heeft de directie vijf maanden na de start vastgesteld. Deze Balance Business Principles van twaalf pagina's formuleren vijf kernwaarden: professionaliteit, onafhankelijkheid, inlevingsvermogen, integriteit en loyaliteit.

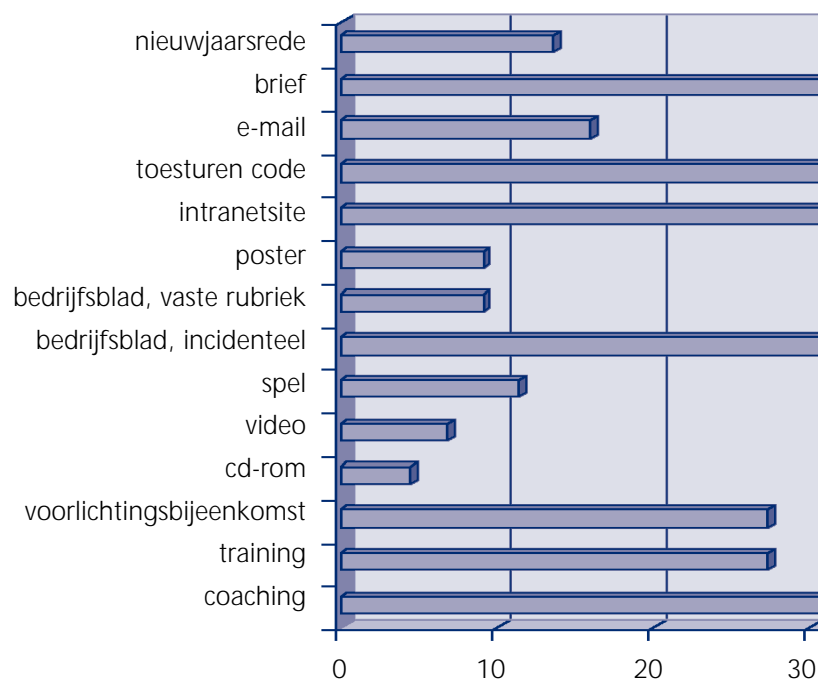
Om de code te implementeren is met de medewerkers in een workshop gesproken over hun eigen rol en verantwoordelijkheid naar de Business Principles. Ook vinden er bijeenkomsten plaats waarin praktijkdilemma's worden getoetst aan de code. Verder dienen de kernwaarden als richtsnoer bij de evaluatie van de werkzaamheden van de projectconsultants. Daarnaast heeft Balance zijn kernwaarden onder de aandacht van haar opdrachtgevers gebracht in evaluatiegesprekken".

Tip: zoek momenten voor communicatie

- De nieuwjaarsrede is een geschikt ogenblik om te memoreren waarvoor het bedrijf nu eigenlijk staat en gaat.
- Tegen het eind van het jaar krijgen of sturen medewerkers vaak relatiegeschenken. Een geschikt moment om de geldende regels onder de aandacht te brengen.
- Neem een vaste rubriek over de code op in het bedrijfsblad.
- Jubilea of personeelsbijeenkomsten zijn uitgelezen momenten om de jubilaris respectievelijk het personeel te spiegelen aan de code (in positieve zin).

Overzicht 4.1

Hoe informeren bedrijven medewerkers over de code?



video of CD-rom, vaak met concrete dilemma's uit de praktijk van het bedrijf

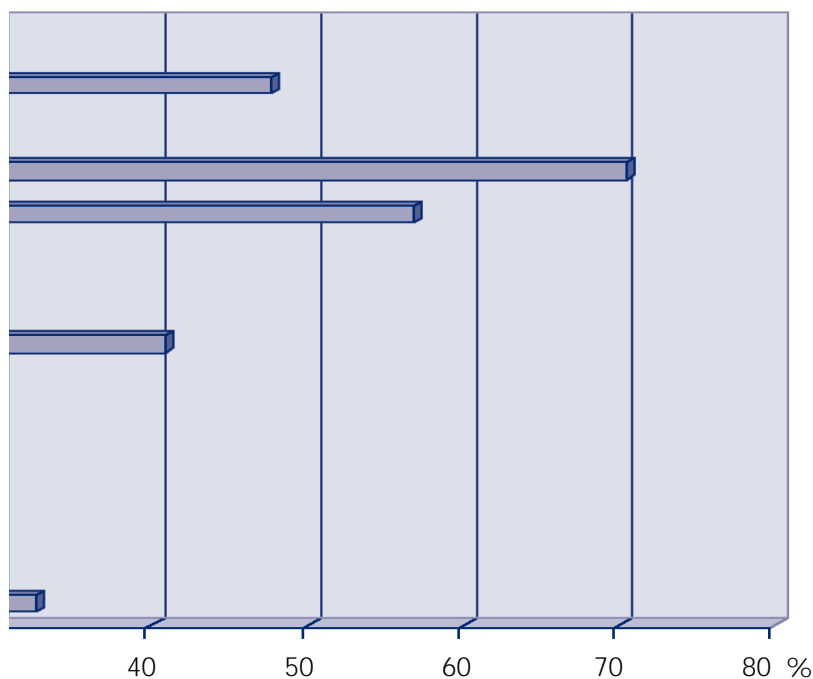
- Organiseren van speciale voorlichtingsbijeenkomsten (27%) of trainingen (eveneens 27%). Sommige bedrijven integreren deze training in hun managementtrainingen en -bijeenkomsten. Andere trainen hun personeel van hoog tot laag.

De code kan ook op de agenda staan van het reguliere werkoverleg. Dan gaat het vooral om de concrete dagelijkse issues die in verband staan met de code.

In de helft van de bedrijven (46%) heeft de leiding de afgelopen twee jaar expliciet gevraagd om de code in het werkoverleg te bespreken.

Dialog met stakeholders

De code kan worden geagendeerd voor de ondernemingsraad, raad van commissarissen, de aandeelhoudersvergadering, en voor het overleg met consumenten en NGO's.



Suggesties voor verbeteringen en aanvullingen van de code komen vooral van managers en medewerkers, veel minder van aandeelhouders, NGO's en consumenten, zo blijkt uit ons onderzoek.

Overzicht 4.2
Ontvangen suggesties voor de code

Suggesties ontvangen van:	Nooit	Geregeld tot vaak
Management	27%	20%
Aandeelhouders	76%	8%
Medewerkers	37%	6%
NGO's	65%	<5%
Zakelijke relaties	89%	<5%
Consumenten	89%	<5%

Functies van een training:

Enkele functies van een trainingsprogramma zijn:

- Herkennen van waarden en normen in eigen gedrag
- Inzicht in het belang van de code
- Herkennen en hanteren van praktische dilemma's.

Zulke trainingen variëren van een halve dag tot vijf dagen gedurende een jaar.

Functie van het werkoverleg

- Creëren van openheid om vragen te bespreken
- Onderlinge steun in het omgaan met lastige situaties in het eigen werk
- Komen tot gezamenlijke interpretaties van de code en het maken van afspraken.

Het kan handig zijn om te starten met het bespreken van enkele algemene cases alvorens tot actuele dilemma's over te gaan. Dat is minder bedreigend. Hoe realistischer de cases zijn, des te meer ontdekken medewerkers de praktische waarde van de code.

De dialoog met stakeholders

De vorm van de dialoog verschilt per stakeholder:

- Bij *werknemers* kan worden gedacht aan de ondernemingsraad, de vakbond of kritische groepen voor bijvoorbeeld kinderarbeid.
- De groep *aandeelhouders* wisselt vaak sterk van samenstelling. Gedacht kan worden aan de aandeelhoudersvergadering en de Vereniging voor Effectenbezitters.
- *Klanten* stemmen met de voeten. Hun vertegenwoordigers zijn de Consumentenbond of specifieke gebruikersverenigingen zoals Rover, die opkomt voor de belangen



→ van gebruikers van het openbaar vervoer, gebruikersraden van de energiebedrijven etc.

- **Milieugroepen.** Juist op milieugebied zijn er veel actiegroepen. Belangrijke vraag is dan of en met welke groep het bedrijf het overleg zal aangaan. Het maakt nogal wat uit of de onderneming het gesprek aangaat met een lokale milieugroep, (inter)nationale actiegroepen als Greenpeace of de Vereniging Milieudefensie, dan wel met de veel neutralere organisaties als Vereniging Natuurmonumenten of Stichting Wereld Natuurfonds.

Screening van leveranciers

Tim van Kooten, issue manager bij Shell Nederland: "Leveranciers worden beoordeeld voordat Shell met hen in zee gaat. Ook wordt naar de code verwezen in het leverancierscontract. In gesprekken met hen komt de vraag aan de orde: bent u in staat met de uitgangspunten te opereren? Zo ja, prima. Zo nee, dan komt er geen contract. Shell wil graag dat de Business Principles ook bij haar leveranciers gelden. Schade door hen toegebracht, is vaak ook schade voor Shell. De Business Principles worden gericht aan de orde gesteld. Er wordt ook op gecontroleerd. Met leveranciers die deze uitgangspunten niet volgen wordt de samenwerking gestopt".

Steeds meer bedrijven willen weten wat in de toeleveringsketen gebeurt. Bijvoorbeeld of sprake is van kinderarbeid of hoe het staat met de milieuzorg; bij leveranciers is soms meer milieuwinst te behalen dan in het eigen bedrijf.

De code kan hierbij een hulpmiddel zijn. Eenvijfde van de onderzochte bedrijven neemt bepalingen uit de code over in hun contracten met leveranciers. Een enkel bedrijf neemt zelfs de hele code op. Eenvijfde van de bedrijven zegt bovendien leveranciers te screenen op integriteit.

4.2 Vertalen in concreet beleid, met name het personeelsbeleid

Sollicitanten

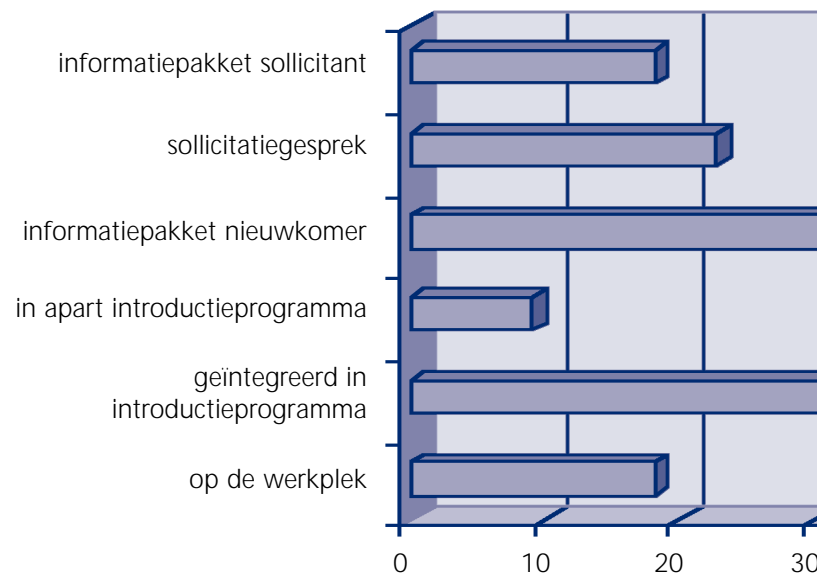
In overzicht 4.3 is weergegeven hoe bedrijven nieuwe medewerkers informeren over de code.

- Beginpunt is om nieuwe medewerkers te informeren over de code.
- Af en toe komt de code aan de orde in het sollicitatiegesprek.
- De bedrijfscode vormt meestal onderdeel van het informatiepakket voor nieuwe medewerkers (77%).
- Iets minder dan de helft van de bedrijven besteedt aandacht aan de code tijdens het introductieprogramma.

Een mogelijkheid is om sollicitanten een dilemma voor te leggen uit de bedrijfspraktijk. Er bestaan zelfs specifieke assessmentprogramma's.

Ook al komt de code niet expliciet aan de orde in een sollicitatiegesprek, bedrijven zullen hun waarden vaak toch laten meespelen in de selectie.

Overzicht 4.3
Wanneer komt de nieuwkomer in contact met de code?



Ondertekening

In ruim eenderde van de bedrijven is regel dat alle medewerkers de code ondertekenen, bij indiensttreding en ook als de code herzien wordt. Een kwart van de bedrijven beperkt ondertekening tot het management.

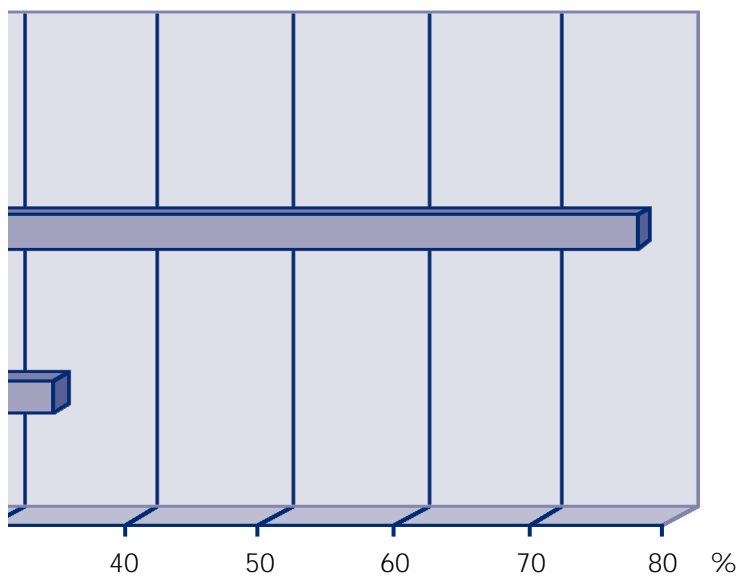
Screening

Eenderde van de bedrijven screent managers, de helft screent medewerkers op risicovolle functies.

Functioneringsgesprek

Een code geeft criteria om het functioneren van medewerkers te bespreken en te beoordelen. Denkbaar is dat de aspecten van de code een PM-punt zijn dat alleen ter sprake komt als er iets over op te merken valt.

In sommige bedrijven (9%) is de code vast onderdeel van het functioneringsgesprek. In 48% van de bedrijven is dit incidenteel het geval.



“We hebben principes en uitgangspunten. Deze krijgt iedereen uitgeleerd als hij bij ons in dienst komt. En wij vragen ook of iemand die punten herkent. Herkent hij ze niet of vindt hij ze belachelijk, dan nemen we die persoon niet aan”.

*Henk-Willem van Dorp,
directeur Van Dorp Installaties*

Nieuwkomers

Nieuwkomers staan onbevangen tegenover de organisatie. Van hen kan het bedrijf veel leren over de eigen cultuur, bestaande praktijken en verschillen met de code. Daarvoor zijn vragen nuttig als: “Als je nu terugkijkt op de eerste maanden hier, wat valt je dan op als je onze code legt naast de praktijk?”, “Vind je dat de code duidelijk zichtbaar is in de praktijk?” en “Ervaar je dat er voldoende mogelijkheden zijn om je aan de code te houden?”

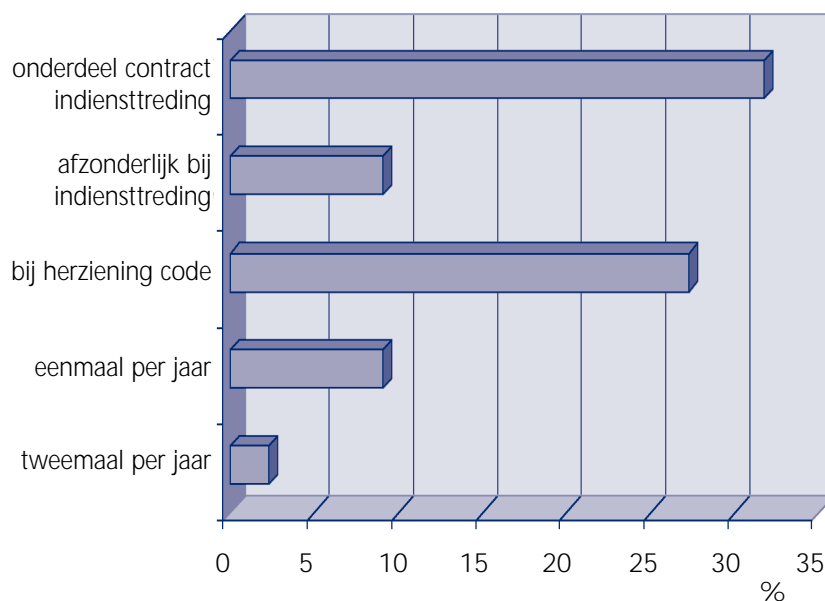
Functioneringsgesprek

Vragen in een functioneringsgesprek kunnen zijn: “Hebben zich afgelopen jaar dilemma’s voorgedaan bij het naleven van de code in de praktijk?”, “Vind je dat we als organisatie voldoende werk maken van wat we in de code hebben opgeschreven?” en “Wat vind je zelf moeilijk in het naleven van de code?”

Exit interviews

Exit interviews kunnen eveneens rijke informatie opleveren over de effectiviteit van de code. "Mag ik je ten slotte vragen: wat zijn volgens jou de belangrijkste kloven tussen de code en de praktijk? En kun je daar misschien concrete voorbeelden bij geven, zonder de namen van personen te noemen?"

Overzicht 4.4
Wanneer wordt de code ondertekend?



Coaching

30% van de bedrijven biedt managers de mogelijkheid van individuele coaching aan.

Ontslag

De code is geen vrijblijvende zaak. In bijna de helft van de bedrijven was de code in de afgelopen twee jaar reden om mensen te ontslaan.

4.3 Inrichten van een intern vangnet

Vragen over moeilijke situaties, signalen over malversaties horen allereerst in de directe lijn aan de orde te worden gesteld. Maar dat volstaat niet altijd. Medewerkers kunnen drempels ervaren om zaken aan te kaarten, met name als deze structureel van aard zijn of als de chef onderdeel is van het probleem. Vooral voor grotere organisaties is het inrichten van een vang-

net belangrijk.³ Overzicht 4.5 geeft aan welke vangnetten bedrijven hanteren.

Veel bedrijven hebben een vertrouwenspersoon voor seksuele intimidatie (68%) of een compliance officer (64%); ook een 'vertrouwenspersoon integriteit' of een algemene vertrouwenspersoon komen voor. Meer dan de helft van de bedrijven heeft een klachtenregeling (59%).

Opvallend is verder:

- 30% van de bedrijven heeft een ethische commissie (in de vorm van een vragen- of klachtencommissie). Philips bijvoorbeeld heeft een intern *review committee* dat regelmatig bij elkaar komt en lopende kwesties en gerezen vragen bespreekt. De Rabobank heeft een adviescommissie waaraan medewerkers ethische beleidsvragen kunnen voorleggen die vervolgens volgens een bepaalde methodiek worden behandeld. Numico heeft een ethische commissie van externe leden die kwesties bespreekt als genetische modificatie.
- Er zijn inmiddels zeven bedrijven met een telefonische meldlijn voor werknemers. Zij zijn waarschijnlijk geïnspireerd door collega-bedrijven in de Verenigde Staten waar de 'ethics hotline' een populair instrument geworden is.
- 9% heeft een aparte klokkenluiderregeling uitgewerkt. Andere bedrijven volstaan met een klachtenregeling.

4.4 Monitoren, rapportage en auditing

De bedrijfscode kan de basis zijn voor interne verantwoording (van medewerkers naar managers, van managers naar directie en van directie naar raad van commissarissen) en voor externe verantwoording (naar de aandeelhouders, andere stakeholders en de samenleving in het algemeen).

In het merendeel van de bedrijven (59%) wordt gerapporteerd over de naleving van de code. Meestal vindt die rapportage intern en jaarlijks plaats; het gaat dan om het gehele bedrijf, niet over afzonderlijke bedrijfsonderdelen. 11% rapporteert ook extern.

³ Zie daarvoor het boekje *De Integere Organisatie 2, handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag*, Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie Den Haag 2001

De ethische hotline

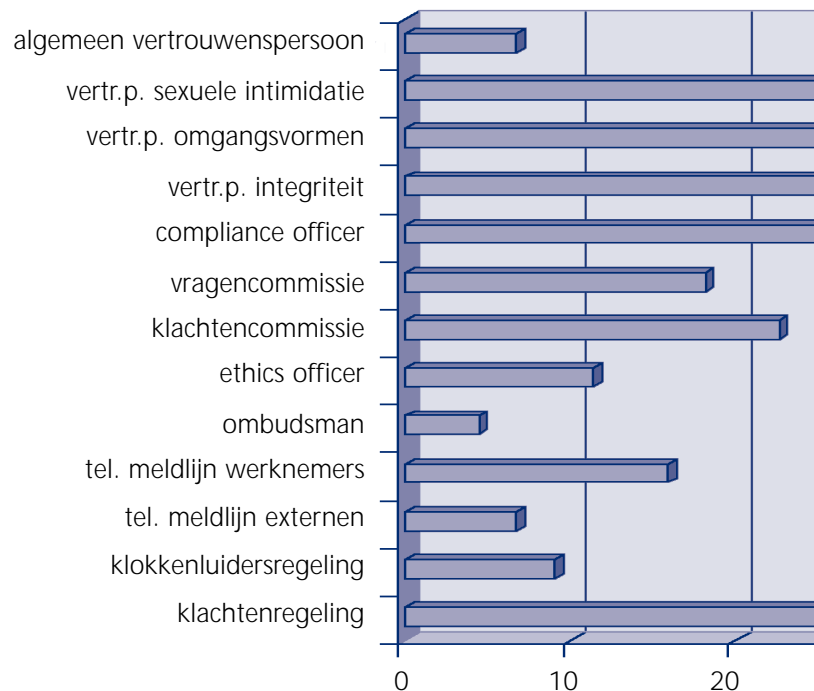
De ethische hotline is een meldpunt waarvan medewerkers en externen gebruik kunnen maken. Een voorbeeld is Philips. Ronald Stein, vice president corporate control bij Philips: "Via de ethics hotlines kunnen medewerkers anoniem een telefoonnummer bellen van een gespecialiseerd call centrum en hun klachten melden over de naleving van de General Business Principles. Medewerkers worden in hun eigen taal te woord gestaan, persoonlijk begeleid en krijgen terugkoppeling wat er met hun klachten is gedaan en welke concrete maatregelen zijn genomen. We gebruiken dat in de regio's Noord- en Zuid-Amerika, maar ook bijvoorbeeld in Nederland en binnenkort in het Verenigd Koninkrijk".

De ethische commissie

De ethische commissie kan bestaan uit internen en/of externen. Zij kan zich bezig houden met concrete klachten, vragen, maar ook met beleidsvragen.

Elvira Luykx, manager corporate communications van Numico, gespecialiseerd in onder andere babyvoeding: "De Advies Commissie Ethiek is een commissie waaraan wij vragen kunnen stellen en dilemma's kunnen voorleggen. Maar de commissie kan Numico ook zelf wijzen op bepaalde zaken die het ethisch handelen van de organisatie aangaan. De leden zijn onafhankelijk en kunnen gevraagd, maar ook ongevraagd advies geven".

Overzicht 4.5
Welke vangnetten zijn er voor de code?



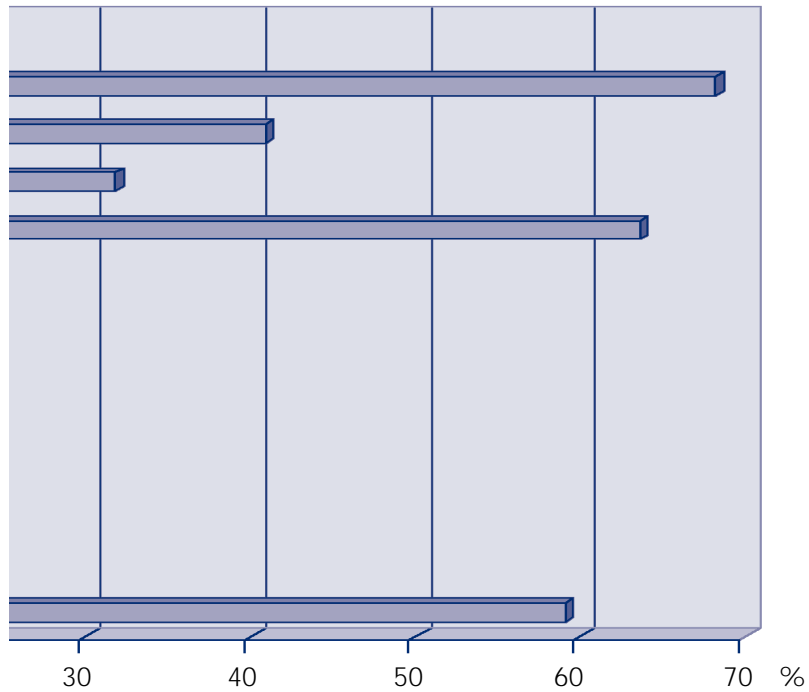
De rapportages worden vaak intern gecontroleerd door de eigen accountantsdienst of de interne controle afdeling. 16% laat zijn rapporten controleren door een externe accountant.

4.5 Actieve ondersteuning door stafafdelingen

Hoewel het lijnmanagement eerst verantwoordelijk blijft, spelen stafafdelingen een belangrijke rol bij het voorbereiden, implementeren, adviseren en volgen van de code. Uit de antwoorden komen drie patronen naar voren:

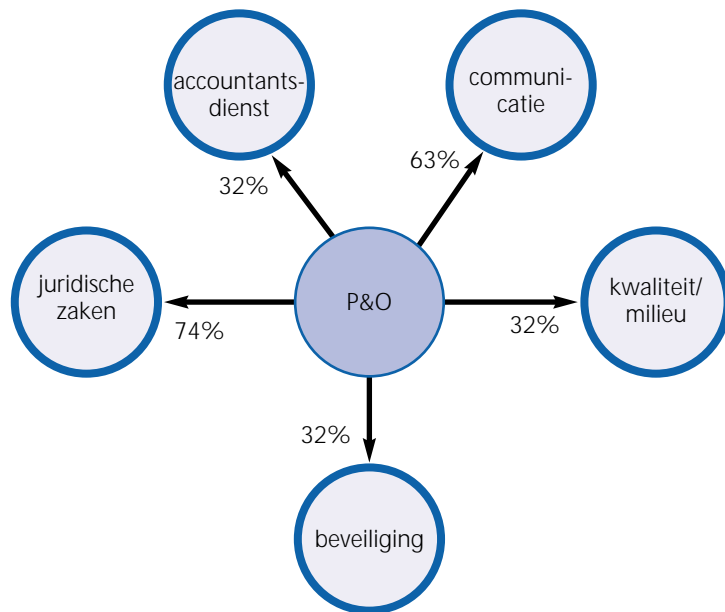
Afdeling Personeel & Organisatie als spil

Meest voorkomend patroon is dat de afdeling Personeel & Organisatie /HRM het voortouw neemt (bij 43% van de bedrijven). Intensief wordt dan samengewerkt met de afdeling Juridische Zaken (74%) en Communicatie (Public Relations/Corporate Communications) (63%). Zie nevenstaande figuur.



Managementcontract en jaarplan medewerkers

Als onderdeel van het managementcontract maken sommige bedrijven (30%) afspraken met managers over concrete doelstellingen die direct voortvloeien uit de code. Periodiek wordt dan bezien of die afspraken zijn nagekomen. Soms zetten managers een persoonlijke handtekening onder hun rapportage over hoe de code is nageleefd en welke problemen zich daarbij voordeden. Op zo'n wijze wordt de code geïntegreerd in de planning en control cyclus. Hetzelfde kunnen managers doen naar medewerkers.



Maatschappelijk jaarverslag

Steeds meer bedrijven rapporteren over hun maatschappelijk functioneren. Soms doen zij dat in hun financieel jaarverslag, maar er zijn ook bedrijven die een apart maatschappelijk jaarverslag uitbrengen dat eveneens wordt geverifieerd door een accountant. Initiatieven worden genomen - met name het Global Reporting Initiative - voor een duurzaamheidsrapportage waarin financieel-, milieu- en sociaal jaarverslag zijn geïntegreerd.

Shell, ING en DSM rapporteren over hun prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen. Deze rapportages vormen de basis voor een dialoog met stakeholders.

“KLM wil graag worden aangesproken en afgerekend op haar milieubeleid. Vandaar dat we bijvoorbeeld zoveel tijd en energie steken in het milieujaarverslag. Daarmee stellen we ons kwetsbaar op maar dienen er uiteraard ook een eigenbelang mee. Door cijfers te publiceren over uitstoot en lawaai van vliegtuigen verhinderen we dat anderen maar wat roepen en daarmee vrijwel automatisch het gelijk aan hun kant krijgen. We hopen met de publicatie van onze cijfers de maatschappelijke discussie met de juiste gegevens te voeden”.

*Cees van Woudenberg,
directeur KLM*

Afdeling Communicatie als spil

Ook de afdeling Communicatie (Public Relations/Corporate Communication) vervult geregeld een sturende rol (bij 36% van de bedrijven). Ook dan wordt intensief samengewerkt, met Juridische Zaken (73%) en Personeel & Organisatie (73%).

Afdeling Juridische Zaken als spil

De laatste variant is dat de afdeling Juridische Zaken het voortouw heeft (23%). Behalve Personeel & Organisatie/HRM (90%), Communicatie (80%) worden ook de Accountantsdienst (50%) en Beveiliging/Security (eveneens 50%) vaak geraadpleegd.

Over deze drie varianten valt het volgende op te merken:

- De betrokkenheid van de Juridische afdeling kan er voor zorgen dat daar veel concrete onderwerpen en vragen over de code worden gerapporteerd. Dit is een gevolg van de goede inbedding in bestaande rapportagelijnen. Opvallend is dat in dit model de intensiteit van de samenwerking met andere afdelingen groter lijkt dan bij de twee andere modellen.
- Als Public Relations/Public Affairs de *lead* heeft, lijken reputatie overwegingen een sterker accent te krijgen. De communicatie, zowel intern als extern, krijgt daarbij veel aandacht.
- De afdelingen Milieu/Kwaliteit en Beveiliging lijken minder betrokken te zijn bij de code dan men misschien zou verwachten. In ieder geval vervullen zij geen leidende rol.

De vertaalslag...

- Welk instrumenten acht u wenselijk om in te zetten voor de naleving van de code? Wat vindt u het belangrijkste?
- Hoe hangen de instrumenten onderling met elkaar samen? Is er sprake van een versterkend effect?

Hoe effectief is de code?

Bedrijf G ligt flink onder vuur in de media. Het wordt verweten zaken te doen in een land waar mensenrechten worden geschonden. Sterker nog: de aanwezigheid van het bedrijf helpt het dictatoriale regime om in het zadel te blijven. Ook verschillende actiegroepen laten zich uiterst kritisch uit over het bedrijf. Het bedrijf wil in dit land gevestigd blijven en meent dat daarvan de gehele bevolking profiteert. Maar het is niet in staat zijn standpunt geloofwaardig over het voetlicht te krijgen. De actiegroepen en zelfs enkele aandeelhouders verwijten het bedrijf gebrek aan helderheid, transparantie en aan bereidheid tot discussie. In een poging om het tij te keren besluit het bedrijf een code te schrijven waarin het beleid uit de doeken wordt gedaan. Wanneer na een half jaar een concept van de code gereed is, nodigt het bedrijf externe partijen uit om het concept te bespreken in enkele rondetafel bijeenkomsten. In deze gesprekken groeit een onderling begrip voor elkaars standpunt. Juist omdat steeds ook een lid van de directie aanwezig is, krijgen de stakeholders de indruk dat het bedrijf deze kwestie serieus neemt. Alhoewel de standpunten niet nader tot elkaar komen, leiden de code en de daaropvolgende activiteiten tot een verbeterd imago van het bedrijf. De publieke storm luwt en er ontstaat meer begrip voor de keuzes van het bedrijf.

Dit is een voorbeeld van een mogelijk succes van een code. Welk succes heeft uw code? En hoe kunt u dat bepalen? In dit hoofdstuk worden enkele deelsuccessen besproken evenals de indicatoren die het succes van een code kunnen meten. Het hoofdstuk sluit af met een omschrijving van managers die de code tot een succes maken.

5.1 Indicatoren

Een code beoogt de cultuur, het gedrag van medewerkers (*intern*) en de relaties met stakeholders (*extern*) te beïnvloeden. Daarvoor moet de code vertaald worden in concrete

doelstellingen. Vervolgens moeten indicatoren, liefst objectieve, worden gezocht om te bepalen of de doelen gehaald zijn. Als zulke objectieve gegevens ontbreken, zullen voor de evaluatie meer subjectieve ervaringen moeten worden gebruikt.

Aan de volgende *doelen* en *indicatoren* kan worden gedacht:

Intern

- Doel: geldende waarden en normen worden breder bekend.
Indicator: wat krijgt een journalist te horen die tien medewerkers bij de poort zou vragen over de code?
- Doel: dilemma's worden beter bespreekbaar.
Indicator: is de alertheid op lastige situaties groter geworden en kunnen medewerkers deze beter hanteren?
- Doel: managers en medewerkers spreken elkaar meer aan op hun verantwoordelijkheden.
Indicator: antwoorden personeelsenquête.
- Doel: de werksfeer is verbeterd en medewerkers voelen zich meer betrokken bij hun bedrijf.
Indicator: het verloop, antwoorden personeelsenquête.
- Doel: bedrijfsmiddelen worden zorgvuldiger gebruikt.
Indicator: schade.
- Doel: incidenten worden eerder en meer zichtbaar (grotere transparantie).
Indicator: aantal gemelde incidenten.
- Identieke incidenten komen minder voor (wijst op het leren van incidenten).
Indicator: aard gemelde incidenten.

Extern

- Er zijn minder incidenten met stakeholders.
- Het aantal afgekeurde/defecte producten, rechtszaken en schade-uitkeringen is verminderd.
- De berichtgeving in de media is positiever.
- De reputatie is verbeterd.
- Er is meer vertrouwen bij beleggers.
- Het imago op de arbeidsmarkt is verbeterd, wat blijkt uit een grotere belangstelling voor vacatures en meer open sollicitaties.

Behalve op de *effecten* van de code kan een evaluatie zich richten op de *wijze waarop* die code wordt ingevoerd, zoals be-

sproken in het vorige hoofdstuk. Dan komen vragen aan de orde als:

- Krijgen nieuwe medewerkers de code?
- Hoe wordt over de code gecommuniceerd? Komt de code aan de orde in de verschillende overlegvormen?
- Is de code vertaald in concreet beleid, bijvoorbeeld naar het inkoop- of het personeelsbeleid (sollicitatie, functioneringsgesprek, managementcontract)?
- Is het management op de hoogte van evidente en zware overtredingen? Wat blijft onbekend?
- Wordt naleving gestimuleerd en gecontroleerd?

Enkele voorbeelden van geslaagde codes:

- *Schade -24%*
Aanleiding voor een Noord-Hollands bedrijf om een code in te voeren was onder andere de grote schade aan bedrijfsmiddelen die medewerkers veroorzaakten. Een half jaar na de introductie van de code lag de schade bijna een kwart lager.
- *Ziekteverzuim -10%*
Een productiebedrijf gebruikte zijn nieuwe code om diverse fricties op de werkvloer aan de orde te stellen. Enkele oorzaken voor het hoge ziekteverzuim werden zichtbaar en vervolgens aangepakt. Het ziekteverzuim daalde in twaalf maanden met bijna tien procent.
- *Inkoopkosten -4,5%*
De inkoopafdeling van een groot Rotterdams bedrijf merkte dat de inkoopkosten na de introductie van de code afnamen met bijna vijf procent. Doordat de inkoopnormen flink waren aangescherpt, werden leveranciers voortaan kritischer beoordeeld op hun prestaties.
- *Klachten ongewenste omgangsvormen verdubbeld*
Binnen een jaar nadat de code was geïntroduceerd, waren de klachten over ongewenste omgangsvormen op de werkvloer meer dan verdubbeld. Slachtoffers voelden zich met de code duidelijk beter in staat om dergelijke malversaties aan de orde te stellen.
- *Klanttevredenheid +31%*
Twee jaar na de bekendmaking van de code bleek bij een Rotterdams bedrijf de klanttevredenheid met ruim dertig procent te zijn toegenomen. Medewerkers toonden zich meer open voor de wensen, ervaringen en kritiek van klanten.

Een kwalitatieve evaluatie

Uitspraken van managers:

“De code vormt een instrument om onbespreekbare items bespreekbaar te maken”.

“De code werkte als een hefboom: met relatief weinig energie wordt veel energie opgewekt”.

“De code biedt een goed kader om elkaar en het beleid te beoordelen en te herijken”. “Ik zou niet meer kunnen managen zonder een code. Tegelijkertijd: als we de code morgen zouden afschaffen dan maakt dat niets uit: de code zit voldoende in onze genen”.

“Helaas heb ik van twee medewerkers afscheid moeten nemen die niet pasten binnen de letter en geest van de code. Maar juist hierin de kracht van de code”.

De vertaalslag...

- In welke mate is uw code effectief?
- Welke indicatoren gebruikt u daarbij? Hoe betrouwbaar zijn deze indicatoren?
- Is er sprake van verbetering op deze indicatoren?
- Is verdere verbetering wenselijk?
- Welke aanvullende acties kan ik daarvoor ondernemen?

5.2 De belangrijkste knelpunten

Als onderdeel van een evaluatie kan een bedrijf nagaan welke knelpunten zich voordoen. Deze vraag hebben wij ook voorgelegd aan de bedrijven met een eigen code. De antwoorden zijn in het navolgend overzicht samengevat.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het toezicht op naleving en het elkaar aanspreken op de code blijven lastig.
- Het is niet eenvoudig om de code concreet handen en voeten te geven.
- Het is moeilijk om voortdurend aandacht te vragen voor de code.
- De code wordt zelden als belemmerend ervaren of als een aantasting van eigen verantwoordelijkheden. Evenmin ziet men de code als haastwerk, onrealistisch of te idealistisch.

*Overzicht 5.1
Knelpunten bij het implementeren van de code*

Knelpunten	Geheel van toepassing	Deels van toepassing	Niet van toepassing
Het is moeilijk om regelmatig aandacht van medewerkers voor de code te vragen:	20%	49%	31%
Medewerkers vinden het lastig elkaar aan te spreken op naleving van de code:	18%	44%	38%
Vertaling van de code naar strategische beslissingen en concreet beleid is lastig:	17%	40%	43%
Toezicht op naleving van de code is moeilijk te realiseren:	14%	63%	23%
Het management vindt het lastig om voortdurend zijn commitment met de code te tonen:	11%	40%	49%
Het management vindt het lastig concrete verbeterpunten te verbinden aan de code:	8%	53%	39%
De code is van bovenaf opgelegd en vindt daardoor geen draagkracht:	6%	50%	44%
Medewerkers ervaren de code als vanzelfsprekend/te weinig uitdagend:	3%	44%	53%
Het is moeilijk om aan externen duidelijk te maken dat het bedrijf de code serieus neemt:	3%	41%	56%
Medewerkers ervaren de code als niet realistisch:	3%	36%	61%
Medewerkers ervaren de code als te idealistisch:	3%	33%	64%
Medewerkers vinden het moeilijk de code te vertalen naar het dagelijkse werk:	0%	56%	44%
Medewerkers vinden de code te snel opgesteld/niet genoeg overwogen:	0%	21%	79%
Medewerkers ervaren de code als belemmerend in hun eigenlijke werk:	0%	17%	83%
Medewerkers ervaren de code als aantasting van hun eigen verantwoordelijkheden:	0%	14%	86%

“Het succes van de CEO in de toekomst hangt vooral af van integriteit en je rol kennen in het totaal van de onderneming en daarbuiten”.

Rijkman Groening, ABN Amro

“Het succes van de CEO in de toekomst hangt vooral af van een rechte rug. Omdat je in toenemende mate als CEO in een glazen huis leeft. Je mag niet wijken voor de druk. Je moet wel luisteren, maar vooral jezelf blijven. Niet voortdurend als een bamboe in de wind hangen”.

Gerard Kleisterlee, Philips

5.3 Tenslotte: nogmaals leiderschap

De praktijk leert dat een code staat of valt met het voorbeeld gedrag van het management. Dat eist inzicht, persoonlijke betrokkenheid en inzet.

Managers dienen daarvoor te reflecteren op zichzelf en het eigen gedrag te spiegelen aan de code. Hoe draag ik de code op overtuigende wijze uit? Hoe authentiek ben ik daarin? Hoe vaak ik voor eigen misstappen?

Een mogelijkheid voor medewerkers en managers om zich de code eigen te maken, is om deze per onderdeel te vertalen naar concreet gedragingen van hen zelf. Zij kunnen daarvan een lijstje aanleggen en periodiek nagaan wat zij ervan bereikt hebben.

Wij besluiten dit boekje met de vraag wat managers gemeen hebben die van de code een succes maken.

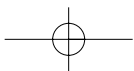
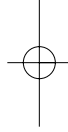
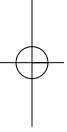
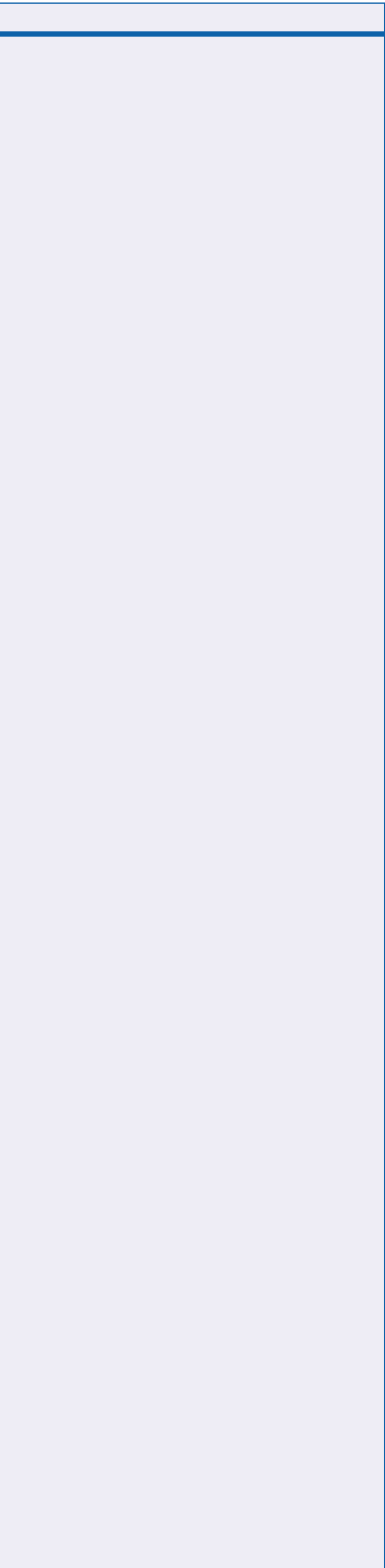
- Zulke managers beschouwen de code slechts als een stuk papier maar *tegelijk* als de leidraad voor hun handelen.
- Zij zijn zelf aanspreekbaar op de naleving van de code *en* spreken ook anderen op de naleving ervan aan.
- Zij besteden in het overleg met medewerkers periodiek afzonderlijk aandacht aan de code *en* integreren de code in gedrag en beleid.
- Zij weten enerzijds helder te verwoorden wat de code verwacht van medewerkers *en* hebben tegelijkertijd oog voor de dilemma's die onvermijdelijk blijven.
- Zij houden vast aan de in de code beschreven set van waarden, principes en normen *en* zijn tegelijkertijd flexibel bij de toepassing daarvan.
- Zij waarderen codeconform gedrag *en* keuren codeafwijkend gedrag van medewerkers af.
- Zij zijn een levende code *en* lopen tegelijkertijd niet te ver op medewerkers vooruit.
- Zij communiceren over de code in voorspoedige *en* in slechtere tijden.
- Zij operationaliseren de code in concrete doelstellingen *en* houden tegelijkertijd zicht op het algemene doel van de code.

Naschrift

Wellicht becroop u bij het lezen van dit boekje het idee dat het allemaal mooie woorden zijn die nog weinig zeggen over de feitelijke praktijk en naleving. Wij zijn optimistisch. In ons onderzoek hebben wij veel mensen in bedrijven gesproken die terdege hun code serieus nemen. Als we ons eerste onderzoek naar codes in 1991 vergelijken met de stand van zaken nu, zien we dat duidelijk meer ondernemingen werk maken van hun principes. We zien dat bedrijven steeds meer wordt gevraagd voor welke waarden en normen zij staan en wat ze daarvan in praktijk brengen. Dat proces is onomkeerbaar. Stakeholders en overheid vervullen daarin een cruciale rol. We zien dat bedrijfs-codes niet alleen een kwestie zijn van ethiek, maar juist ook van verstandig zakendoen. De recente deconfitures bevestigen dat alleen maar. Gebrek aan integriteit doet de zaak geen goed. Het omgekeerde is ook waar; steeds duidelijker wordt dat integriteit een essentiële (maar uiteraard niet enige) voorwaarde is voor succes. Dit wordt mooi getypeerd door het motto dat Sara Lee/DE meegeeft aan haar code: *Winning through integrity*.

“Het allerbelangrijkste is commitment aan de top. Het is niet iets van bottom-up maar top-down. Als je die commitment niet hebt, geloven de mensen er niet in, ze doen het half. Je moet het óf doen óf niet doen, 100% of niet. Half doen is weggegooid geld, dan besteed je er tijd aan en belandt de code toch onder in de kast. Dat heeft geen zin. Sommige bedrijven gebruiken het als zeg maar vijgenblad. Dat werkt niet, dat gaat dan toch vrij snel fout. Het is alles of niets. Het is niet makkelijk en er moet echt veel tijd en geld in geïnvesteerd worden, maar wij geloven dat het zich terugverdient”.

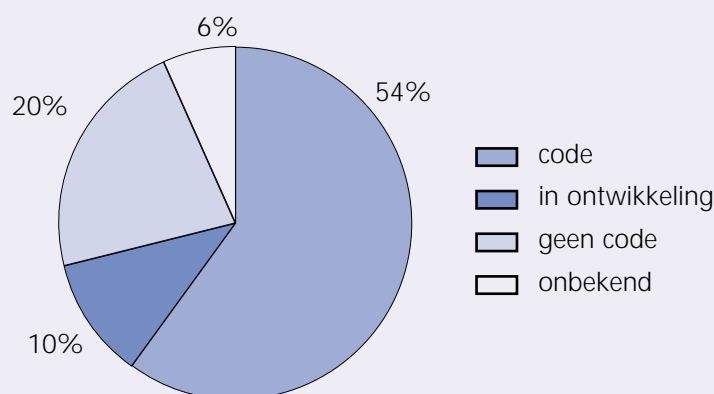
*Hans Voorberg,
vice-president legal affairs
Sara Lee/DE*



De bedrijfscodes van de 100 grootste bedrijven in Nederland

Van de 100 grootste bedrijven hebben 54 een bedrijfscode. In 1999 waren dat er 39, een toename met 38%. Bovendien zijn nog 10 bedrijven bezig een code te ontwikkelen. In dit hoofdstuk geven we een beeld van de inhoud van de bedrijfscodes die wij hebben onderzocht.⁴

Figuur 1
Bedrijfscodes onder de top 100 in Nederland



De codes zijn geanalyseerd op onderwerpen en gegroepeerd naar stakeholders. Hierna komen de volgende onderdelen van bedrijfscodes aan de orde:

⁴ Het onderzoek is verricht onder de honderd grootste bedrijven van Nederland uit het maandblad 'Quote'. Criteria zijn de omzetcijfers en het aantal werknemers in 2001. De lijst is gecorrigeerd voor bedrijven met minder dan 100 werknemers, aangezien de betekenis van de bedrijfscode vooral wordt bepaald door het aantal werknemers. Bedrijven zijn telefonisch benaderd met het verzoek om hun code toe te zenden voor nadere analyse. Vervolgens hebben de 54 bedrijven met een code een vragenlijst ontvangen over de implementatie daarvan. 44 bedrijven zonden de enquête ingevuld retour. De antwoorden daarvan zijn verwerkt in dit boekje.

Doel, toepassing en naleving van de code

De Raad van Bestuur hecht groot belang aan de handhaving en versterking van de reputatie en integriteit van de bank en haar medewerkers. Een goed imago, betrouwbaarheid en vertrouwen worden steeds belangrijker basisvoorwaarden voor professionele en commercieel succesvolle financiële dienstverlening.

Fortis

Iedere ING'er is verantwoordelijk voor het handhaven van de normen en waarden binnen het bedrijf. Dit vereist voortdurende alertheid op en toepassing van de gedragsregels. Zelfs een enkel foutje, om wat voor reden dan ook, kan verstrekkende gevolgen hebben.

ING Groep

The guidelines in this booklet are intended to help each of us understand our responsibilities and make the right choices. They are also meant to stimulate awareness of ethical issues that we may encounter in our daily business activities. Doing the right thing begins with basic honesty and integrity. More than ever it also depends on our good judgement and sensitivity to the way others see us and how they may interpret our actions.

Compaq

- Doel, toepassing en naleving van de code
- Missie van de onderneming
- Kernwaarden
- Verantwoordelijkheden naar stakeholders:
 - samenleving
 - politiek (inclusief mensenrechten)
 - milieu, gezondheid en veiligheid
 - werknemers
 - aandeelhouders
 - consumenten
 - concurrenten
 - business partners
- Normen en regels voor medewerkers.

1. Doel, toepassing en naleving van de code

De meeste codes (67%) bevatten een inleidend hoofdstuk dat vooral ingaat op het doel, de toepassing en de naleving van de code.

Overzicht 2

Onderwerpen genoemd in de inleiding van de bedrijfscodes

Doel van de code	74%
Inleiding	67%
Centrale waarden en normen	65%
Personen waarop de code van toepassing is	43%

Veelal geeft de bestuursvoorzitter in de inleiding zijn visie op het doel en belang van de code. Vooral de noodzaak van een gemeenschappelijk kader wordt daarbij vaak benadrukt. In 43% van de codes wordt ook aangegeven op wie en op welke activiteiten de code van toepassing is. Verder wordt vaak benadrukt dat de code geen vrijblijvend karakter heeft. In een beperkt aantal codes (30%) wordt - in de inleiding of elders - expliciet de mogelijkheid genoemd van sancties op overtredingen. Veel codes (60%) geven ook aan hoe en waar medewerkers overtredingen kunnen rapporteren dan wel advies kunnen inwinnen over interpretatie van de code.

2. Missie

41% van de bedrijven formuleert in zijn code ook een missie. Dikwijls komt de missie direct na de inleiding aan de orde. Uit de missie kunnen immers kernwaarden en verantwoordelijkheden naar stakeholders worden afgeleid.

3. Kernwaarden

65% van de bedrijven benoemt een aantal kernwaarden (of *values*). Veel genoemde waarden zijn integriteit, respect en professionaliteit.

Overzicht 3 Kernwaarden in codes

KPN: professioneel, vernieuwend, verbonden en respectvol
 DSM: valuable partnerships, respect for people, good corporate citizenship
 ASML: kwaliteit, integriteit, vertrouwen, continuïteit, uitstekende prestaties en professionaliteit

In plaats van expliciet te spreken van waarden geven sommige bedrijven aan welke eigenschappen van werknemers zij belangrijk vinden. Zulke eigenschappen zijn met name teamspirit (30%), verantwoordelijkheidsbesef (19%), creativiteit (13%) en ondernemerschap (13%).

4. Verantwoordelijkheden naar stakeholders

Alle 54 bedrijven met een code gaan in op hun verantwoordelijkheden jegens één of meerdere stakeholders, zoals weergegeven in overzicht 4. De frequentie waarmee de stakeholders worden genoemd en de verantwoordelijkheden jegens hen worden uitgewerkt, loopt sterk uiteen. Opvallend is dat van stakeholders de minste aandacht uitgaat naar aandeelhouders.

Missie

As the worldwide leader in networking for the Internet, Cisco Systems Inc. is committed to helping people from all walks of life benefit from the Internet.

Cisco Systems

Our mission: to enable our customers - both in local and global - to meet or exceed their business objectives by supplying and managing advanced, vendor independent, ICT solutions and services.

Getronics

Kernwaarden

Wanneer wij deel uitmaken van een team communiceren wij openlijk en positief om de prestatie van ons team te verbeteren.

Alcoa

De hier beschreven Business Principles weerspiegelen niet alleen wetten en regels, maar zijn ook gebaseerd op de waarden integriteit, ondernemerschap, professionaliteit, klantgerichtheid en teamwork.

ING Groep

Verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving

KPN staat midden in de samenleving. Dit komt onder meer tot uitdrukking in onze bijdrage aan de economie en de totstandkoming van de informatie-maatschappij, de werkgelegenheid die wij verschaffen en het aantal burgers dat dagelijks gebruik maakt van onze diensten. Wij zijn ons bewust van de maatschappelijke verwachtingen die verbonden zijn aan onze positie.

KPN

DaimlerChrysler stelt zich tot plicht om geheel te voldoen aan de wetten tegen omkoperij en de uitvoercontrole-, douane- en anti-boycotwetgeving. Onder deze internationale handelswetten vallen alle aspecten van de wereldomvattende DaimlerChrysler handelsonderneming en haar werknemers.

DaimlerChrysler

Etnische en culturele verschillen, waar ook ter wereld, vormen een verrijking van de maatschappij. Philips streeft ernaar zich aan de lokale situatie aan te passen om mogelijke problemen op gepaste wijze tegemoet te treden met inachtneming van het toepasselijke recht en maatstaven van verantwoordelijk gedrag.

Philips

EMC conducts its business in accordance with all applicable laws. You are expected to conduct yourself in the same manner. Compliance with the law is a minimum expectation.

EMC

PACCAR conducts business so as to reflect the highest ethical standards, fulfill our legal obligations and meet our social responsibilities. We strive to gain the favorable regard of customers, shareholders, employees, governments and the general public through superior performance and effective communications.

PACCAR, DAF Trucks N.V.

Overzicht 4

Verantwoordelijkheden jegens stakeholders

Samenleving	93%
Medewerkers	89%
Milieu, gezondheid en veiligheid	70%
Consumenten	69%
Politiek	60%
Concurrenten	46%
Mensenrechten	41%
Business partners (leveranciers, joint-venture partners)	41%
Aandeelhouders	39%

Verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving

De specifieke verantwoordelijkheden naar de samenleving zijn samengevat in overzicht 5.

Overzicht 5

Verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving

Naleven van maatschappelijke normen:

- Naleven van wetten	74%
- Naleven van wetten, regels én standaarden	33%
- In acht nemen van normen en gebruiken	30%
- Verwijzing naar specifieke wetgeving	13%

Maatschappelijke taken:

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid	41%
- Bijdragen aan duurzame ontwikkeling	35%
- Deelnemen aan maatschappelijke activiteiten	22%
- Burgerschap ('corporate citizenship')	17%
- Bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken	6%

Bijna alle codes (93%) formuleren verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving. Allereerst door aan te geven dat het bedrijf zich gehouden acht aan geldende wetten. Soms (13%) wordt verwezen naar specifieke wetgeving of standaarden.

Een aantal codes (30%) geeft expliciet aan dat het bedrijf zich wil houden aan de normen en gebruiken van de landen waarin zaken worden gedaan.

Veel codes geven verder aan welke maatschappelijke rol het bedrijf wil spelen. Dat gebeurt in uiteenlopende bewoordingen; gesproken wordt van maatschappelijke verantwoordelijkheid (41%), duurzame ontwikkeling (35%), deelname aan maatschappelijke activiteiten (22%), goed burgerschap (17%) of leveren van een bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken (6%).

Verantwoordelijkheden naar medewerkers

Veel codes (89%) formuleren verantwoordelijkheden jegens medewerkers. Het merendeel van de bedrijven (81%) geeft expliciet aan iedereen gelijke kansen te willen geven en niet te discrimineren. In veel codes wordt ingegaan op het belang van gezonde arbeidsomstandigheden en kansen op ontplooiing en carrière.

Overzicht 6

Verantwoordelijkheden naar medewerkers

Medewerkers	89%
Gelijke kansen/niet-discriminatie	81%
Veilige werkomstandigheden	48%
Kansen op ontplooiing	46%
Gezonde werkomstandigheden	46%
Kansen op goede loopbaanontwikkeling/carrière	44%
Mensenrechten van werknemers	26%
Goede (concurrerende) arbeidsvoorwaarden	17%
Privacy	11%
Betrekken van werknemers bij de besluitvorming	11%
Winstdeling	2%

Milieu, gezondheid en veiligheid

70% van de codes noemt een expliciete verantwoordelijkheid voor het milieu. 46% gaat in op het belang van gezonde en veilige werkomstandigheden. In mindere mate worden ook de veiligheid, gezondheid en milieuwaaarde van de producten voor consumenten genoemd.

Verantwoordelijkheden naar medewerkers

DSM voert een rechtvaardig en concurrerend beloningsbeleid, waarbij prestaties de erkenning krijgen die zij verdienen.

DSM

Wij erkennen en respecteren de culturele verschillen op de wereldwijde markt en juichen deze toe. Onze werkomgeving is een omgeving waar we niet beoordelen op wie of wat iemand is maar op wat hij of zij kan, waar wij er naar streven om de beste medewerkers van alle culturen en klassen van de maatschappij in dienst te nemen, op te leiden, carrière te laten maken en in dienst te houden op basis van hun kunnen. Discriminatie of intimidatie, van welke aard dan ook, worden niet toegestaan.

Alcoa

Milieu, gezondheid en veiligheid

Bescherming van het milieu en het behoud van natuurlijke bronnen heeft de hoogste prioriteit voor onze onderneming. Een wereldwijd milieumanagement houdt in dat aan de wettelijke bepalingen wordt voldaan en dat op dit gebied hoge eisen worden gesteld. Reeds bij de ontwikkeling van de producten zijn milieuvriendelijk ontwerpen, technische veiligheid en bescherming van de gezondheid belangrijke doelstellingen.

Siemens

Duurzaamheid en veiligheid spelen bij DSM's keuze van productieprocessen en producten een essentiële rol. DSM betracht uiterste zorgvuldigheid bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën, zich rekenschap gevend van de maatschappelijke opvattingen hieromtrent.

DSM

Verantwoordelijkheden naar consumenten

We have a responsibility to our consumers; consumers trust the quality and value of our products, and trust that we will stand behind what we sell.

Sara Lee/DE

Allied Domecq aims to develop and maintain profitable and lasting relationships with customers by providing products and services that offer good value and consistent high quality, reliability and safety.

Allied Domecq

Politiek

Vedior geeft geen steun aan politieke partijen. Ook draagt zij niet bij aan fondsen die het bevorderen van partijbelangen nastreven. Wanneer individuele medewerkers, met name vaste werknemers, wensen deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten, met inbegrip van het zich kandidaat stellen voor een openbare functie, worden zij daarin aangemoedigd indien dat in het licht van de plaatselijke omstandigheden passend is en de activiteiten die daaruit voortvloeien niet ten koste gaan van de reguliere werkzaamheden voor Vedior.

Vedior

Buhrmann Companies shall not make payments to political parties and organisations or their representatives. Community involvement is encouraged; donations of time and support to charities will vary depending upon the size of the company concerned.

Buhrmann

Overzicht 7

Milieu, gezondheid en veiligheid

<i>Milieu in het algemeen</i>	70%
Gezonde werkomstandigheden	46%
Veilige werkomstandigheden	46%
Gezonde en veilige producten	24%
Milieuverantwoorde producten	20%

Verantwoordelijkheden naar consumenten

Veel codes (69%) gaan in op de verantwoordelijkheden van de onderneming naar consumenten. Vaak worden dan hoge kwaliteit (52%) en betrouwbaarheid (28%) als doel genoemd, maar ook veiligheid (24%) en milieu (20%).

Overzicht 8

Verantwoordelijkheden naar consumenten toe

<i>Consumenten</i>	69%
Kwalitatief hoogwaardige producten	52%
Betrouwbaarheid	28%
Veilige producten	24%
Milieuverantwoorde producten	20%
Redelijke prijs	13%
Innovatieve producten	13%

Politiek

De rol van het bedrijfsleven in de politiek wordt in 60% van de codes genoemd. Vaak gebeurt dit door aan te geven dat het bedrijf zich niet inlaat met politiek en geen steun zal verlenen aan politieke partijen. Soms zijn codes positief over politieke activiteiten van medewerkers.

Mensenrechten

De discussies over mensenrechten hebben effect gehad op bedrijfscodes. Bijna de helft van de codes (41%) gaat hier op in (in 1999 12%). Vaak voelen bedrijven zich verantwoordelijk als de mensenrechten van hun medewerkers in het geding zijn. Maar bedrijven hebben ook hun ogen open voor de situatie van de mensenrechten in het algemeen. Eén bedrijf stelt in zijn code dat het zijn invloed in de landelijke politiek zal aanwenden indien de mensenrechten in het geding zijn.

Overzicht 9 Mensenrechten

Mensenrechten	41%
- Menschenrechten medewerkers	26%
- Menschenrechten samenleving	24%
- Menschenrechten bevorderen via politiek	2%

Verantwoordelijkheden naar concurrenten en businesspartners

Veel bedrijven geven nadrukkelijk aan dat zij zich houden aan de regels die gelden voor mededinging. Sommige bedrijven zien mededinging ook als een verantwoordelijkheid naar consumenten (keuzevrijheid, redelijke prijs e.d.). Ook businesspartners worden vaak genoemd. Veel bedrijven streven naar duurzame relaties met leveranciers die tot wederzijds voordeel strekken. Ook naleving van de code door leveranciers wordt soms genoemd (waarbij te denken valt aan integriteit, mensenrechten en milieuzorg).

Overzicht 10 Verantwoordelijkheden naar concurrenten en businesspartners

Concurrenten:	46%
- eerlijke mededinging	52%
Leveranciers/joint venture partners:	41%
- nastreven wederzijds voordelige relatie	37%
- bevorderen naleving eigen bedrijfscode door leverancier	20%

Mensenrechten

Numico respects the human rights as an absolute and universal standard. In countries where Numico companies are present, human rights are supported when necessary in accordance with what reasonable can be expected from a commercial organisation.

Numico

De verantwoordelijkheid van Shellmaatschappijen strekt zich uit over vijf gebieden:

...
(e) Jegens de samenleving
Het uitoefenen van het bedrijf als verantwoordelijke leden van de samenleving, het naleven van de wetten van de landen waarin zij werken, het uiting geven aan steun voor fundamentele mensenrechten voor zover dat binnen de legitieme rol van het bedrijfsleven past...

Shell

Verantwoordelijkheden naar concurrenten en businesspartners

...
(d) Jegens degenen met wie wij zaken doen
Het streven naar tot wederzijds voordeel strekkende relaties met aannemers, leveranciers en joint venture partners, waarbij de toepassing van deze beleidsuitgangspunten dient te worden bevorderd. De mogelijkheid om deze beleidsuitgangspunten doeltreffend te bevorderen is van belang bij de beslissing over het aangaan of het voortzetten van dergelijke relaties.

Shell

Eerlijke concurrentie is een basisprincipe van onze businessovertuigingen. Het doel van concurrentiewetten, ook bekend als anti-trust-, monopolie- of prijsbindingwetten, is het competitieve marktsysteem te beschermen.

McCain

Verantwoordelijkheden jegens aandeelhouders

In 39% van de codes worden aandeelhouders expliciet als stakeholder genoemd. Bijna eenderde van de bedrijven met een code ziet 'winstgevendheid en het genereren van rendement' als belangrijkste verantwoordelijkheid jegens de aandeelhouders. Andere codes spreken over 'zorgen voor continuïteit en groei' (26%) of het 'zorgvuldig beheren van kapitaal' (13%). Opvallend is dat sommige codes een expliciet verband leggen tussen de verantwoordelijkheid jegens aandeelhouders en die naar andere stakeholders. De verantwoordelijkheden jegens werknemers en consumenten wordt mede ingegeven door het belang van de aandeelhouders.

Overzicht 11 Verantwoordelijkheden naar aandeelhouders

<i>Aandeelhouders</i>	39%
Winstgevendheid/verzorgen rendement	30%
Zorgen voor continuïteit/groei	26%
Zorgvuldig beheren kapitaal	13%

5. Normen en regels voor medewerkers

Naast verantwoordelijkheden jegens medewerkers formuleren de meeste codes (96%) ook één of meer verantwoordelijkheden van medewerkers, zoals samengevat in overzicht 12.

Overzicht 12

Verantwoordelijkheden van medewerkers

Aannemen van geschenken of invitaties	80%
Belangenverstrengeling/tegenstrijdige belangen	70%
Aanbieden van geschenken of invitaties	69%
Steekpenningen	65%
Geheimhouding	59%
Omgang met bedrijfseigendommen	52%
Correcte vastlegging van gegevens	43%
Handel met voorkennis	37%
Financiële belangentegenstelling	33%
Integriteit in het algemeen	32%
Nevenfuncties	26%
Intellectueel eigendom	17%
Contacten met de media	11%
Omgaan met informatie	9%
Concurrentiebeding	4%

Aannemen en ontvangen van relatiegeschenken

Het aannemen van relatiegeschenken wordt in de meeste codes (80%) expliciet aan beperkingen gebonden. Vaak wordt ook verwezen naar de plaatselijke gebruiken. Soms worden bij relatiegeschenken ook andere gunsten genoemd zoals het aanbieden van 'ontspanning', luxe zakenreizen op kosten van klant of leverancier, en bezoek aan evenementen zoals sportwedstrijden.

Niet alleen het aannemen maar ook het aanbieden van dergelijke zaken wordt in het merendeel van de codes genoemd (69%).

Belangenverstrengeling

69% van de codes verbiedt de verstrengeling van bedrijfs- en

Relatiegeschenken

Medewerkers van Laurus mogen geen relatiegeschenken aanvaarden anders dan de gangbare geschenken zoals deze met name in de maand december worden gegeven. Relatiegeschenken (ook die thuis of niet in de maand december worden ontvangen) dienen altijd volgens de van tijd tot tijd geldende regelingen bij Laurus te worden ingebracht in 'tombola's' e.d. ter verdeling onder een brede groep Laurus-medewerkers. Buitensporig royale of kostbare relatiegeschenken worden door het verantwoordelijke lid van de Groepsraad aan de gever geretourneerd.

Laurus

In many industries and countries, gifts and entertainments are used to strengthen business relationships. Throughout the world, one principle is common and clear: No gift, favor or entertainment should be accepted or provided if it will obligate or appear to obligate the recipient.

Sara Lee/DE

Belangenverstrengeling

Van alle medewerkers wordt verlangd dat zij elke vorm van tegenstrijdigheid vermijden tussen hun eigen financiële belangen en hun positie binnen de Océ-groep.

Océ

Corruptie

Het bedrijf verbiedt steekpenningen, 'smeergeld' of andere ongepaste betalingen - direct of indirect - aan individuen of organisaties, waaronder regeringsambtenaren, politieke partijen, klanten, distributeuren, verkoopagenten of privé-personen. Het aannemen van steekpenningen of smeergeld in welke vorm dan ook is eveneens verboden.

McCain

Het direct of indirect verzoeken om, aanbieden of aannemen van steekpenningen is in elke vorm onacceptabel.

VNU

Werk nimmer mee aan enigerlei vorm van omkoping of steekpenningen. Suggereer ze niet, bied ze niet aan, vraag er niet om, accepteer ze niet en betaal ze niet.

Stork

Geheimhouding

Met betrekking tot onze klanten betrachten wij de best mogelijke geheimhouding met betrekking tot alle informatie over de activiteiten van onze klanten.

ASML

Informatie die Gasunie kan schaden als derden daarvan kennis kunnen nemen, dient strikt vertrouwelijk te worden behandeld. Alleen de Algemene Directie kan besluiten belangrijke bedrijfsinformatie openbaar te maken.

Gasunie

Information is the lifeblood of any business. Open and effective dissemination of this information is critical to our success. However, much of the information concerning the company's business activities is confiden-

→→

privé-belangen die kunnen voortvloeien uit nevenfuncties (26%) of financiële belangen (33%).

Corruptie

Corruptie en omkoping door middel van steekpenningen wordt in 65% van de codes genoemd. Dat is een enorme toename ten opzichte van 1999 toen 38% van de bedrijven hierover sprak in de eigen code. Dit heeft ongetwijfeld te maken met de grote aandacht die corruptie in de afgelopen jaren heeft gekregen en de nieuwe wetgeving die ook in het buitenland gepleegde corruptie strafbaar stelt.

Geheimhouding

Laten lekken en onzorgvuldig omgaan met gevoelige informatie worden vaak genoemd in codes (59%). Er is zelfs een bedrijf dat in haar code medewerkers waarschuwt dat overtreding van de 'clean desk policy' tot ontslag kan leiden.

Omgang met bedrijfseigendommen

De helft van de codes (53%) geeft aan dat medewerkers zorgvuldig dienen om te gaan met bedrijfsmiddelen.

Correct vastleggen van gegevens

43% van de codes schrijft voor dat gegevens correct moeten worden vastgelegd en opgeslagen. Doel daarvan is een correcte boekhouding en de preventie van verduistering en fraude.

De vertaalslag...

- Over welke van de bovenstaande onderwerpen zou uw organisatie een standpunt moeten innemen?
- In hoeverre worden deze onderwerpen al verwoord in uw code?



tial. The disclosure of this information outside the Company could seriously damage the Company's interests. Safeguarding this information is everyone's responsibility.

Compaq

Omgang met bedrijfseigendommen

All employees are entrusted with numerous company assets, and have a special responsibility to protect them. This includes not only cash and other financial assets, but also assets like plant and equipment, inventory and supplies.

Sara Lee/DE

Correct vastleggen van gegevens

De administratie van een project dient volledig, juist en transparant te zijn. Facturen dienen volgens de wettelijke regels en de zakelijke gebruiken te worden opgesteld, zodanig dat klanten, opdrachtgevers, eventuele zakenpartners, HBG Bouw en Vastgoed of de fiscus niet worden benadeeld.

HBG

Zakelijke transacties worden volledig, waarheidsgetrouw en nauwkeurig vastgelegd, in overeenstemming met de richtlijnen van Gasunie. Dit geldt eveneens voor het declareren van kosten, gemaakt in het kader van de uitvoering van werkzaamheden voor Gasunie.

Gasunie

Over de auteurs

- Prof. dr. Muel Kaptein, hoogleraar Internationale Bedrijfsethiek en Integriteitsmanagement Erasmus Universiteit, directeur Ethicon, onderzoekscentrum voor ethiek, integriteit en duurzaam ondernemen van de Erasmus Universiteit, en adviseur KPMG Integrity & Investigation Services
- mr. drs. Huib Klamer, secretaris Stichting NCW en directeur Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie
- Annemarie Wieringa, studente bedrijfskunde Erasmus Universiteit