

# Ethische bedrijfscodes in Nederlandse bedrijven

Auteurs: S.P. Kaptein  
mr. drs. H.K. Klamer

© Nederlands Christelijk Werkgeversverbond  
Johan de Wittlaan 15  
Postbus 84100  
2508 AC 's-Gravenhage  
telefoon 070 - 3519 519  
fax 070 - 3522 059

juli 1991

**NCW**

## Inhoudsopgave

blz.

### Voorwoord

5

### 1. Inleiding:

- Groeiende belangstelling voor bedrijfsethiek

7

### 2. Wat is bedrijfsethiek?

- Toegepaste vorm van ethiek
- Een aantal omschrijvingen
- Definitie bedrijfsethiek
- Moraal en ethiek niet hetzelfde
- Zes kenmerken van moraliteit:
  - A. Beoordeling
  - B. Gedrag
  - C. Willens en wetens
  - D. Ten opzichte van mensen
  - E. Fundamentele belangen
  - F. Beroep op algemene instemming

8

### 3. De morele verantwoordelijkheid van de onderneming

13

- Het begrip verantwoordelijkheid
- Verschillende visies:
  - A. Het a-morele model
  - B. Het reductionistische model
  - C. Het autonomie model
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Ethiek en eigenbelang

13

### 4. Ethische bedrijfscodes

19

- Definitie
- Motieven voor invoering
- Oorzaken van verschillen tussen codes
- Effectiviteit van ethische bedrijfscodes
- Enkele richtlijnen voor het opstellen van een code

19

5. Bedrijfscodes in Nederland	26
- Enquête onder de top-100	26
- Inhoud ethische bedrijfscodes	27
- De opbouw van bedrijfscodes:	29
Credo's	29
Richtlijnen	29
Regels	30
Definities, beweegredenen en voorbeelden	31

#### Gebruikte literatuur

#### Bijlage: de onderwerpen in de code: voorbeelden uit de praktijk

- Inleiding op de code	33
- Algemene doelstellingen van onderneming	33
- Naleving van de wet	34
- Naleving geldende ethische standaarden	35
- Algemene opmerkingen over stakeholders	36
- Primaire stakeholders	36
Relatie met aandeelhouders	37
Relatie met afnemers en leveranciers	38
Relatie met werknemers	39
Concurrenten	41
Secundaire stakeholders	42
Relatie met de overheid	42
Relatie met familieleden	43
Vakorganisaties	43
Politieke activiteiten	43
Relatie met de maatschappij	44
Milieu	44
Productveiligheid	45
Liefdadigheid	45
Tegenstrijdige belangen	45
Algemeen	45
Betrekingen met leveranciers, aannemers of afnemers	46
Belang bij de concurrent	46
Geschenken	47
Juistheid van boeken en registers	49
Juist gebruik van middelen	50
Mededinging	50
Vertrouwelijke gegevens	51
Inside informatie	52
Juiste informatie	52
Nevenactiviteiten	52
Internationale codes	53

## Voorwoord

De laatste tijd is er een groeiende belangstelling voor bedrijfsethiek. Met name een aantal grote ondernemingen heeft ethische codes opgesteld, waarin verantwoordelijkheden van de onderneming worden geformuleerd tegenover bepaalde groepen belanghebbenden ('stakeholders') - werknemers, aandeelhouders, consumenten, leveranciers - en ten opzichte van de samenleving. In een aantal gevallen worden standpunten bepaald met betrekking tot bepaalde ethische dilemma's. De belangstelling voor bedrijfsethiek sluit goed aan bij de visie van het NCW op de verantwoordelijkheden van de onderneming, die meer omvatten dan het louter maken van zo veel mogelijk winst. Zaken doen en moraal hebben meer met elkaar te maken dan wij vaak denken. Bedrijven zouden niet kunnen functioneren zonder de zo gemakkelijk als vanzelfsprekend aangenomen principes als vertrouwen, integriteit, loyaliteit. Maar bij bedrijfsethiek gaat het om meer. Het gaat vaak om fundamentele vragen waarop ondernemingen een antwoord moeten vinden. Dan kan het gaan om vragen als het investeren in landen die apert de mensenrechten schenden, of om de vraag wanneer een relatiegeschenk de grens van het oirbare heeft overschreden.

In het najaar van 1990 heeft S.P. Kaptein, student bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, voor het NCW een stage-onderzoek gedaan naar bedrijfsethiek en het voorkomen van bedrijfscodes in Nederland.

Deze studie tref u hierbij in bewerkte vorm aan. Ik hoop dat deze brochure zal bijdragen tot de gedachtenvorming over bedrijfsethiek en ethische codes. Deze studie is niet volledig. Slechts die codes zijn behandeld, die in korte tijd verzameld konden worden. De meeste zijn afkomstig van (dochters van) Amerikaanse bedrijven. In de Verenigde Staten wordt de laatste jaren opvallend veel aandacht aan bedrijfsethiek en ethische codes besteed. Daarvoor worden in deze brochure enkele verklaringen gegeven. Nu sinds enige tijd ook in ons land hiervoor meer belangstelling ontstaat, kan deze brochure de lezer wellicht helpen in zijn gedachtenvorming over de wenselijkheid van een eigen bedrijfscode. In de Nederlandse verhoudingen kunnen wellicht ook andere onderwerpen in ethische codes worden opgenomen (bijvoorbeeld een visie op medezeggenschap en inspanningen voor allochtonen).



Bij het gebruik van deze brochure dient men in aanmerking te nemen dat het slechts de bedoeling is om een indruk te geven van de wijze waarop enkele bedrijven vorm en inhoud geven aan een bedrijfscode. Er is sprake van een selectie en er wordt geen aanspraak gemaakt op volledigheid. Ook is het uitdrukkelijk niet de bedoeling om de geciteerde passages uit bedrijfscodes ter discussie te stellen.

Ten slotte merken wij nog op dat de meeste bedrijven hun codes hebben opgesteld voor intern gebruik. Bedrijven leggen doorgaans beperkingen aan bij het verstrekken van exemplaren aan derden.

Indien u zich nader wilt oriënteren met betrekking tot dit onderwerp, kunt u contact opnemen met het NCW-secretariaat.

Prof. drs. J. Weitenberg  
Algemeen Directeur NCW

## 1. Inleiding: Groeiende belangstelling voor bedrijfsethiek

### Amerika

In Amerika is gedurende de laatste decennia de aandacht voor bedrijfsethiek enorm toegenomen. In de curricula van de meeste Amerikaanse business schools is het vak 'Business Ethics' een heel gebruikelijk onderdeel geworden. Er is bovendien sprake van een groot aantal handboeken, een snel toenemende stroom van publikaties in tijdschriften en kranten en er worden veel congressen georganiseerd over bedrijfsethiek. Maar liefst 85 procent van de grote Amerikaanse bedrijven en 50 procent van alle Amerikaanse bedrijven hebben een ethische code in gebruik, terwijl ook in Canada veel bedrijven een code hebben. (9)

### Nederland

In Nederland lijken nog weinig bedrijven een bedrijfscode toe te passen. De bedrijfsethiek in Europa loopt ten aanzien van Amerika sterk achter, aldus de Nederlandse bedrijfsethicus Van Luijk (17): "European business ethics today is American business ethics of about eight years ago...". Deze achterstand van Europa heeft vooral te maken met een afwijkend sociaal verleden en met de specifieke culturele en politieke omstandigheden.

De eerste leerstoel voor bedrijfsethiek in Europa werd opgericht in Nederland in 1983 aan Nijenrode, Universiteit voor Bedrijfskunde. Sindsdien hebben verschillende universiteiten Nijenrode gevolgd. In Nederland vinden steeds meer georganiseerde discussies plaats over bedrijfsethiek. Een belangrijke mijlpaal hierin is de oprichting van het NBN (Netwerk Bedrijfsethiek Nederland<sup>1)</sup> geweest. De belangstelling binnen ondernemingen voor bedrijfsethiek is in Nederland tot nu toe nog weinig onderzocht.

### Deze brochure

Na enkele beschouwingen over bedrijfsethiek en de morele verantwoordelijkheid van de onderneming in de hierna volgende twee hoofdstukken, wordt in hoofdstuk 4 het verschijnsel van de ethische bedrijfscode besproken. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de inhoud van de codes, die in dit onderzoek zijn besnudeerd. In een bijlage wordt één en ander geïllustreerd aan de hand van citaten.

<sup>1)</sup> Het doel van NBN is de bevordering van de bedrijfsethische kwaliteit van beslissingen in profit- en non-profit-organisaties. Activiteiten van het NBN zijn o.a. de organisatie van studietoelagen en de publicatie van nieuwsbrieven. Geïnteresseerden kunnen zich wenden tot het NBN-secretariaat, Erasmus Universiteit, Faculteit Bedrijfskunde, t.a.v. mev. J. Maltepaard, Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam. Td.: 010-4081959.



## 2. Wat is bedrijfsethiek?

### Toegepaste vorm van ethiek

Onderscheid kan worden gemaakt tussen algemene ethiek en toegepaste ethiek. Bedrijfs-ethiek is een vorm van toegepaste ethiek, zoals medische ethiek en politieke ethiek dat ook zijn. Bedrijfsethiek is ontstaan omdat zich in bedrijven speciale thema's en problemen voordoen die vragen om beantwoording.

### Een aantal omschrijvingen

Het Financieele Dagblad heeft in 1986 een boekje uitgegeven 'Ondernemen en ethiek' (11) met een twaalfal interviews met Nederlandse ondernemers, waarin zij aangeven wat zij onder bedrijfsethiek verstaan.

Enkele uitspraken waren:

**Dr. Th. M. Scholten (Robeco):**

"Het (ethiek) heeft iets met goede intenties te maken... Ik denk dat de kern is dat je geen verkeerde dingen wilt".

**Jhr Mr. A.A. Loudon (Akzo):**

"Ethiek...? Dat is datgene wat je met je geweten kunt verantwoorden... handelen volgens je persoonlijke overtuigingen... geen onnodige schade berokkenen".

**W.E. Scherpenhuijsen Rom (NMB-Postbank):**

"Ethiek...? Dat is het geheel van normen en waarden... en als je het over jezelf hebt, dan heeft het te maken met de vraag wat je wel en wat je niet moreel verantwoord vindt. De normen en waarden, zoals die in de wet zijn neergelegd, zijn een minimum. Daar bovenop komt wat de bedrijfsorganisatie regelt en tenslotte bepaalt de levensovertuiging, je persoonlijke waarden- en normenstelsel, hoe je je opstelt".

**Mr. B. Boertien (PGGM):**

"Wanneer er gesproken wordt over de 'moraal in de handel' of over 'ondernemen en ethiek', dan ademt dat zo'n sfeer van gescheiden werelden".

**S.R.R. de Monchy (M & R de Monchy):**

"Je probeert als koopman de zaken steeds zoveel mogelijk op een rij te krijgen. In zekere zin rechtlijnig te denken. Met ethiek kan dat niet. Daar heb je te maken met waardetoevoegingen, die verschillen van mens tot mens. Wat voor de één ethisch is, hoeft dat voor de ander niet te zijn".

Uit het bovenstaande blijkt al wel dat de gedachten van Nederlandse ondernemers over wat bedrijfsethiek nu is, uiteenlopen. Hetzelfde blijkt trouwens uit onderzoek onder Amerikaanse managers. Ook wetenschappers en ethici hebben verschillende opvattingen; enkele beschrijvingen van ethici zijn:

**Prof. dr. G. Manenschijn:**

"Ethiek is het wriken en wegen, het is een subtiel onderscheiden; kortom het is het proberen door argumenteren te komen tot een moreel oordeel dat voor het forum van een goed geïnformeerd en tot oordelen bevoegd publiek te handhaven is". (10)

**Dr. E.J.J.M. Kimmann:**

"Bedrijfsethiek is... een reeks beginselen, waarden en gedragsaanwijzingen voor houders van functies in organisaties voorzover hun handelen in relatie staat tot de aansprakelijkheid van het bedrijf". (4)

**Drs. J.F. Wempe:**

"Ethiek is de tak van filosofieoefening die zich bezig houdt met het menselijk gedrag, voorzover dit geleid wordt door morele opvattingen, beginselen of regels, die door een groep mensen of binnen een cultuur geaccepteerd worden en die gebruikt worden om het gedrag te beoordelen in termen van goed en kwaad, rechtvaardig en onrechtvaardig etc...". (25)

**Dr. H.J.L. van Luijk:**

"... daar waar we te maken hebben met serieuze en ingrijpende beslispunten in de dagelijkse praktijk van ondernemingen en organisaties, waarmee belangen en rechten zijn gemoeid van diverse betrokkenen in en buiten de onderneming, belangen en rechten die niet uitsluitend met behulp van juridische bepalingen behandeld kunnen worden en die ook niet aan economische overwegingen ondergeschikt gemaakt kunnen worden, daar kan bedrijfsethiek als de geïnstitutionaliseerde discussie over normen en waarden in bedrijfsituaties etroep bijdragen dat er handelingshouvasten ter beschikking komen waarmee alle betrokkenen kunnen leven, omdat zij eraar gestreeld hebben hun standpunten te ontwikkelen ten overstaan van allen ten behoeve van alle betrokkenen".

"Onder 'ethiek' versta ik een reflectie en een praktijk in onderlinge samenhang". (25)

**M.G. Velaquez:**

"Business ethics is a specialized study of moral right and wrong. It concentrates on how moral standards apply particularly to business policies, institutions and behaviour". (21)

**V.E. Henderson:**

"In essence ethics is concerned with clarifying what constitutes human welfare and the kind of conduct necessary to promote it". (1)

**J.E. Anderson:**

"Ethics is the system or code of human conduct, with the emphasis on the determination of what is right and wrong. Moral is relating to, dealing with, or capable of making the distinction between right and wrong in conduct, good or right in conduct or character". (1)



## Definitie van bedrijfsethiek

Bedrijfsethiek kan als volgt worden omschreven:

"Bedrijfsethiek houdt zich bezig met de reflectie op morele regels, beginselen en opvattingen die heersen in ondernemingen en bij de mensen die in ondernemingen werken".

## Moraal en ethiek niet hetzelfde

Ieder mens heeft een moraal. Manenschijn zegt hierover: "Zo had ook de SS een eigen moraal, bestaande uit een staafse gehoorzaamheid aan de Führer en diepe verachting voor Joden en Slaven. Dat was een moraal die niet deugde. Maar het was wel een moraal in de strikte zin des woords, namelijk een geheel van feitelijk bestaande normen en waarden". (10) Moraal heeft betrekking op het handelen volgens opvattingen, beginselen en regels. Bij ethiek gaat het om de kritische bezinning (reflectie) op de moraal en niet om de moraal zelf. Ethiek heeft dus de moraal tot object.

## Zes kenmerken van moraliteit

Bij morele oordeelsvorming gaat het om drie aspecten van het handelen: de 'actor', de handeling zelf en de gevolgen van de handeling. Bij een moreel oordeel over de actor richt de beoordeling zich op de gezindheid en de bedoelingen van de actor. Bij de beoordeling van het handelen richt de beoordeling zich op de aard van de handeling. Richt het oordeel zich op de gevolgen, dan gaat het om het slechte of het goede van de gevolgen van die handeling. Bij de morele oordeelsvorming dienen alle drie de aspecten aan de orde te komen.

Ethiek heeft te maken met morele regels, beginselen en opvattingen, d.w.z. moraliteit. Daarmee rijst de vraag wanneer sprake is van moraliteit. Wempe (25) onderscheidt zes kenmerken.

### A. Beoordeling

Er moet sprake zijn van een beoordeling. Moraliteit is normatief van karakter; het gaat om normatieve uitspraken, d.w.z. uitspraken die zeggen dat iets 'goed' of 'slecht', 'beter' of 'slechter' is. Normatieve uitspraken drukken waarden uit. Een normatieve uitspraak is bijvoorbeeld:

"Het NCW behartigt de belangen van haar leden op een goede wijze."

Niet normatief is deze uitspraak als de zinsnede "op een goede wijze" wordt weggelaten.

## B. Gedrag

Bij een moreel oordeel gaat het om gedrag van mensen: het moet een concrete handeling van mensen betreffen en geen gebeurtenis. Een gebeurtenis is bijvoorbeeld een vulkaanuitbarsting.

## C. Willens en wetens

De handeling moet willens en wetens zijn verricht. De handeling moet gewild en bewust, en dus vrij, zijn. Bewust en gewild niet-handelen is ook handelen. Dit impliceert dat over de handeling verantwoording kan worden afgelegd. Vrijheid is dus een noodzakelijke voorwaarde voor moraliteit. Pas wanneer er sprake is van vrij handelen, kunnen mensen in morele zin aangesproken worden.

Brand zegt hierover: "Vanzelfsprekend is de vrijheid van handelen bij het nemen van beslissingen een voorwaarde, want zonder een zekere vrijheid is er geen sprake van keuze; zonder keuze uit alternatieve mogelijkheden is er geen bedrijfsethiek, want bedrijfsethiek analyseert die alternatieven op hun rechtvaardigheid en analyseert ook de overwegingen, die tot hun keuze leiden". (4)

## D. Ten opzichte van mensen

Van moraliteit kan alleen gesproken worden, indien de handeling op mensen is gericht. Dit kan zowel direct als indirect. Een indirecte handeling is bijvoorbeeld het illegaal dumpen van afval in het milieu, omdat een bedrijf daarmee niet alleen de huidige generatie mensen benadeelt maar toekomstige generaties. Tegenwoordig verdedigt men vaak dat het milieu - net zoals de mens - een waarde in zich zelf vertegenwoordigt. Dan betreft moraliteit niet alleen handelingen naar mensen, maar ook naar de natuur.

## E. Fundamentele belangen

Bij morele oordelen gaat het om fundamentele belangen. Fundamentele belangen betreffen zaken die nodig zijn om als mens volwaardig te kunnen leven. Het gaat dus om gedrag dat een individu ernstig kan bevoorraden of benadelen. Van Luijk (25) noemt hiervoor de woorden 'serius' en 'ingrijpend'. Fundamentele handelingen zijn dan handelingen waardoor de menselijkheid wordt bevorderd, geschonden of gekrenkt. Zulke fundamentele belangen zijn onder andere gelijkheid, gerechtigheid, vrijheid, solidariteit en billijkheid.

Of een handeling fundamenteel is, hangt onder meer af van de context waarin die handeling wordt verricht. Het aanbieden van een drankje op een terras aan een collega is in principe niet van fundamentele aard doch slechts een regel van fatsoen en van manieren. Echter, wordt dit zelfde drankje door een blanke aan een neger aangeboden in een land waar discriminatie heerst, dan kan er sprake zijn van een fundamentele kwestie.

Of een belang fundamenteel is, is niet alleen context-afhankelijk, maar ook persoons-afhankelijk. Voor de één kan vloeken een fundamentele kwestie zijn (misbruik van de naam van God), terwijl het voor een ander zonder betekenis is.



#### F. Beroep op algemene instemming

Bij een moreel oordeel wordt een beroep gedaan op algemene instemming. Hierin verschillen morele oordelen van bijvoorbeeld smaakoordelen ('smaken verschillen'). Het beroep op algemene instemming betekent twee dingen:

- Ten eerste wordt bij een moreel oordeel impliciet gezegd dat deze uitspraak voor alle vergelijkbare gevallen en voor iedereen geldt (dit zijn de beginselen van resp. **universaliteit en reciprociteit**). Velasquez zegt hierover: "... moral standards are supposed to override self-interest". (21) Als iemand een morele verplichting heeft om een handeling te doen of juist niet te doen, wordt verwacht dat deze persoon dit ook werkelijk doet, ook al is dit niet in zijn eigenbelang. Er kan dus sprake zijn van opoffering. Wel dient gezegd te worden dat het te simpel is om ethiek aan opoffering gelijk te stellen. Er mag best een stuk eigenbelang bij zitten, maar het eigenbelang dient niet voorop te staan, want dan is er sprake van egoïsme. Hierbij is de opmerking van Koersterbaum van belang: "To be ethical because it is profitable is not ethical, but to be ethical is profitable". (6)

- In de tweede plaats moet er een bereidheid zijn tot **argumenteren**. Morele oordelen kunnen voor anderen inzichtelijk gemaakt worden door ze te beargumenteren. Een dooddoener als "Ik vind dit nu eenmaal zo" is onvoldoende. Over smaak valt niet te twisten, maar over morele oordelen wel! Bij morele oordelen kan men de discussie niet ontwijken. Morele oordelen worden uitgesproken met de intentie dat zij een meer dan subjectieve geldigheid bezitten. Pas dan kunnen zij ook op een zinvolle wijze onderwerp van discussie zijn.

### 3. De morele verantwoordelijkheid van de onderneming

"The view has been gaining widespread acceptance that corporate officials and labour leaders have a 'social responsibility' that goes beyond serving the interest of their stockholders or their members... Few trends could so thoroughly undermine the very foundation of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible. This is a fundamentally subversive doctrine... The claim that business should contribute to the support of charitable activities... is an inappropriate use of corporate funds in a free enterprise society." (15)

Milton Friedman

"I maintain that business must change its priorities. We are not in business to make maximum profit for our shareholders. We are in business for only one reason - to serve society. Profit is our reward for doing it well. If business does not serve society, society will not tolerate our profits or even our existence."

Kenneth Dayton

Deze twee citaten geven de uitersten aan waartussen ondernemingen kunnen kiezen.

#### Het begrip verantwoordelijkheid

Het hiervoor besproken begrip moraliteit is nauw verwant met het begrip verantwoordelijkheid. Wempe onderscheidt twee betekenissen van het begrip verantwoordelijkheid. De eerste betekenis is neutraal van aard en houdt in de 'oorzaak zijn van'. Daarbij gaat het om een causale relatie tussen oorzaak en gevolg, tussen actie en reactie. Een voorbeeld: "De grote storm van februari 1990 (oorzaak) heeft voor miljoenen guldens schade aangericht (gevolg)". In dit voorbeeld is geen sprake van morele verantwoordelijkheid. Van morele verantwoordelijkheid is pas sprake als aan de eerder genoemde zes kenmerken van een moreel oordeel wordt voldaan.

Iemand is alleen verantwoordelijk voor iets, als hij in staat is (gewees) om de gevolgen te beïnvloeden c.q. te verminderen. Een voorbeeld kan dit duidelijk maken. Een weerman kan moeilijk verantwoordelijk worden gehouden voor het weer, omdat het weer niet beïnvloedbaar is. Een weerman kan wel verantwoordelijk worden gehouden voor de kwaliteit van de voorspellingen.

De mate van kennis en vrijheid kan sterk verschillen. Daarom kan de mate van morele verantwoordelijkheid ook sterk verschillen.

Verantwoordelijk zijn voor iets is niet hetzelfde als verantwoording afleggen over iets. Verantwoording afleggen voor iets betekent uitleg geven over iets. Als iemand niet wilens



en wetens (bijvoorbeeld in de slaap) een ander schade berokkent is hij in principe niet verantwoordelijk voor de gevolgen. Wel moet hij over zijn handeling verantwoording afleggen, waarbij hij zich erop kan beroepen dat hij de schade niet gewild noch geweten heeft.

### Verskillende visies

Veel is gediscussieerd over de vraag of een onderneming moreel verantwoordelijk kan worden gesteld voor wat zij doet en niet doet. Het gaat daarbij om de vraag of de eerder genoemde zes kenmerken van moraliteit ook van toepassing zijn op ondernemingen. Vooral van belang is of bij een onderneming van gedrag sprake is (de eis genoemd ad B) en of dit gedrag 'willens en wetens' (eis C) kan plaatsvinden. De andere kenmerken leveren minder problemen op. Zo kan bij een onderneming gemakkelijk sprake zijn van fundamentele belangen zoals milieuverontreiniging en discriminatie.

Wempe (25) onderscheidt drie visies op de vraag of ondernemingen morele verantwoordelijkheid kunnen dragen.

#### A. Het a-morele model

Dit model ontkent dat een onderneming ook maar enige morele verantwoordelijkheid bezit. Aanhangers van het a-morele model zijn onder andere Smith, Friedman, Hayek en Galbraith.

Ondernemingen hadden al volgens Plato de taak om op efficiënte wijze in materiële behoeften te voorzien. Ondernemingen moesten zich niet bemoeien met het leger en de politiek. Deze sterke taakbakening wordt bij Friedman teruggevonden.

Friedman ziet voor de onderneming als de enige en reële sociale plicht het maken en doen groeien van de winst: "The social responsibility of business is to increase its profits". (14) Het in acht nemen van morele normen is overbodig, want 'the invisible hand' van de vrije markt elimineert uiteindelijk alles wat in het economisch leven verkeerd zou kunnen zijn. Het enige dat geldt, is: "The business of business is business".

Wanneer een manager morele idealen zou hebben die niet geleid worden door het prijsmechanisme, gaat dit altijd ten koste van een ander: "Insofar as his actions in accord with his 'social responsibility' reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar his actions lower the wages of some employees, he is spending their money". (14) Friedman stelt dus niet dat een onderneming helemaal geen verantwoordelijkheid heeft. Friedman redeneert dat ondernemingen alleen verantwoordelijk zijn voor een beperkte groep van belanghebbenden.

Hayek gaat ervan uit dat sociale rechtvaardigheid bijgevolg is. Volgens hem moet het directe eigenbelang van de onderneming prevaleren. Het doel van de onderneming is het produceren en het op de markt brengen van een goed product tegen een concurrerende prijs.

Volgens Galbraith streven ondernemingen louter en alleen rationele economische doelen

na. Daarom mag van ondernemingen niet méér verwacht worden dan een streven om economisch goed te functioneren en zich te houden aan de wet. De regelende hand van de overheid moet het algemeen welzijn waarborgen.

#### B. Het reductionistische model

Het reductionistische model wordt in Nederland aangehangen door onder andere Van Zutphen en Wagner. Net als in het a-morele model wordt ook hier ontkend dat ondernemingen een zelfstandig moreel subject zouden zijn. Het reductionistische model erkent wel dat in de onderneming individuen of groepen verantwoordelijkheden hebben. Voor Van Zutphen zijn dit alle werknemers. Volgens Wagner is dit de directie.

Volgens de ethicus Velasquez is de individu uiteindelijk verantwoordelijk en niet de onderneming als geheel. Volgens Velasquez bestaat er zelfs een verantwoordelijkheidsvacuum: "... to the extent that a corporate act is the unintentional result of the concatenated action of several corporate members, none of whom knew about or intended that outcome, the corporate act may be an act for which no one is morally responsible: it is an unintentional happening". (21)

Deze eerste twee modellen zijn te typeren door een uitspraak van een Engelse jurist die eens zei: "A company has no body to kick and no soul to damn, and by God, it ought to have both".

#### C. Het autonomie model

Het autonomie model beschouwt de onderneming als zelfstandig moreel subject. Zoals aan individuen een morele verantwoordelijkheid toegeschreven kan worden, kan dit ook aan ondernemingen (de persoonsanalogie). Personen, die de onderneming leiden, moeten bij de uitoefening van hun functie even gewetensvol optreden als in hun privé-leven.

Spit ziet de onderneming als 'secondaire morele actor'. Wanneer iemand voor een onderneming handelt, handelt hij in primaire zin en de onderneming in secundaire zin. Omdat een onderneming kan handelen, is sprake van handelen dat in morele termen beoordeeld kan worden. De morele competentie van de onderneming kan niet gereduceerd worden tot de morele competentie van haar leden, zoals gebeurt in het reductionistische model.

French stelt dat een onderneming een eigen identiteit en zelfstandigheid heeft. De bron van intentionaliteit is gelegen in de besluitvormingsstructuur. Een onderneming kan men als eigensortig moreel 'persoon' erkennen en ter verantwoording roepen. French illustreert zijn beoog met verschillende casussen uit de rechtspraak, waarbij productgebreken waarvoor de onderneming aansprakelijk gesteld wordt in concrete voorbeelden, niet het gevolg waren van individuele fouten, maar van een verkeerde besluitvormingsstructuur in de onderneming.



## Maatschappelijke verantwoordelijkheid

In het a-morele model streeft de onderneming alleen naar het maximaliseren van winst. De enige sociale verplichting is dat zij zich aan de wet houdt. Hierbij past de traditionele opvatting: "We houden ons aan de wet en verder basta!". Het a-morele model wordt door steeds meer mensen verworpen. Steeds minder wordt het maken van winst als het enige doel van de onderneming gezien. Hoewel bedrijven deze verplichting wel hebben, betekent dit nog niet dat dit altijd ten koste van de andere (belanghebbenden) 'stakeholders' moet gaan. Een onderneming heeft betrekkingen met aandeelhouders, maar ook met producenten en consumenten, werknemers, andere werkgevers en de overheid. Deze relaties zijn economisch, maar ook moreel van aard.

Vragen betreffende winst en groei hebben een ethische dimensie, omdat deze samenhangen met bijvoorbeeld vervuiling en uitputting van natuurlijke bronnen, de kwaliteit van de werkomstandigheden en de veiligheid van de consumenten. Het streven naar maximale winsten van de winst draagt niet automatisch bij tot verhoging van welzijn. Bijvoorbeeld het illegaal lozen van zwaar chemisch afval in het milieu zal de winst verhogen. Hoewel de onderneming en haar aandeelhouders er 'wel' bij varen, gaat de maatschappij er in totaliteit op achter uit: Immers, het milieu en indirect de gezondheid van mensen wordt geschaad en de opruinkosten zijn vaak hoog.

De onderneming staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van een groter geheel. Daarom moet zij niet alleen streven naar eigen welzijn, maar het welzijn van de totale maatschappij in het oog houden: "The social responsibility of business isn't only to increase its profits". Het 'stockholder'-model, waarbij de verantwoordelijkheid van de managers beperkt wordt tot het dienen van de belangen van de aandeelhouders, dient vervangen te worden door het 'stakeholder'-model, waarbij de verantwoordelijkheid van de managers verbreed wordt tot belangen van andere belanghebbenden en van de samenleving.

Een andere reden waarom het a-morele model steeds minder opgeeld doet, is dat de moderne onderneming aandeelhouders heeft die weinig of geen betrokkenheid hebben bij de onderneming. Ondernemingen worden steeds minder gezien als louter een instrument van de aandeelhouders en zijn veeleer een autonome 'entiteit' geworden.

Galbraith verdedigt de stelling dat maatschappelijke problemen of wensen zoveel mogelijk via overheidsmaatregelen moeten worden opgelost. Als ondernemers voldoen aan door de overheid opgelegde randvoorwaarden, valt hun niets te verwijten. Hierbij kunnen enkele kanttekeningen worden geplaatst:

- Ten eerste is overheidregulering voor een deel ontstaan, doordat ondernemers hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op bepaalde gebieden hebben verwaarloosd.
- Het is onjuist om problemen in de samenleving eenzijdig op de nek van de overheid te schuiven. Er is eerder sprake van gespreide verantwoordelijkheid.

Aanvarden van maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen ontmoe-digt overheidsregulering (de zgn. 'communicerend-var'-redenering). Dit argument wordt in Nederland, maar ook in Amerika gebruikt. Een Amerikaanse manager heeft eens gezegd: "We can either take the lead and clean our own house or we can sit around and wait for the day when legislation will be written to solve the problems for us. I know which of these options I prefer. Over-regulation inhibits progress. Self-regulation is less onerous, more sensitive and inspires public confidence in a way laws do not".

- Een laatste argument waarom de overheid niet alleen verantwoordelijk kan zijn, is dat de ondernemingen over specifieke kennis en resources beschikken, die de overheid niet heeft maar die wel noodzakelijk zijn voor de oplossing van maatschappelijke problemen.

## Ethiek en eigenbelang

Onderscheid kan worden gemaakt naar handelingen waar het eigenbelang van de ondernemer (een commercieel motief) voorop staat danwel de belangen van een ander (een ethisch motief).

Vogelaar noemt het maatschappelijk gericht zijn van een onderneming met een commercieel motief 'maatschappelijke aanvaardbaarheid'. 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid' wordt gekenmerkt door het ethisch motief. Maatschappelijk aanvaardbaar is het handelen volgens de normen en waarden van de maatschappij, terwijl bij ethisch handelen ook het eigen geweten spreekt.

Over de maatschappelijke aanvaardbaarheid schrijft Vogelaar: "De ondernemer zal een zodanig beleid moeten voeren dat de maatschappij zijn handelen blijvend wil aanvaarden op straffe van nadelen voor de onderneming of misschten zelfs haar ondergang. De ondernemer van vandaag stelt zich anders op dan die van dertig of honderd jaar geleden, omdat hij in een heel andere sociale context moet opereren. Hij ziet dat niet zozeer als een morele verplichting, maar vooral als een verstandig beleid". (23)

Bij maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethisch handelen worden in de besluitvorming van de onderneming ook de gevolgen voor anderen betrokken.

Het is dus onjuist om bij de maatschappelijke aanvaardbaarheid te spreken van een ethisch motief tot het handelen.

De benaderingen zijn in de praktijk vaak veel minder te scheiden dan op papier mogelijk lijkt. Vaak is het moeilijk aan te geven of een ondernemer de sociale gevolgen van zijn handelen meeweegt in de besluitvorming, omdat dit uiteindelijk verstandig is (volgens het adagium 'good ethics is good business') of omdat ethische motieven hieraan ten grondslag liggen. Het volgende voorbeeld maakt dit probleem duidelijk.

Een hamburgergegan heeft onlangs in de pers verklaard dat hij zich zal gaan inspannen voor de door de Haagse politiek ingezette sociale vernieuwing. De hamburgergegan zal namelijk op korte termijn 4000 arbeidsplaatsen creëren voor etnische minderheden om zo deze mensen in de samenleving volledig te laten participeren. Op



het eerste gezicht is dit een ethische handeling. Bij de keuze tussen Nederlandse arbeidskrachten of arbeidskrachten uit etnische minderheidsgroepen, kiest de hamburgergigant voor de optie die op het eerste gezicht een groter offer vraagt. Een ethisch zeer prijzenswaardige actie dus. De situatie verandert echter als men zich realiseert dat deze hamburgergigant grote problemen heeft met het vinden van Nederlandse arbeidskrachten, vooral tijdens de avonden. Dit tekort aan Nederlandse arbeidskrachten hoort deze hamburgerketen op te vangen door het aantrekken van krachten uit etnische minderheden, omdat deze eerder bereid zijn om 's avonds laat en in het weekend te werken. Vanuit deze optiek is deze handeling geen ethische maar een puur zakelijke handeling die niet het predikaat 'ethiek' verdient.

Of een onderneming haar eigenbelang laat prevaleren, is in principe een keus van de onderneming zelf. Deze keuze kan per onderwerp verschillen. Vanuit ethisch gezichtspunt kan de onderneming niet altijd haar eigenbelang voorop stellen en moet zij, afhankelijk van de situatie, rekening houden met andermans belangen zonder dat daarbij direct baten tegenover staan.

## 4. Ethische bedrijfscodes

### Definitie

In het voorgaande is al belicht wat onder ethiek en ethisch handelen kan worden verstaan. Een ethische code bevat morele onderwerpen. Hoe een werknemer zich farsoenlijk moet kleden (waarover in de code van KLM wordt gesproken), valt in principe niet onder een ethische code. De onderwerpen dienen aan de zes eerder genoemde kenmerken van moraliteit te voldoen. Tot een ethische code kunnen dus geen wettelijke bepalingen worden gerekend. Evenmin is een ethische code een commerciële verklaring.

Op basis van het voorgaande kan een bedrijfscode worden omschreven als:

“Een verzameling van binnen de organisatie doorgedachte ethisch geïnspireerde uitgangspunten, waarin gedragsregels worden geformuleerd voor werknemers en waarin de ondernemingsfilosofie en de verantwoordelijkheid worden omschreven ten opzichte van de groepen van belanghebbenden”.

De morele gedragsregels geven verantwoordelijkheden en plichten van werknemers. De ondernemingsfilosofie, ook wel ondernemings-uitgangspunten, - waarden of credo's genoemd, behandelt de verantwoordelijkheid van de onderneming ten opzichte van de samenleving in het algemeen en een of meerdere groepen belanghebbenden (werknemers, consumenten, klanten, leveranciers en overheden). Een voorbeeld hiervan is de code van Shell, die haar verantwoordelijkheden ten opzichte van belanghebbende groepen splitst naar aandeelhouders, employés, klanten en de samenleving.

### Motieven voor invoering

Verstraeten (22) noemt vijf motieven voor invoering van ethische codes, waaraan hier twee zijn toegevoegd:

- a. het scheppen van een cultuur
- b. verminderen van morele stress
- c. herstel van het geschonden imago of verbeteren van het imago
- d. anticiperen op overheidsregulering
- e. inspelen op nieuwe marktopvattingen
- f. kweken en vergroten van ethisch bewustzijn
- g. geven van een mooie voorstelling van eigen ethisch handelen.



**ad a.** Ondernemingen die gedecentraliseerd zijn of gaan decentraliseren, kunnen een sterke behoefte hebben aan een gemeenschappelijk kader van waarden als dragend fundament voor de cultuur en het imago van de onderneming. Wanneer dit gemeenschappelijk waardenkader ('corporate identity') ontbreekt, kan dit leiden tot desintegratie.

**ad b.** Het ontbreken van een code waarin de waarden van de onderneming worden omschreven, kan morele stress bij managers veroorzaken, vooral in crisissituaties. Een code kan behulpzaam zijn bij het maken van een keuze, wanneer zich een ethisch dilemma voordoet.

**ad c.** Hierbij gaat het om herstel van het vertrouwen en de geloofwaardigheid (denk aan de diverse schandalen in het Amerikaanse bedrijfsleven).

**ad d.** Codes kunnen de publieke opinie positief beïnvloeden.

Wanneer het vertrouwen in een onderneming of bedrijfsstak vermindert, vraagt de samenleving vaak om strengere regels.

Door zichzelf normen op te leggen kan een bedrijf dit proberen te vermijden.

**ad e.** Een onderneming moet rekening houden met de eisen van de publieke opinie. Consumenten hechten steeds meer waarde aan de sociale kant van de producten die zij kopen. De aandacht verschuift van veel kopen naar goed kopen en van welvaart naar welzijn. 'Morele' producten zoals de Max-Havelaar koffie en de groene wasmiddelen verkopen goed. Omwille van hun concurrentiepositie zullen ondernemingen ervoor moeten zorgen dat zij bij het publiek in sociaal opzicht positief overkomen.

**ad f.** Een onderneming kan door een code het ethisch bewustzijn vergroten. Door aan te geven wat moreel goed en slecht is, kan het ethisch inzicht van de werknemer toenemen, zodat hij in zijn handelingen en beslissingen de ethische component herkent en vervolgens in de besluitvorming meeweegt.

**ad g.** Een ethische bedrijfscode kan als 'reclamefolder' dienst doen om te laten zien hoe ethisch 'goed' de onderneming is. De code is dan bedoeld om duidelijk het ethisch handelen over het voetlicht te brengen ('window-dressing').

Volgens Rademaker willen ondernemingen in Amerika zich met een ethische code beschermen tegen en op voorhand afstand nemen van onjuist gedrag van werknemers. De onderneming wil zo een eventuele aansprakelijkheid tegenover derden beperken. Voor Nederlandse bedrijven is dit veel minder een motief.

Sommige ondernemingen hebben geen behoefte aan een ethische code, omdat zaken in de CAO of in de arbeidsovereenkomst zijn geregeld (bijv. nevenactiviteiten, geheimhoudingsplicht).

### Oorzaken van verschillen tussen codes

Codes bevatten een grote variëteit aan onderwerpen. Er zijn verschillende factoren die de keuze van onderwerpen bepalen. Deze factoren zijn:

- a. het doel van de code
- b. tijd en geld
- c. de bedrijfsstak
- d. het land waarin de onderneming opereert
- e. ondernemingsstructuur

**ad a.** Als eerste bepaalt het doel van de code de keuze van onderwerpen en de manier waarop deze onderwerpen worden behandeld. Wanneer de code inspirerend bedoeld is, heeft de code niet op alle onderwerpen specifiek in te gaan. Als de code moet dienen als naslagwerk en handleiding voor de dagelijkse praktijk, moet de code gericht zijn op situaties die de werknemers kunnen tegenkomen, en voldoende gedetailleerd zijn.

**ad b.** De keuze van onderwerpen zal afhangen van de hoeveelheid tijd en geld die in het maken van de code wordt gestoken. Wanneer er meer tijd en geld beschikbaar is, kan de code meer uitgebreid en doordacht zijn. Een meer uitgebreide code zal in veel gevallen leiden tot meer onderwerpen.

**ad c.** De keuze van onderwerpen hangt af van de bedrijfsstak waarin de onderneming opereert. Een onderneming die te maken heeft met gevaarlijke chemicaliën zal waarschijnlijk in haar code onderwerpen opnemen over het milieu en de veiligheid van werknemers. De code van een computerbedrijf zal zich waarschijnlijk uitspreken over bescherming van informatie. Daarnaast verschillen industrieën in de mate waarin voor hen wettelijke bepalingen gelden.

**ad d.** De keuze van onderwerpen wordt mee bepaald door het land waarin de onderneming functioneert. De grotere Amerikaanse ondernemingen (top 1000) beschouwen het bijna als een 'must' om een eigen code te bezitten. Dit is mede in de hand gewerkt door de grote milieuschandalen (bijv. Bhopal), de criminaliteit die in Amerikaanse bedrijven viermaal zo hoog is als in Europese bedrijven, de vrij liberale economie en het groter 'ethisch bewustzijn'. Dit vindt ook zijn neerslag in de genoemde onderwerpen. Sexueel misbruik wordt bijvoorbeeld in 79% van de Amerikaanse codes genoemd, terwijl dit slechts in een enkele Nederlandse code voorkomt. Ook betalingen aan de overheid worden in de Amerikaanse codes veel meer genoemd dan in de Nederlandse codes. Veel codes in Amerika dragen sporen van bedrijfsschandalen.

**ad e.** Ten slotte is de ondernemingsstructuur van invloed, met name de aanwezigheid van een buitenlandse moederonderneming. Nederlandse bedrijven die een Amerikaanse



moeder hebben, hebben veelal een code; meestal zijn de onderwerpen daarin overgenomen uit de Amerikaanse code. Ook van belang is of een onderneming internationaal opereert. Multinationals hebben met meer vragen te maken dan nationaal opererende bedrijven. In dit verband zijn de regels van belang in de Verklaring en Richtlijnen van de OESO voor Internationale Investerings en Multinationale Ondernemingen en de Tripartiete Beginselverklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO).

### Effectiviteit van ethische bedrijfscodes

Tot nu toe is weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van ethische bedrijfscodes. Oorzaak hiervoor is dat codes zeer moeilijk te toetsen zijn op hun effectiviteit.

Mathews (18) heeft ondernemingen met en zonder geschreven codes met elkaar vergeleken. Zij concludeert dat er geen relatie bestaat tussen het al dan niet hebben van een ethische code en het aantal wetsovertredingen. Volgens Mathews zijn codes geen vorm van zelfregulering en resulteren zij niet in minder overtredingen. Hierbij past de uitspraak van de directeur van het Engelse bedrijf Ocean Transport and Trading: "Who can afford the time and money to write something that normal people will carry out automatically and the bad guys will only ignore?". Deze uitspraak bevestigt de opvatting van Bowtie (6) dat alleen codes niet genoeg zijn.

Akkah en Riordan wijzen in hun onderzoek in dezelfde richting: "...ondanks de populariteit van ethische codes, ontbreekt de empirische evidence voor hun effectiviteit".

Als deze geluiden juist zijn, hoeft dit nog niet te betekenen dat ethische codes per definitie nutteloos en ineffectief zijn. Starr (20) concludeert dit ook wanneer hij schrijft dat "It is true that codes of ethics by themselves are not a panacea to insure honesty, integrity, and ethical behaviour in a given profession or industry. Only the most naive individual could possibly think that". Maar een ethische code kan wel de hoeksteen zijn om ethiek in de onderneming te implementeren. Een ethische code is dus een goed middel om de ethische intenties van een onderneming handen en voeten te geven.

Voor een effectieve code is het volgende belangrijk:

- De onderneming dient de daadwerkelijke noodzaak van een code in te zien. Het maken van een code "omdat andere bedrijven ook een code hebben", is een onvoldoende argument en vormt daarom een slechte start.
- De onderneming dient bij het maken van een code de gehele onderneming of tenminste vertegenwoordigers van alle niveaus te betrekken. Doel van de code is om het ethisch bewustzijn te vergroten. Een code moet gedragen worden door de gehele onderneming. Een code als zijnde een of meerdere velletjes papier is niks. "A code is nothing, but coding is everything." Deze stelling maakt duidelijk dat een code een proces is.

- Het opstellen, voorbereiden, implementeren en controleren van een ethische bedrijfscode is een doorgaand proces. Het gaat niet aan dat een onderneming een code opstelt en vervolgens deze als onveranderbaar en volmaakt beschouwt. De normen en waarden in de samenleving zijn steeds aan veranderingen onderhevig. Gedacht kan hierbij worden aan de veranderende normen en waarden ten aanzien van het milieu. Daarom zal een code regelmatig getoetst en geconfronteerd moeten worden met de dagelijkse realiteit, bijv. via - zoals Verstraeten het noemt - zogenaamde 'uitdagingvergaaderingen'. Naar aanleiding hiervan kan de code eventueel herzien worden. Het management moet openstaan voor kritiek op de code, zowel van binnen als van buiten de onderneming. Ten aanzien van elke code geldt: "the job is never done".

- Werknemers dienen de code te toetsen aan de dagelijkse realiteit. Natuurlijk dient dit persoonlijk te geschieden, maar daarnaast kan de onderneming ook tijd inruimen voor werknemers om met elkaar de code te bespreken. Op zo'n manier blijft de code levend. Door de link te leggen tussen de code en de realiteit krijgt de werknemer ook gevoel voor situaties die niet in de code worden besproken. Een onderneming dient zich ook te realiseren dat een code nooit alle facetten van ethisch gedrag kan bestrijken. Een werknemer dient de code na te leven, maar minstens zo belangrijk is dat de werknemers zich de 'geest' eigen maken waaruit de code is geschreven.

- De werknemer moet beseffen dat een ethische bedrijfscode geen vervanging is voor persoonlijke verantwoordelijkheid en persoonlijk geweten. De ethische code is een ondersteuning van het geweten. In de code van General Motors staat geschreven:

"As useful as we hope this booklet will be, we want nothing to replace the good judgement and right conscience which have served our Corporation so well for so long".

- Een code staat niet op zichzelf, maar dient onderdeel te zijn van een pakket van maatregelen om de kans op onethisch handelen te verkleinen. Te denken valt o.a. aan een ethische commissie en een ethische training of cursus. Het Amerikaanse bedrijf Motorola heeft een zgn. 'Business Ethics Compliance Committee' ingesteld dat het interpreteren en communiceren van de ethische code tot taak heeft.



Het gedrag van managers dient in overeenstemming te zijn met de inhoud van de ethische code. Daden zijn in dit verband belangrijker dan woorden.

- Zwak punt van de meeste codes is het ontbreken van controle en sancties. Het vertrouwen in de code zal afnemen, wanneer herhaaldelijk onethisch gedrag getolereerd zou worden. De Ethics Resource Centre heeft verschillende vragen opgesteld voor de 'handhaving' van de code:

- wie is uiteindelijk verantwoordelijk om de code kracht bij te zetten?
- op welke manier en bij wie moeten overtredingen worden gemeld?
- welke maatregelen moet de onderneming maken om de vertrouwelijkheid van werknemers te beschermen die onethisch gedrag van een collega melden?
- met welke procedures zullen de overtredingen geëvalueerd en opgelost worden?
- welke sancties zullen er zijn op het overtreeden van de code?

De Amerikaanse onderneming Raytheon omschrijft zeer duidelijk wat de gevolgen zijn van het aannemen van smeergeld:

"To accept kickbacks is a crime - both morally and legally. It is the fastest way to find your way out of Raytheon".

### Enkele richtlijnen voor het opstellen van een code

De verscheidenheid aan motieven voor het maken van een code, maakt het moeilijk om specifieke richtlijnen op te stellen voor een ethische bedrijfscode. Wel is het mogelijk om enkele algemene richtlijnen te geven voor het opstellen van een code.

- De structuur van de code moet een weerspiegeling zijn van de bedoeling van de code.
- Ethische codes worden door werknemers eerder geaccepteerd indien niet alleen de plichten van werknemers worden vermeld maar ook hun rechten, met andere woorden de verantwoordelijkheden van het management
- Ethische bedrijfscodes moeten voldoende specifiek zijn, zodat de werknemer in een concrete situatie er ook naar kan handelen. Een enkele opmerking als: "Wij streven de grootst mogelijke integriteit na", is onvoldoende. Het geeft te weinig houvast aan werknemers. In de code moet ook worden aangegeven wanneer en bij wie werknemers advies kunnen vragen ten aanzien van de code.
- De code komt begrijpelijker over en spreekt meer aan indien beweegredenen worden genoemd en voorbeelden worden gebruikt. Dit gebeurt weinig in de meeste Nederlandse codes.
- De code moet ten alle tijde enige ruimte overlaten voor de discretie van de werknemer. Codes die proberen alle mogelijke gebeurtenissen neer te leggen in regels, kunnen bij medewerkers de indruk wekken dat hetgeen niet beschreven is, is toegestaan. De ethische code moet dan ook niet als een spoorboekje worden gezien waarin voor elk probleem een concreet antwoord wordt gegeven.
- De code moet duidelijk maken dat een handeling die goed is voor de onderneming, niet automatisch ethisch is.
- Ondernemingen moeten ideeën en ethische codes vrijelijk uitwisselen voordat een code opnieuw of nieuw geschreven wordt. Door deze uitwisseling kan het niveau van de code stijgen.
- Zwak punt van de meeste codes is dat er geen controle en geen sancties zijn voor het niet naleven van de ethische bedrijfscode. Het vertrouwen in de code zou kunnen afnemen wanneer herhaaldelijk onethisch gedrag getolereerd zou worden.



## 5. Bedrijfscodes in Nederland

### Enquête onder de Top-100

Om een beeld te krijgen van het gebruik en de inhoud van ethische bedrijfscodes in Nederland zijn de top 100-ondernemingen - conform de lijst van het Financieel Dagblad (september 1990) - gevraagd of zij een code in gebruik hebben. De grootste 100 ondernemingen zijn gekozen, omdat uit eerdere onderzoeken in Amerika en Engeland bleek dat relatief veel grote bedrijven in Amerika en Engeland een code in gebruik hebben.

22 van de top-100 ondernemingen in Nederland hebben volgens hun opgave een ethische code. Dit percentage van 22 procent is in vergelijking met Amerika (85 %) en Engeland (42 %) laag. Het verschil wordt afgezwakt, als men bedenkt dat in Engeland en vooral Amerika de grotere ondernemingen relatief groter zijn dan in Nederland, zodat zij waarschijnlijk eerder behoefte hebben aan een code. De meeste Amerikaanse dochters hebben een ethische bedrijfscode in gebruik. Acht van de grootste tien bedrijven in Nederland hebben een code. Buiten deze top-10 hebben vooral de Amerikaanse dochterondernemingen een code. Sommige van deze codes zijn rechtstreeks vertaald uit het Engels.

### Benamingen

De namen van de bedrijfscodes lopen sterk uiteen. Enkele voorbeelden zijn:

- Hoogovens: Een onderneming in beweging  
 Philips : Enkele uitgangspunten\*  
 BP : Gedragsregels voor moreel verantwoord zaken doen  
 Van Leer : Van Leer Business Principles  
 Shell : Verklaring van Algemene Beleidsuitgangspunten  
 Dow : Dow Kernwaarden  
 Ford : Missions, Values and Guiding Principles  
 GM : Guidelines for employee conduct en  
   General Motors Guiding Principles  
 IBM : Zakelijke gedragsregels  
 Du Pont : Richtlijnen van Du Pont inzake handelsethiek  
 BASF : Richtlijnen voor de onderneming

\* De code van Philips dateert al weer uit 1975 en wordt in de onderneming niet meer echt gebruikt als referentiekader, hoewel hij ook niet is afgeschaft.

### Inhoud ethische bedrijfscodes

Het meest recente Amerikaanse onderzoek betreffende de inhoudsanalyse van ethische bedrijfscodes is gedaan door de - 'Ethics Resource Centre' - onder 2000 Amerikaanse ondernemingen. De resultaten van dit onderzoek zijn hieronder weergegeven. (9)

Tabel 1: Percentages bedrijven met regels over specifieke ethische onderwerpen

Onderwerp	Percentage
Belangenconflict	89%
Ontvangen van giften, geschenken en entertainment	85%
Bescherming geheime bedrijfsinformatie	82%
Geven van giften, geschenken en entertainment	81%
Discriminatie	80%
Ongewenste intimiteiten	79%
Smeergeld	77%
Algemeen gedrag	76%
Diefstal	75%
Gebruik bedrijfseigendommen	74%
Omkoperij/corruptie	72%
Juisheid van boekhouding	68%
Veiligheid en gezondheid van werknemers	67%
Gebruik van drugs en alcohol	64%
Zaken doen met vakkennis	56%
Politieke activiteiten	52%
Relatie met overheidsvertegenwoordigers	52%
Liefdadigheid	51%
Bescherming informatie van leveranciers	50%
Recht werknemers op privacy	50%
Anti-trust	47%
Vrijwilligerswerk van werknemers	46%
Productkwaliteit	44%
Productveiligheid	42%
Rechten van aandeelhouders	39%
Kwaliteitszorg	38%
Relaties met buitenlandse overheden	35%
Mislidende advertenties	34%
Milieu	32%
Bedrijfssluiting	29%
Verzamelen informatie over concurrenten	28%



In de onderstaande tabel is aangegeven welke onderwerpen in de 22 onderzochte Nederlandse codes aan de orde komen.

Tabel 2: aantal malen dat onderwerp is genoemd in 22 codes

Onderwerp	aantal malen genoemd	Onderwerp	aantal malen genoemd
Inleiding op de code	13	milieu	6
Algemene ondernemingsdoelstelling	15	liefdadigheid	2
Naleving wet	11	productiviteit	3
Naleving geldende ethische standaarden	7	Tegenstrijdige belangen:	
'stakeholders' in het algemeen	10	algemeen	6
Primaire 'stakeholders':		leverancier	3
aandeelhouders	8	concurrent	3
leverancier/afnemers	10	geschenken	7
werknemers	16	nemen	6
concurrenten	3	geven	6
Secundaire 'stakeholders':		juistheid boeken en registers	5
overheid	4	juist gebruik middelen	5
familieleden	3	mededinging	3
vakorganisaties	3	vertrouwelijke gegevens	6
politieke activiteiten	5	inside informatie	2
maatschappij	7	juiste informatie	3
		nevenactiviteiten	7
		internationale codes	3

Vergelijken met de resultaten van Engels onderzoek (19), vertonen de onderwerpen in Engelse en Nederlandse codes grote overeenkomsten. Evenals in de Engelse codes benoemen alle Nederlandse codes wel op de een of andere manier de werknemer. Maatschappij en omgeving worden in 50% van de Nederlandse codes genoemd tegenover 65% procent in Engeland. De aandeelhouder wordt in de Nederlandse codes (37%) nagenoeg even vaak genoemd als in Engelse codes (39%). Politiek ten slotte wordt in 23% van de Nederlandse codes genoemd, dus vaker dan in de Engelse codes (13%).

De resultaten van het Amerikaanse onderzoek verschillen aanzienlijk van de Nederlandse situatie. De meest waarschijnlijke reden hiervoor is dat de Amerikaanse codes veel meer een gedragscode zijn dan een ondernemingsfilosofie. In ethische gedragscodes worden doorgaans veel meer onderwerpen aangesneden dan in een ondernemingsfilosofie. In Nederland is veel meer bij wet geregeld dan in Amerika.

Opvallend is dat in de Nederlandse codes onderwerpen zoals ongewenste intimiteiten (IBM) en valse en misleidende advertenties (V&SD) slechts één maal (5%) worden genoemd terwijl deze onderwerpen in respectievelijk 79 en 34 procent van de Amerikaanse codes worden genoemd. Andere opvallende resultaten zijn dat de relatie met de overheid, sociale partners en concurrenten vrij weinig wordt genoemd.

#### De opbouw van bedrijfscodes

Hiervoor zijn de onderwerpen van de codes besproken. Hier zullen de codes op een andere wijze worden geanalyseerd.

Een code kan uit vier delen bestaan:

- a. credo's
- b. richtlijnen
- c. regels
- d. definities, beweegredenen en voorbeelden

#### Credo's

Een credo is de ondernemingsfilosofie of het geheel van uitgangspunten dat de onderneming hanteert. Een credo vormt het fundament van de onderneming. De inhoud van credo's verschilt sterk per onderneming. De ene onderneming legt de nadruk op de verantwoordelijkheid van de onderneming naar de verschillende stakeholders toe (bijvoorbeeld Shell en Dow), terwijl andere ondernemingen juist meer waarde hechten aan waarden zoals eerlijkheid, oprechtheid, integriteit, openheid, vertrouwen en loyaliteit (bijvoorbeeld SHV). Hieronder worden enkele voorbeelden van een credo gegeven.

Dow Benelux: "Gestadige groei is essentieel om welvaart en welzijn van onze employés, aandeelhouders en klanten veilig te stellen. De wijze waarop wij deze doelstelling verwezenlijken is even belangrijk als de doelstelling zelf. Van fundamenteel belang voor ons succes zijn de kernwaarden waarin wij geloven en die wij toepassen".

Shell: "De verantwoordelijkheid strekt zich uit over vier gebieden: (a) tegenover aandeelhouders, (b) tegenover employés, (c) tegenover klanten en (d) tegenover de samenleving".

Uit een onderzoek van de Ethics Resource Centre in 1987, gehouden onder 2000 Amerikaanse ondernemingen, blijkt dat 64 procent van de respondenten een credo heeft.

#### Richtlijnen

Richtlijnen geven een basis voor het handelen van werknemers wanneer zij in een situatie verkeren waarbij zwart-wit regels onmogelijk zijn. De meeste ethische gedragscodes bevatten richtlijnen. Er zijn drie verschillende soorten richtlijnen in de Nederlandse codes te onderscheiden.



De eerste soort richtlijn is gericht op het gedrag van de werknemer in zijn algemeenheid, zoals de code van General Motors:

"It is the policy of General Motors to select suppliers in a completely impartial manner on the basis of price, quality, performance and suitability of the product or service. Each employee is expected to avoid doing anything which could imply selection of a supplier on any basis other than the best interests of General Motors or which could give any supplier an improper advantage over another".

Daarnaast zijn er richtlijnen waarbij de werknemer verzocht wordt om in een bepaalde situatie advies te vragen bij of informatie te geven aan een bepaald persoon of instantie. Deze soort richtlijnen worden aangetroffen in de codes van BP en Texaco.

Texaco: "Mochten medewerkers... zich in conflict weten met de beleidsregels, dan wordt hun geadviseerd contact op te nemen met het afdelingshoofd resp. Manager Personnel".

Een laatste vorm van richtlijnen treft men aan als vuistregels. Alleen in de code van BP en GM wordt een vuistregel duidelijk genoemd. De vuistregel van BP heeft betrekking op de omgang met afnemers en leveranciers.

BP:

"Belangrijke vragen zijn:

- vallen onze activiteiten of geplande activiteiten ruimschoots binnen de richtlijnen van de Groep, binnen het standpunt ten aanzien van moreel verantwoord gedrag waarover consensus is bereikt en binnen de algemeen aanvaarde ideeën ten aanzien van redelijkheid en eerlijkheid?
- zou het kunnen dat onze activiteiten misleidend zijn of verwachtingen wekken die niet kunnen worden waargemaakt?
- zouden onze afnemers of leveranciers enige reden tot ongenoegen hebben indien zij op de hoogte waren van de totale omvang van onze activiteiten?
- zouden wij een gevoel van ongenoegen hebben indien wij op dezelfde wijze werden behandeld?
- zou een onpartijdig waarnemer onze activiteiten als eerlijk en eervol kwalificeren?"

GM:

"As General Motors employees, we should never do anything which we could be ashamed of to explain to our family or afraid to see on the front page of the local newspaper. And every action should be considered for both its short-term consequences and its long-term effect on the Corporation and its reputation."

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

## Regels

In tegenstelling tot richtlijnen geven regels wel directe gedragsaanwijzingen. Regels kunnen door de onderneming zelf zijn opgesteld, maar ook (mede) berusten op wetgeving. Regels hebben een duidelijke regulerende en adviserende rol. De meeste onderzochte codes

bevatten regels. Een voorbeeld uit de code van Texaco:

"In alle gevallen waar grote geschenken worden aangeboden, dienen de medewerkers deze correct maar zeer beslist af te wijzen". (Wat als groot wordt gezien, wordt in de code van Texaco niet verder uitgewerkt).

## Definities, beweegredenen en voorbeelden

Definities, beweegredenen en voorbeelden pogen de richtlijnen en regels te verduidelijken.

Definities proberen te verzekeren dat lezers hetzelfde verstaan onder een bepaald begrip in de code. Een voorbeeld van een definitie wordt aangetroffen in de code van General Motors:

"A conflict of interest is an obligation to or relationship with any person or organization which competes or does business with General Motors that could effect an employee's judgement in fulfilling his or her responsibilities to General Motors".

Beweegredenen geven de filosofische, praktische of wettelijke redenen aan die ten grondslag liggen aan de ethische code. Beweegredenen geven de werknemers aan waarom zij bepaalde dingen niet of juist wel moeten doen.

General Motors: "The Corporation expects each employee to devote full time and attention to the Corporation's interest during regular hours of employment and for whatever additional time may be required. Outside employment or other gainful business activity by employees could involve an actual or potential conflict of interest or could lessen the impartiality, judgement, effectiveness or productivity which is expected in the performance of their duties as employees of General Motors. Employees should avoid outside business or gainful activities that would divert time, interest, or talents from General Motors business".

Shell: "Shell-maatschappijen zijn zich bewust van het belang van hun werkzaamheden en van de invloed ervan op de economie en de bevolking van de landen waar zij werken. Daarom wordt daarvoor aan rechtmatig belanghebbenden in binnen- en buitenland volledige, ter zake dienende voorlichting gegeven...."

Credo's, richtlijnen en regels kunnen worden verduidelijkt aan de hand van voorbeelden.

General Motors: "An example of the type of personal conflict of interest to be avoided would be the case of a zone manager who tells a dealer that he or she will get a preferred mix of models and colours in purchasing cars from General Motors if the dealership buys its insurance through a general insurance agent who is a relative of the zone manager".



## Gebruikte literatuur

1. Beauchamp, T. en N. Bowie (eds.), "Ethical Theory and Business", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988
2. Bedrijfskunde, special *Bedrijfsethiek*, jrg. 61, 1989/4
3. Benson, G.C.S., "Codes of Ethics" in *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, 1989, blz. 305-319
4. Brand, Dr. A.F. van den (e.a.), "*Bedrijfsethiek in Nederland*", Het Spectrum, Utrecht, 1990
5. Bouckaert, L. (red.), "*Terngkeer van de Ethiek*", Acco, Leuven, 1989
6. Bowie, N.E., "*Making Ethical Decisions*", McGraw-Hill, New York, 1984
7. Center for Business Ethics, the, "Are Corporations Institutionalizing Ethics?" in *Journal of Business Ethics* 5, Kluwer Academic Publishers, 1986, blz. 85-91
8. Chатов, "What Corporate Ethics Statements Say", in *California Management Review*, volume XXII, summer 1980
9. Ethics Resource Centre, the, "*Creating a Workable Company Code of Ethics*", Washington, D.C., 1990
10. "*Ethiek en Belang*" - 50 jaar Convent van Christelijke Sociale Organisaties, Boekencentrum, Den Haag 1987
11. *Financieel Dagblad*, het, "Ondernemen en Ethiek. Twaalf interviews met ondernemers", i.s.m. de Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel, Haarlem, 1986
12. Frederick, W.C., K. Davis en L.S. Best, "*Business and Society: corporate strategy, public policy and ethics*", McGraw-Hill, New York
13. French, P.A., "*Collective and Corporate Responsibility*", Columbia University Press, New York, 1984
14. Friedman, M., "*Capitalism and Freedom*", Chicago, 1962
15. Friedman, M., "The social responsibility of business is to increase its profits" in *The New York Times Magazine*, september 13, 1970
16. Kuin, Prof.dr. P., "*Management is meer.....*", Elsevier, Amsterdam, 1977
17. Luijk, H.J.L. van, "Recent Developments in European Business Ethics" in *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, 1990, blz. 537-544
18. Mathews, C.M., "Codes of Ethics: organizational behaviour and misbehaviour" in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press Inc., volume 9, blz. 107-130, 1987
19. Schlegelmich en Houston, "Corporate Codes of Ethics in Large UK Companies: An empirical investigation of use, content and attitudes", 1988
20. Starr, W.C., "Codes of Ethics - Towards a Rule-Utilitarian Justification" in *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, 1983
21. Velasquez, M.G., "*Business Ethics: Concepts and Cases*", Englewood Cliffs, New York, 1982
22. Verstraeten, J., "*Bedrijfscodes in theorie en praktijk*", Centrum voor Economie en Ethiek, Katholieke Universiteit Leuven, 1990
23. Vogelaar, Drs. N., "*Ethiek in Bedrijf*", De Vuurbaak, Bameveld, GSEV-reeks, nr.13, 1988
24. Webley, S., "*Company Philosophies and Codes of Business Ethics*", Institute of Business Ethics, London, 1988
25. Wempe, Drs. J. en Melis, K., "*Management en Moraal*", Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, 1989
26. White en Montgomery, "Corporate Codes of Conduct" in *California Management Review*, Vol. XXXIII, winter 1980
27. Zuthem, Dr. H.J. van, "*Rechtvaardigheid en Doelmatigheid*", Van Gorcum, Assen, 1986

## Bijlage: de onderwerpen in de code: voorbeelden uit de praktijk

### Inleiding op de code

Een inleiding creëert een context. De inleiding is meestal geschreven door de voorzitter van de Raad van Bestuur. In de inleiding kunnen verschillende zaken aan bod komen: voor wie de code is bedoeld; het doel van de code; hoe werknemers er mee moeten omgaan; een korte samenvatting van de inhoud van de code; algemene ontwikkelingen in de maatschappij, die aanleiding vormen voor de code; een algemene verklaring over de rol van ethiek en een beschrijving van ethische onderwerpen en problemen in de organisatie.

### Algemene doelstellingen van onderneming

#### Voorbeeld:

"Ahold is primair een detailhandelsorganisatie, die levensmiddelen en andere consumentenproducten verkoopt via winkeliers in Nederland en de Verenigde Staten."

Meer dan de helft van de ondernemingen omschrijft haar **algemene doelstellingen** op één van de eerste bladzijden.

In enkele codes worden **algemene verklaringen over ethiek** aangetroffen:

EXXON: "Een gevestigde reputatie van nauwgezet handelen is op zichzelf van onschatbare waarde voor de onderneming".

VAN LEER EN SHELL: "A profitable performance is essential for fulfilling the responsibility". BP omschrijft moreel verantwoord gedrag als: "een kwestie van mentaliteit en intentie, d.w.z. een instelling die gekenmerkt wordt door eerlijkheid en het afwezig zijn van bedrog en fraude. Moreel verantwoord gedrag is meer dan de som van de verschillende beleidslijnen...".

IBM: "Eerlijkheid betreffen is inherent aan ethische gedrag".

General Motors: "It is easy to do what is right, it is hard to know what is right".

### Naleving van de wet

EXXON: "Het is een beleidsoverweging van de onderneming om zich strikt te houden aan de wettelijke bepalingen, die in ons land van kracht zijn... Wij tolereren geen employés die resultaten bereiken door schending van wetten of door normloos handelen".

CARGILL: "We ondersteunen wetten en regels die bijdragen tot de groei en ontwikkeling van Cargill en die het algemeen welzijn dienen. Bovendien leiden we onze bedrijven op een integere wijze en in volledige overeenstemming met de wet".

VAN LEER:

"Van Leer companies aim to be good corporate citizens in all countries of operation. This implies compliance with the letter and spirit of legislation with regard to safety, health and the protection of the environment".

SHELL:

"Het streven van Shell-maatschappijen is steeds gericht op zakelijk handelen, met machtneming van het geldend nationaal recht...".

GM:

"General Motors always strives to conduct its business in compliance with all applicable laws, and our employées should likewise strive to obey the laws of the countries and the communities where they work. That seems simple enough: but simple is not always easy. The law is different in different places: what is legal in one country may be a crime in another. The law is not always clear: the legality, or illegality of an action is sometimes not really determined until long after it is performed. And the law changes: what is legal today may be unlawful tomorrow. Yet none of this lessens the obligation to comply with the law".

HOOGOVENS:

"Hoogovens zal zich houden aan de wettelijke regels...".

Deze ondernemingen verklaren in hun codes dat zij zich in het algemeen aan wetten houden. Daarnaast staat in de codes van IBM en Du Pont dat beide zich aan bepaalde specifieke wetten zullen houden met name de anti-boycotwet en de mededingingswetgeving.

In principe is naleving van de wet niet ethisch, maar overtreding van de wet kan onethisch zijn. Daarom is het raadzaam om dit in een code in één zin te verklaren. Van Leer voegt daaraan toe dat zij zich zowel aan de letter als aan de geest van de wet wil houden.



## Naleving geldende ethische standarden

EXXON:

"Plaatselijke gewoontes, tradities en zeden verschillen van plaats tot plaats, en dit moet onderkend worden...."

GM:

"...we must take care that our desire for business success does not result in actions that violate our standards in any area."

HOOGOVENS:

"In het zakelijk verkeer zal Hoogovens Groep... zich houden aan...in het maatschappelijke verkeer geldende maatstaven van fatsoenlijk zaken doen"

DU PONT:

"Het Du Pont bedrijf zal de hoogste ethische normen naleven in zijn handelsbetrekkingen en er met toewijding naar streven een gerespecteerd rechtspersoon te zijn over de hele wereld."

## Algemene opmerkingen over stakeholders

PHILIPS:

"Philips heeft relaties met vele maatschappelijke groepelingen - haar werknemers en kapitaalverschaffers, leveranciers en klanten, de plaatselijke samenleving en een grote verscheidenheid van andere groepelingen - en erkent het belang van ieder van deze groepelingen."

Philips zal contact moeten onderhouden met maatschappelijke organen zoals onderwijsinstellingen en organisaties op cultureel en religieus gebied, waarbij zij openstaat voor meningen en stimulansen die hieruit voortvloeien."

DU PONT:

"Ten grondslag aan de fundamentele verantwoordelijkheden ligt de filosofie dat we het respect en de waardigheid van het individu dienen te vrijwaren en de eerlijke behandeling van elke persoon dienen te garanderen."

Bij het behartigen van de zaken van het Bedrijf moeten personeelsleden de rechten en culturele verschillen van personen respecteren. Personeelsleden dienen het principe te respecteren van gelijke kansen in de tewerkstelling zonder onderscheid van ras, godsdienst, nationale afkomst, geslacht, leeftijd, fysieke handicap of persoonlijke affiliatie."

CARGILL:

"We willen... tegemoetkomen aan de behoeften en wensen van alle belanghebbenden met inbegrip van aandeelhouders, medewerkers, leveranciers, afnemers en de plaatselijke samenleving, waarvan we deel uit maken..."

"We willen dat de voldoening, de veiligheid en de winsgevendheid van onze relaties toenemen."

DOW:

"Gestadige winstgroei is essentieel om welvaart en welzijn van onze employeés, aandeelhouders en klanten veilig te stellen."

IBM:

"Ethisch verantwoord gedrag komt neer op eerlijkheid en rechtvaardigheid in uw relatie met andere werknemers, klanten, leveranciers en derden."

In het algemeen dienen de contacten met een organisatie enkelvoudig te verlopen. Wanneer u bij een bedrijf inkoop, moet u niet gelijktijdig proberen aan dat bedrijf te verkopen."

AHOLD:

"De belangen van consumenten, medewerkers, kapitaalverschaffers, leveranciers, afnemers, overheden en andere groepen waarmee de onderneming relaties onderhoudt, dienen zorgvuldig en evenwichtig op elkaar te worden afgestemd."

ICI:

"We are a caring organisation. We care about our people we deal with - whether we are selling or buying, manufacturing or delivering. We care about our neighbours and our investors. We care about young people who might work with us later. In fact we care about our reputation - how people see us, perceive us and regard us. It needs sensitivity to pick up the slightest tremor or vibration - as delicate as the threads of a cobweb."

## Primaire stakeholders

Primaire stakeholders zijn belanghebbenden die een directe relatie met de onderneming hebben zoals werknemers, aandeelhouders en leveranciers. Secundaire stakeholders hebben een verder verwijderde relatie zoals de overheid, bedrijfsorganisaties en familieleden. Secundaire stakeholders worden minder vaak genoemd in de ethische bedrijfscodes dan de primaire stakeholders.

## Relatie met aandeelhouders

PHILIPS:

"Zij streeft naar een rendement dat toereikend is om aandeelhouders en overige kapitaalverschaffers redelijk te belonen."

VAN LEER:

"All Van Leer companies must maintain the value of their shareholders' equity and ensure an adequate long term return on such equity."



SHELL:

"Verantwoordelijkheid strekt zich uit... tegenover aandeelhouders; het in standhouden van het door aandeelhouders belegde kapitaal en het zorg dragen voor een redelijk rendement."

GM:

"Our stockholders will receive a sustained, superior return on their investment."

### Relatie met afdelers en leveranciers

V&D:

"Wij creëren een klimaat waarin allen die met ons zaken doen, of zaken willen doen, V&D respecteren voor onze eerlijke en zorgvuldige behandeling van onze leveranciers... wij betalen redelijke prijzen en stellen redelijke eisen aan de leveranciers... wij komen onze afspraken stipt na..."

Onze klanten weten dat ze altijd op ons kunnen rekenen. Wij gaan er altijd van uit, dat de klant gelijk heeft. Een medewerker zegt nooit 'nee' tegen een klant."

GM:

"Each employee has an obligation to protect the relations with those to whom it sells by acting lawfully, ethically and fairly."

It is the policy of General Motors to select suppliers in a completely impartial manner on the basis of price, quality, performance and suitability of the product or service."

AHOLD:

"Ten behoeve van de consument zal grote aandacht worden besteed aan aspecten als kwaliteit, veiligheid en informatie inzake de aangeboden goederen en diensten."

Ten opzichte van leveranciers wordt een relatie nagestreefd, die zowel door hen als door Ahold als goed wordt ervaren."

BP:

"Belangrijke vragen die kunnen bijdragen tot begrip van de morele aspecten van onze betrekkingen met afdelers en leveranciers zijn o.a.:

- vallen onze activiteiten of geplande activiteiten ruimschoots binnen de richtlijnen van de Groep, binnen het standpunt ten aanzien van moreel verantwoord gedrag waarover consensus is bereikt en binnen de algemeen aanvaarde ideeën ten aanzien van redelijkheid en eerlijkheid?
- zou het kunnen dat onze activiteiten misleidend zijn of verwachtingen wekken die niet kunnen worden waargemaakt?
- zouden afdelers of leveranciers enige reden tot ongenoegen hebben indien zij op de hoogte waren van de totale omvang van onze activiteiten?
- zouden wij een gevoel van ongenoegen hebben indien wij op dezelfde wijze werden behandeld?
- zou een onpartijdige waarnemer onze activiteiten als eerlijk en eervol kwalificeren?

Contracten:

Procedures voor het verkrijgen van goederen en diensten dienen te getuigen van moreel verantwoord zakelijk gedrag door het hanteren van de volgende criteria:

- zij moeten gebaseerd zijn op billijkheid en gelijke behandeling van aanbidders;
- zij dienen op duidelijke en eenduidige wijze te worden opgesteld en te worden toegezonden aan offerte uitbrengende bedrijven en personen...
- zij dienen zeer nauwgezet te worden toegepast en een nauwkeurige beschrijving van alle stadia van de onderhandelingen te omvatten."

IBM:

"Iedereen met wie u zaken doet, heeft recht op een faire en onpartijdige behandeling."

Bij het maken van een keuze uit concurrerende leveranciers dient u alle feiten onpartijdig af te wegen, of u nu werkt bij de afdeling inkoop, op een branchekantoor of ergens anders in het bedrijf en of het nu gaat om het kopen van miljoenen onderdelen of om een eenmalige kleine reparatie.

Of het nu wel of niet direct invloed heeft op de besluitvorming betreffende zakelijke transacties, u dient geen invloed uit te oefenen om een speciale behandeling voor een bepaalde klant te krijgen. Ook als de schijn hiervan ontstaat, kan de integriteit van gevestigde IBM gebruiken worden ondermijnd. Het is van het grootste belang dat potentiële leveranciers van IBM vertrouwen hebben in de integriteit van het selectieproces...."

Wederkerigheid nastreven is strijdig met het beleid van IBM en kan in sommige gevallen soms onwettig zijn. U mag geen zaken doen met een leverancier van goederen of diensten op voorwaarde dat deze toezegge gebruik te zullen maken van IBM producten of diensten. Noch mag u potentiële klanten zeggen dat IBM recht heeft op bepaalde orders vanwege het feit dat IBM ook producten koopt van de betreffende organisatie.

U dient ... de grootte van het bedrijf nimmer te gebruiken om een ander persoon of organisatie te intimideren of te bedreigen."

### Relatie met werknemers

SHELL:

"Verantwoordelijkheden... tegenover employees:

Het bieden van goede en veilige arbeidsomstandigheden, alsmede goede en concurrerende arbeidsvoorwaarden, het bevorderen van de ontwikkeling en een zo goed mogelijk gebruik van de menselijke bekwamheden; het scheppen van gelijke kansen; het sterker betrekken van employees in de planning en de gerichte uitvoering van hun werkzaamheden, in het besef dat het welzijn van de onderneming afhankelijk is van de volledige inzet van alle medewerkers."



#### VAN LEER:

"The Group's employees determine the effectiveness and success of the corporate efforts. Van Leer companies provide their employees with fair and safe conditions of work and aim to provide competitive conditions of service. They strive to ensure job security commensurate with the performance of the employee and the company. The Group subscribes and adheres to (I) equal opportunity of employment, irrespective of nationality, sex, race or religion; (II) active promotion of the development and best use of each employee's talents; and (III) the involvement and participation of employees in the planning and direction of their work. Van Leer companies insist on careful corporate conduct, based on honesty, integrity, reliability and fairness. Although the Group respects personal standards and opinions, employees are expected to act as members of a team."

#### GM:

"General Motors is its people. We recognize that GM's success will depend on our involvement and individual commitment and performance. Each employee will have the opportunity, environment, and incentives to promote maximum participation in meeting our collective goals."

#### V&D:

"Het succes van V&D wordt bepaald door de kwaliteit, de motivatie en de samenwerking van alle V&D-ers... Door de houding en het gedrag van ons allemaal en vooral van onze leidinggevenden, komt er binnen V&D steeds meer een klimaat, waarin persoonlijke kwaliteiten en ondernemerschap tot hun recht komen. Wij moedigen initiatief aan, zodat de capaciteiten van mensen ten volle worden benut en iedereen zich bij zijn werk betrokken voelt."

#### DOW:

"Employees zijn de basis van ons succes. Wij zullen hen met respect behandelen, samenwerking bevorderen en persoonlijke vrijheid en groei stimuleren. Uitzonderlijke prestaties zullen worden aangemoedigd en erkend."

#### SHV:

"Success comes through our people, not our products. Investing in people means:

- trust your people and tell them you trust them
- give your people responsibility
- train your (young) people
- let people share in the profit
- stimulate creativity

It is important not to blame people. We all make mistakes. To blame is to be negative. If integrity and loyalty are disputed, a mistake might be the start of better management."

#### AHOLD:

"Aan medewerkers zal niet alleen bevestiging, maar ook een uitdaging in het werk moeten worden geboden.... De inhoud van het werk zal zoveel mogelijk ruimte bieden voor zelfstandigheid, initiatief, eigen verantwoordelijkheid en creativiteit van de medewerkers.... De onderneming draagt zorg voor arbeidsomstandigheden welke wat betreft kwaliteit, veiligheid en gezondheid optimaal zijn.... Onderneming zal de privacy van de medewerkers beschermen en daartoe hun persoonlijke gegevens op zorgvuldige wijze behouden.... Bij de functiebezetting worden zowel de belangen van de onderneming als van de medewerkers op zorgvuldige wijze in acht genomen."

#### PHILIPS:

"Philips beschouwt het als haar taak ten opzichte van de werknemer:

- te streven naar een organisatie en werk waarbij de werknemer zijn geven en bekwaamheden zo goed mogelijk kan gebruiken en ontwikkelen en waarbij ieder op zijn niveau in staat wordt gesteld verantwoordelijkheden te dragen.
- te zorgen voor goede en veilige werkomstandigheden.

Arbeidsvoorwaarden moeten tegemoetkomen aan de redelijke behoeften van alle werknemers en de onderneming in staat stellen goede krachten aan te trekken en te behouden"

#### HOOGOVENS:

"Bij de uitvoering van het werk dient er zoveel mogelijk voor gezorgd te worden, dat dit door de betrokken werknemers op verantwoorde wijze kan geschieden. Dit heeft betrekking op o.a. functieworming, takenpakket, veiligheid, inrichting van de werkplek en gezondheidsaspecten. Hoogovens Groep is er zich van bewust dat beweging en verandering alleen maar doorvoerbaar zijn als daarbij rekening wordt gehouden met de sociale belangen en de aanpassingsmogelijkheden van haar medewerkers.... Binnen het raam van het mogelijke zal Hoogovens Groep streven naar sociale vooruitgang voor haar personeel. Bij de uitvoering van het werk blijft onze prioriteitsvolgorde: Veiligheid, Kwaliteit, Kwantiteit."

#### IBM:

"Het respect voor het individu, dat IBM hanteert als uitgangspunt, heeft er toe geleid dat de privacy en de waardigheid van elke IBM medewerker onvoorwaardelijk worden gerespecteerd. IBM streeft ernaar voor een gezonde, veilige en produktieve werkomgeving te zorgen voor alle medewerkers."

#### Concurrenten

##### VAN LEER:

"Van Leer companies adhere to the policy of competing vigorously but fairly in all market segments and in compliance with relevant legislation."



DU PONT:

"De zakenwereld is bijzonder concurrentieel en succes in die wereld vereist inzicht in de strategieën van de concurrentie. Bij het verzamelen van gegevens over onze concurrenten moeten we alle wettelijke middelen gebruiken maar handelingen vermijden die onwettig of onethisch zijn of die Du Pont in verlegenheid zouden kunnen brengen."

IBM:

"...breng de concurrentie niet op indirecte wijze een 'slag' toe en maak geen vergelijkingen die de concurrent ten onrechte in een slecht daglicht stellen.

Kortom, leg de nadruk op de voordelen van IBM en niet op de nadelen van de concurrent. Doet u dat wel, dan leidt dat bij de klant gemakkelijk tot gebrek aan respect voor IBM en tot klachten van de concurrentie.

Aangezien vele bedrijven verschillende relaties hebben met IBM, is het belangrijk om in te zien wanneer een bedrijf waarmee u zaken doet, hetzij als leveranciers of als klant, ook concurrent is van IBM. Bij zulke relaties dient u extra voorzichtig te werk te gaan. Het is onvermijdelijk dat medewerkers van IBM en die van concurrenten elkaar van tijd tot tijd ontmoeten en dezelfde zakelijke bijeenkomsten bijwonen. In vele gevallen is dit soort contacten volkomen aanvaardbaar wanneer vastgestelde procedures zijn gevolgd.

Bijvoorbeeld waar het gaat om verkopen aan de andere bedrijven in onze bedrijfsstak: of om aankopen bij deze bedrijven; deelneming in goedgekeurde gecombineerde offertes, beurzen en normalisatiecommissies; en activiteiten in verenigingen van handelaren of fabrikanten. Maar ook dan is voorzichtigheid geboden.

Algemeen geldt dat bij contacten met concurrenten niet gesproken mag worden over onderwerpen als prijsbeleid, contractvoorwaarden, kosten, voorraden, productplanning, marktoverzichten of onderzoeken, productieplannen en natuurlijk niet over andere informatie die aan IBM toebehoort of van vertrouwelijke aard is."

## Secundaire stakeholders

### Relatie met de overheid

SOLVAY:

"Openheid en samenwerking met de overheid dienen als uitgangspunten."

DU PONT:

"De gedragslijn en verboden praktijken inzake handel met de overheid kunnen verschillen van die welke men naleeft in de particuliere sector. In de Verenigde Staten is bijvoorbeeld het geven, aanbieden of accepteren van zakengunst en zoals maaltijden of ontspanning streng beperkt. De wetten zijn vaak complex en bij inbreuk worden vaak ernstige boetes of straffen opgelegd aan zowel het bedrijf als het personeelslid dat deelneemt aan onjuiste praktijken. De juridische dienst moet worden geraadpleegd voor verdere richtlijnen op dit gebied."

## Relatie met familieleden

GM:

"While GM neither prohibits nor encourages the employment of relatives, the decision to hire or promote an individual should not be influenced by the candidate's relationship to an employee. Selection decisions must be based clearly on merit and stand the test of the perception of critical third parties. When relatives are hired, there must not be a reporting relationship either direct or indirect to the related General Motors employee. Relatives should not be hired into a division or staff in which the related employee is the General Manager or Central Office Staff Head or in a position which reports directly to such an executive. This same principle applies to Plant Managers. Other than these limitations there is no prohibition against General Motors divisions, staffs or plants hiring such relatives who are otherwise fully qualified."

## Vakorganisaties

AHOLD:

"Ahold streeft naar een goede relatie met de in aanmerking komende vakbonden."

PHILIPS:

"Philips is over de arbeidsvoorwaarden bereid te onderhandelen met representatieve verbanden waarin de werknemers georganiseerd zijn."

HOOGGOVENS:

"Binnen het raam van het mogelijke zal Hoogovens Groep streven naar... vruchtbaar overleg met de betrokkenen en hun vertegenwoordigende organen."

## Politieke activiteiten

SHELL:

"...de Shell-maatschappijen houden zich afzijdig van partijpolitiek.

Het is een vaste beleidsregel van Shell-maatschappijen geen betalingen te verrichten aan politieke partijen en organisaties of vertegenwoordigers daarvan."

DU PONT:

"Personeelsleden mogen geen enkele bijdrage uit fondsen, eigendom of diensten van het Bedrijf leveren aan enige politieke partij of comité of aan enige kandidaat voor of bekleeder van een overheidsambt. Dit principe sluit de volgende gevallen, waar ze niet in strijd met de wet zijn, niet uit: (a) de werkzaamheden van een politiek actecomité, (b) bijdragen van het bedrijf ter ondersteuning of tegenwerking van openbare referenda of gelijkaardige stembuusingelegenheden en (c) politieke bijdragen die vooraf door het management van het bedrijf werden onderzocht.

Er mag geen directe of indirecte druk in enigertel vorm uitgeoefend worden op personeelsleden om politieke bijdragen te leveren of om een politieke partij of de politieke kandidatuur van enigertel persoon te steunen."



## Relatie met de maatschappij

SHELL:

"De belangrijkste bijdrage die Shell-maatschappijen kunnen leveren aan de maatschappelijke en materiele vooruitgang van de landen waarin zij werken, is het zo doelmatig mogelijk uitvoeren van hun hoofdactiviteiten. Daarnaast erkennen zij de noodzaak een helpende hand te bieden bij vraagstukken van maatschappelijke aard, die niet rechtstreeks verbonden hoeven te zijn met het bedrijf als zodanig. De mogelijkheden op dit gebied - zoals projecten van algemeen belang, onderwijs- of donatieprogramma's - zijn afhankelijk van de grootte van de betrokken onderneming, de plaatselijke omstandigheden en de ruimte die wordt gelaten voor zinvol particulier initiatief".

PHILLIPS:

"Phillips streeft ernaar bij te dragen aan de economische en sociale ontwikkeling in de landen van vestiging, waarbij ze zich richt naar plaatselijke omstandigheden en cultuurpatronen. Binnen de bestaande staatsrechtelijke orde streeft zij naar verbeteringen op sociaal en ander gebied waar dit met haar taak verenigbaar is".

FORD:

"Integrity is never compromised. The conduct of our Company must be pursued in a manner that is socially responsible and commands respect for its integrity and for its positive contribution to society. Our doors are open to men and women alike without discrimination and without regard to ethnic or personal beliefs".

VAN LEER:

"The responsible, efficient and effective conduct of their industrial activities is the most important contribution that Van Leer companies can make to the social and material progress of the countries in which they operate. A constructive interest is taken in general community matters. Opportunities for involvement in local community programmes vary, depending on the size of the Van Leer company and the nature of the community concerned".

## Milieu

SOLVAY:

"Wij streven ernaar om milieuverontreiniging (lucht, water, bodem, geluid) binnen aanvaardbare grenzen te houden".

HOOGOVENS:

"Wat betreft de zorg voor het milieu acht Hoogovens Groep het (uiteraard) haar plicht zich te gedragen volgens de betreffende wettelijke voorschriften. Ook overigens zullen wij binnen het raam van onze mogelijkheden meewerken aan de bescherming en geleidelijke verantwoorde verbetering van het milieu zowel extern als intern. Milieuzorg is zowel een verantwoordelijkheid van het management als van ieder personeelslid in zijn werk".

SHELL:

"Het beleid van Shell-maatschappijen is erop gericht bij de uitvoering van hun activiteiten in de allereerste plaats te waken voor de gezondheid en veiligheid van hun employés en andere personen en de nodige zorg te besteden aan het behoud van het milieu. Bij de uitvoering van dit beleid voldoen Shell-maatschappijen niet alleen aan de ter zake geldende wettelijke voorschriften, maar bevorderen zij bovendien op passende wijze maatregelen ter bescherming van de gezondheid, de veiligheid en het milieu ten behoeve van allen die direct of indirect gevolgen van hun activiteiten kunnen ondervinden".

## Productveiligheid

PHILLIPS:

"Phillips schenkt grote aandacht aan de bruikbaarheid, degelijkheid en veiligheid van haar producten en aan de vereisten die aan haar diensten gesteld worden. Ook in groter verband wil zij er attent op zijn dat haar producten en diensten voldoen aan de behoeften van de samenleving".

## Liefdadigheid

VAN LEER:

"The efforts of Van Leer companies ultimately make possible the charitable work of the Bernard Van Leer Foundation through educational projects in the countries in which the Group operates".

BP:

"...bedragen ontvangen voor spreken in het openbaar, publicaties of optreden in radio en T.V. programma's dienen, waar sprake is van informatie van de Groep, te worden betaald aan de Maatschappij of te worden geschonken aan een door de betrokkene aan te wijzen liefdadigheidsinstelling".

## Tegenstrijdige belangen

### Algemeen

SHELL:

"Van alle employés wordt verlangd dat zij elke tegenstrijdigheid van belangen tussen hun eigen financiële activiteiten en hun aandeel in maatschappijzaken vermijden".

GM:

"The basic underlying principle in conflict of interest is that employées should avoid any activity, investment



or interest that might reflect unfavourably upon the integrity or good name of themselves or of General Motors".

BP:  
"Strijdige belangen kunnen zich in allerlei situaties voordoen. In sommige gevallen, bijvoorbeeld wanneer een personeelslid een belang heeft in een ander bedrijf waarmee BP zaken doet of waarin BP zich een aandeel gaat verwerven, moet de individuele werknemer de krachtens het arbeidscontract geldende verplichtingen respecteren, d.w.z. de loyaliteit ten opzichte van BP op de eerste plaats stellen, zijn/haar belang bekend maken en advies aan het management vragen. In sommige gevallen is er sprake van een meer schijnbare dan reële belangenregenselling doordat de betrokken werknemer het eigen belang niet ten koste van BP wenst te realiseren; desalniettemin kunnen zowel de individuele werknemer als de Groep in verlegenheid gebracht worden indien het belang van de werknemer in kwestie niet bekend kan worden gemaakt".

DU PONT:  
"Personeelsleden moeten elke situatie vermijden waarbij een conflict tussen persoonlijke belangen en belangen van het Bedrijf zou kunnen ontstaan. In contacten met effectieve of potentiële klanten, leveranciers, contractanten en concurrenten moeten personeelsleden handelen in het beste belang van het Bedrijf en persoonlijk voordeel uitsluiten".

### Betrekkingen met leveranciers, aannemers of afnemers

GM:  
"There are situations in which an employee has an interest in a business which supplies an incidental or occasional item or service which could not be the basis of a conflict of interest problem. Division or staff management may approve particular transactions".

IBM:  
"Er kan sprake zijn van een tegenstrijdig belang wanneer u belangen of activiteiten buiten IBM hebt die gebaat zijn met acties ten koste van IBM. Met andere woorden: wanneer er door uw verplichtingen aan een derde partij enerzijds en uw verplichtingen anderzijds sprake is van verdeelde loyaliteit. Er kan een tegenstrijdig belang ontstaan zonder enige actie van uw kant alleen al door bepaalde omstandigheden. In sommige gevallen is het risico voor alle betrokkenen zo gering dat het gecontroleerd en toegestaan kan worden. Elke situatie is echter weer anders en bij het evalueren van uw situatie dient u vele factoren in aanmerking te nemen. Om u te helpen een weloverwogen beslissing te nemen, zullen we hier dieper ingaan op de meest voorkomende vormen van strijdigheid van belangen en over eventuele gevolgen ervan".

### Belang bij de concurrent

GM:  
"Financial interests in a competitor which may create or appear to create a divided loyalty should be avoided. The determination of who is a 'competitor' is often difficult because many firms have multiple product lines, only one of which might be competitive with General Motors. For this purpose, a 'competitor' of General Motors is any business which sells products or services similar to those which are sold by General Motors".

### Geschenken

TEXACO:  
"Ten aanzien van het aannemen en geven van geschenken kent Texaco de volgende regels:  
1. Het is de medewerker niet toegestaan geschenken die de redelijkheid te boven gaan, te geven aan respectievelijk te accepteren van, bedrijven of van diens medewerkers, waarmee zaken worden gedaan.  
2. Betalingen, leningen, duur 'entertainment', reizen of exclusieve geschenken worden beschouwd als zaken die de redelijkheid te boven gaan. Gebruikelijke geschenken, die worden gegeven voor reclame-doelinden, zijn toegestaan.  
3. Het geven of accepteren van uitnodigingen voor lunch of diner, anders dan voor noodzakelijke zakelijke doeleinden, dient in wezen niet te geschieden.  
4. In alle gevallen waar grote geschenken worden aangeboden, dienen de medewerkers deze correct maar zeer beslist af te wijzen.  
5. Worden deze geschenken thuis afgeleverd, dan dienen deze onmiddellijk te worden geretourneerd.  
6. Het onthalen van klanten dient steeds zorgvuldig te worden overwogen, en alleen gedaan te worden wanneer dit van belang is voor het correct zaken doen.  
7. Het onthalen van aannemers, leveranciers en fabrikanten, die mede van Texaco afhankelijk zijn, is niet toegestaan, tenzij dit in het belang is van het correct zaken doen.  
7. Het is medewerkers niet toegestaan zich uitroering te laten onthalen, in welke vorm dan ook, door degenen met wie zaken wordt gedaan".

BP:  
"Men mag geen geschenken van enige materiele waarde aanbieden aan of accepteren van niet tot de maatschappij behorende bedrijven of personen, noch - op buitensporige wijze - deze derden onthalen of zich door hen laten onthalen, zeker niet indien het betrokken bedrijf of de persoon in kwestie onze maatschappij om klandizie of informatie heeft gevraagd.  
De moelijkheid zit in het definiëren van 'materiele waarde' of 'buitensporig', vooral omdat dit kan variëren afhankelijk van de situatie. Medewerkers zijn er misschien bij gebaat om voorkomende gevallen af te wegen op basis van de volgende criteria:  
- het geschenk of onthaal mag niet van een zodanige waarde zijn dat het een daadwerkelijke persoonlijke verrijking voor de ontvanger inhoudt;  
- het mag - rekening houdend met de aard der omstandigheden - niet als buitensporig overkomen op een objectief waarnemer of op iemand die geneigd is er het slechtste van te denken.

Bij het aanbieden van geschenken aan of het onthalen van maatschappijen of personen uit een ander land of met een andere culturele achtergrond, is het van belang om de waarde niet alleen af te meten aan de normen die in de Westerse samenleving gebruikelijk zijn maar ook aan die van de ontvanger. Deze zou er een andere waarde aan kunnen toekennen dan werd bedoeld".



DU PONT:

Geschenken.

Geschenken, gunsten en ontspanning mogen aangeboden worden wanneer deze:

- in overinstemming zijn met gebruikelijke handelspraktijken
  - niet van buitensporige waarde zijn en niet geïnterpreteerd kunnen worden als onkoperij of steekpenningen.
  - geen van toepassing zijnde wet of ethische normen overtreden.
  - het Bedrijf of het personeelslid niet in verlegenheid brengen als ze openbaar zouden worden gemaakt.
- Personeelsleden mogen geen geschenken, gunsten, ontspanning of enige andere aanmoediging accepteren van personen of organisaties die handel drijven, enaar streven handel te drijven of concurreren met het Bedrijf, behalve als het gaat om het soort gebruikelijke gunsten die gewoonlijk met handelspraktijken geassocieerd worden. Een bijzonder strenge norm is van toepassing als het gaat om leveranciers. Gunsten of ontspanning die aanvaardbaar zijn in onze verkoopprogramma's, zijn niet altijd passend of aanvaardbaar wanneer ze aangeboden worden door leveranciers. Het is nooit aanvaardbaar een geschenk te accepteren in de vorm van contanten of het equivalent daarvan.

Zakenaanmoediging.

Commissielonen, kortingen, reducties, kredieten en vergoedingen met betrekking tot verkoop zijn gebruikelijke aanmoedigingen in de zakenwereld, maar voorzichtigheid is geboden ten einde onwettig of oneethische uitkeringen te vermijden en naleving van allerlei geldwisselcontroles van dergelijke stimulerende uitkeringen moet redelijk zijn. De uitkering moet concurrentieel verantwoord zijn en op de juiste wijze zijn gedocumenteerd.

Hoewel deze afgeraden worden, zijn 'vergemakkelijkende' uitkeringen toegelaten als ze wettelijk en nodig zijn, als ze een bestaande, duidelijk erkende praktijk in het betrokken gebied volgen en als ze toegekend worden voor administratieve acties waartoe het Bedrijf duidelijk gerechtigd is\*.

IBM:

\*Giften tussen medewerkers van verschillende bedrijven kunnen variëren van op grote schaal verspreide reclamartikelen die u zo wel mag ontvangen, tot steekpenningen die u natuurlijk niet mag geven of ontvangen. Wel mag u in het zakenleven gebruikelijke zaken aannemen of aanbieden zoals een lunch of diner, mits de uitgaven daarvan binnen de redelijke grenzen blijven. Ook komt het vaak voor dat leveranciers, IBM niet uitgesloten, instructie- en voorlichtingsbijeenkomsten beleggen voor hun klanten. Er is niets op tegen om bij dit soort gelegenheden zekere diensten te verlenen of aan te nemen. In het algemeen is er bijvoorbeeld geen bezwaar tegen dat IBM of een leverancier de reis naar het bedrijf en terug laten maken met een vliegtuig van de onderneming en dat de gasten in de gebouwen van die onderneming worden ondergebracht en verzorgd. Wel verwacht IBM normaliter van haar werknemers dat ze gebruik maken van gewone lijndiensten en hotelaccommodatie.

Het aannemen of geven van geschenken, diensten of uitnodigingen kent echter wel grenzen. De moeilijkheid is te bepalen waar die grenzen liggen, tenzij deze door de wegeving duidelijk omschreven zijn. Een manier om deze kwestie te benaderen is erkennen dat in het zakenleven wordt beoogd met geschenken en uitnodigingen goodwill te kweken. Mocht dat doel voortbij worden gestreefd zodat de ontvanger al teveel beïnvloed wordt of zich verplicht voelt het andere bedrijf 'terug te betalen' door er orders te plaatsen, dan is de grens van het aanvaardbare overschreden.

De richtlijnen die IBM heeft inzake geschenken en uitnodigingen zijn zodanig dat ze naar inzicht van IBM ruimschoots binnen de grenzen van het toelaatbare blijven.

U of enig ander lid van uw familie mag een leverancier niet om geld vragen of geld of geschenken aannemen waarvan redelijkerwijs kan worden verondersteld dat deze verband houden met zakelijke contacten die deze leverancier onderhoudt met IBM. Onder geschenken worden niet alleen materiële goederen verstaan, maar ook diensten en kortingen op persoonlijke aankopen van goederen en diensten.

Wanneer u geld of goederen krijgt aangeboden, of wanneer u geld of geschenken thuis of op kantoor krijgt toegestuurd, dient u uw manager daarvan in kennis te stellen. Daarna zullen de nodige stappen worden ondernomen om de ontvangen gelden of geschenken terug te sturen of op andere wijze van de hand te doen en zal de leverancier eraan herinnerd worden wat de richtlijnen van IBM ten aanzien van geschenken zijn.

U mag, met goedkeuring van uw manager, een geschenk van een klant aannemen, wanneer dit geschenk slechts een geringe waarde vertegenwoordigt en wanneer het gebruikelijk is dat anderen, die een soortgelijke relatie met die klant hebben, ook dergelijke geschenken aangeboden krijgen. Ook premies en kortingen die voor reclamedoelinden worden gegeven door transportbedrijven, hotels, autoverhuurbedrijven en restaurants mogen worden aangenomen wanneer zij in het algemeen aan de reizigers worden aangeboden, tenzij IBM uitdrukkelijk anders heeft beslist. Aangezien dit soort aanbiedingen voortdurend verandert, zijn ook de richtlijnen van IBM over wat wel of niet aangenomen mag worden aan veranderingen onderhevig. U dient daarom uw manager te raadplegen wanneer u twijfelt over een bepaalde situatie.

U mag geen geld of geschenken geven aan een leverancier, klant, overheidsinstelling of andere organisatie als redelijkerwijs kan worden verondersteld dat dit verband zou houden met de zakelijke relatie met IBM. In landen waar het tot de plaatselijke gewoonten behoort bij bepaalde aangelegenheden geschenken te geven aan klanten en anderen, mag u, met vooraf verleende toestemming van de daartoe verantwoordelijke functie, geschenken aanbieden die niet bij de wet verboden zijn, een passend karakter hebben en een geringe waarde vertegenwoordigen, mits dit niet uitgediagd kan worden als een poging om een speciaal voordeel te verkrijgen\*.

### Juisheid van boeken en registers

EXXON:

\*Ons systeem van bedrijfsleiding kan niet werken zonder eethijkheid, waaronder ook begrepen een eethijke boekhouding, eethijke budgetvoorstellen en een eethijke economische evaluatie van projecten. Het is en blijft het beleid van onze onderneming alle transacties nauwgezet in haar boeken en dossiers weer te geven. Dit betekent uiteraard, dat vervalsing van haar boeken en dossiers en elke onofficiële bankrekening strikt verboden zijn\*.

SHELL:

\*Alle namens een Shell-maatschappij uitgevoerde transacties moeten naar behoren, overeenkomstig vastgelegde procedures, in de boeken van die maatschappij worden verantwoord en onderworpen zijn aan accountantscontrole\*.

DU PONT:

\*Alle financiële rapporten, financiële optekeningen, verslagen van onderzoek, verkooprapporten, onkostennota's, tijdkaarten en andere documenten van het Bedrijf moeten een nauwkeurige en duidelijke voorstelling geven van de relevante feiten of de ware aard van de transactie. Fouwue of frauduleuze boekhouding, documentatie of financiële rapportage zijn in strijd met het beleid van het Bedrijf en kunnen ook een inbreuk zijn op de van toepassing zijnde wetten. Opzettelijke verkeerde boekhoudkundige classificaties (bijvoorbeeld kosten versus



kapitaal) en het onjuist versnellen of opschorten van uitgaven of inkomsten zijn voorbeelden van onaanvaardbare boekhoudkundige praktijken".

### **Juist gebruik van middelen**

BP:

"Personeelsleden hebben toegang tot al de activa (zoals materialen, apparatuur) op basis van vertrouwelijkheid en vertrouwen, heiligen inhoudt dat zij binnen de grenzen van hun bevoegdheden hiervan gebruik kunnen maken voor geen ander doel dan het bijdragen aan de activiteiten van de Groep".

DU PONT:

"De gepaste bescherming en het correcte gebruik van middelen van het Bedrijf, inclusief informatie inzake eigendom, is een fundamentele verantwoordelijkheid van elk personeelslid. Personeelsleden dienen de veiligheidsregels in de werkplaats na te leven ten einde fysieke eigendom en andere bedrijfsmiddelen te vrijwaren tegen onrechtmatig gebruik of ongeoorloofde verwijdering alsook verlies door misdrijf of schending van vertrouwen.

Risico en onspanning moeten vermeden worden met de behoefte van het zaken doen. Het is de bedoeling van het Bedrijf dat een personeelslid financieel winst noch verlies ten gevolge van zakenreizen en onspanning, personeelsleden worden geacht het geld van het Bedrijf niet zo passend en oordeelkundig te besteden als hun eigen geld".

IBM:

"U mag geen werk verrichten voor anderen of werk van anderen aannemen terwijl u zich op een IBM locatie bevindt, of in IBM tijd, met inbegrip van de tijd die u met doorbetaling vrij krijgt voor het afhandelen van persoonlijke zaken. Tevens mag u voor andere werkzaamheden geen gebruik maken van apparatuur, materiaal, bronnen of informatie-eigendom van IBM".

### **Mededinging**

DU PONT:

"De over de hele wereld verspreide activiteiten van het Bedrijf zijn onderworpen aan de antitrust-wetten van verschillende landen. In het algemeen verbieden antitrust-wetten akkoorden of handelingen die een beperking op de handel of concurrentie met zich mee zouden kunnen brengen. Tot de overtredingen behoren akkoorden tussen concurrenten over het vaststellen en controleren van prijzen, de boycot van welbepaalde leveranciers of klanten, de verdeling en toekenning van produkten, streken of markten, of het beperken van de productie of van de verkoop van produkten. Voorzichtigheid is geboden ten einde te garanderen dat geen enkele activiteit waarbij vertegenwoordigers van andere bedrijven betrokken zijn, als een inbreuk op enige antitrust-wet geïnterpreteerd kan worden".

IBM:

"Het beleid van IBM is er steeds op gericht te handelen naar de letter en de geest van het mededingingsrecht in de diverse landen".

### **Vertrouwelijke gegevens**

SHELL:

"Aan rechtmatige belanghebbenden wordt in binnen- en buitenland volledige, ter zake dienende voorlichting gegeven, voor zover het althans geen vertrouwelijke gegevens betreft waarvan de openbaarmaking de belangen van het bedrijf of van derden kan schaden".

BP:

"... er mag geen informatie van de Groep worden bekend gemaakt of gebruikt buiten het eigen werkterrein... zonder schriftelijke goedkeuring en, indien noodzakelijk, de verzekering dat de vertrouwelijkheid zal worden gerespecteerd".

DU PONT:

"Vertrouwelijke informatie van het Bedrijf (waaronder handelsstrategieën, in behandeling zijnde contracten, onafgeklonddigde produkten, resultaten uit onderzoek en exploratie, financiële ramingen of klantenlijsten) mag niet zonder de juiste toestemming gegeven of bekendgemaakt worden aan personen die niet bij het Bedrijf werken of personeelsleden die geen behoefte hebben aan dergelijke informatie.

Niet openbare informatie die vertregen is ten gevolge van tewerkstelling in het Bedrijf (waaronder informatie over goed-, onderzoeks- en exploratie-activiteiten en voorgestelde aankopen of overdrachten) mag niet worden gebruikt voor financieel voordeel van het personeelslid of van enig ander persoon als gevolg van omgang met het personeelslid. Gebruik voor persoonlijk voordeel omvat het misbruiken van dergelijke informatie (a) door ze te verhandelen of te verschaften aan anderen ten einde handel te drijven in waardepapieren van Du Pont of enig ander bedrijf of (b) om enig eigendomsbelang te verwerven, zoals belangen in ontorend goed en olie- of gasbelangen".

IBM:

"Om te voorkomen dat IBM beschuldigd wordt van het onrechtmatig toe-eigenen of misbruiken van vertrouwelijke informatie van anderen, dient u bepaalde stappen te nemen.

Ten eerste dient u te onderzoeken of de informatie werkelijk vertrouwelijk is. Wanneer de informatie op schrift staat en bestempeld is als 'vertrouwelijk' of als 'eigendom van' of wanneer u - schriftelijk of mondeling - is meegedeeld dat de informatie vertrouwelijk is, dan is dat niet zo moeilijk.

Wanneer de classificatie onduidelijk is en u kunt vermoeden dat de informatie vertrouwelijk is, dient u daarover navraag te doen bij de betrokkene.

Dezelfde voorzorg geldt voor mondelinge informatie.

Wanneer u, voordat u aan een vergadering of een gesprek gaat deelnemen, denkt dat u informatie te horen zult krijgen die als vertrouwelijk beschouwd kan worden, dient u van tevoren duidelijk vast te stellen, bij voorkeur schriftelijk, dat het geen vertrouwelijke informatie betreft en dat het gebruik ervan vrij is. Vervolgens mag u geen vertrouwelijke informatie van anderen in ontvangst nemen zonder de schriftelijke toestemming van een daartoe aangewezen verantwoordelijke functie.

Dergelijke informatie kan pas in ontvangst genomen worden wanneer IBM en de andere partij tot een formele overeenkomst zijn gekomen betreffende de voorwaarden van gebruik. Een dergelijke overeenkomst dient op schrift gesteld te worden en goedgekeurd te worden door de afdeling Juridische Zaken en gewoonlijk ook door de afdeling Intellectual Property.



Wanneer u op rechtmatige wijze in het bezit bent gekomen van informatie die eigendom is van een andere partij, dan dient u die informatie niet te gebruiken, te verspreiden of openbaar te maken, behalve wanneer dat geschiedt volgens de overeenkomst."

### **Inside informatie**

**IBM:**  
"Bij het doen van beleggingen is het van bijzonder belang dat er geen misbruik wordt gemaakt van zogenaamde 'inside' of voorinformatie: niet-openbaar gemaakte informatie over IBM of een ander bedrijf. Gebruik maken van dergelijke informatie ten behoeve van uw eigen financiële voordeel is niet alleen in ethisch opzicht laakbaar, maar kan ook tegen de wet zijn."

**BP:**  
"Misbruik van voorkennis kan worden gedefinieerd als het oneigenlijk gebruik door een werknemer van vertrouwelijke informatie, die indien algemeen bekend, van invloed zou kunnen zijn op de prijzen van de aandelen of andere waardepapieren van een bedrijf, en waarbij het de bedoeling is persoonlijk voordeel te behalen door het handelen in de betrokken aandelen of waardepapieren. Dergelijke activiteiten zijn duidelijk niet moreel verantwoord en in veel landen in strijd met de wet, of dit nu gebeurt voor persoonlijk gewin of namens een werkgever."

### **Juiste informatie**

**V&D:**  
"Als wij artikelen adverteren, wekken wij geen overdreven verwachtingen. In onze presentatie, in de produktinformatie op of bij het artikel en in onze voorlichting geven wij adequate informatie over de samenstelling, gebruik en onderhoud. Onze aanbiedingen zijn reële aanbiedingen; er worden geen overdreven suggesties over voordeel gewekt."

**EXXON:**  
"Wij willen geen leidinggevend, die een onjuiste voorstelling van zaken geven, of ze het nu doen in een misplaatste poging om ons te beschermen of om zichzelf in een goed daglicht te plaatsen. Het achterhouden van informatie aan de directie of de accountants kan mede tot gevolg hebben dat de ondergeschikten dit als een teken zien dat aan ondernemingsbeleid en -regels voorbijgegaan kan worden zodra deze ongelegen komen. Dit kan resulteren in corruptie en demoralisatie van een onderneming."

### **Nevenactiviteiten**

**SHELL:**  
"Wanneer employés als particuliere personen wensen deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten of zich voor een openbaar ambt verkiesbaar stellen, worden zij daartoe in de gelegenheid gesteld indien dat in het licht van de plaatselijke omstandigheden mogelijk is."

**IBM:**  
"IBM medewerkers spelen vaak een actieve rol in het maatschappelijke leven. Dit is alleen maar toe te juichen. Soms kunt u daardoor echter in een moeilijke of vervelende situatie verzeild raken."

Ook het verrichten van politieke activiteiten binnen werktijd zou opgevat kunnen worden als een bijdrage of een vorm van steunverlening. Wanneer iemand zich kandidaat stelt voor een openbare functie, een openbare functie bekleedt, of campagne voert voor een politieke kandidaat, dan kunt u niet verwachten dat het bedrijf u doorbetaalt voor de tijd die u aan dergelijke activiteiten besteedt, tenzij de wet dat vereist. U kunt, wanneer uw verplichtingen bij IBM dat toelaten en wanneer uw manager daarvoor goedkeuring verleent, binnen redelijke grenzen onbetaald verlof opnemen. Ook is het mogelijk er vakantiedagen voor op te nemen en de tijd in te halen door overwerk te verrichten."

**BP:**  
"De maatschappij vindt het een goede zaak dat haar medewerkers part-time betrokken zijn bij openbare instellingen, en het management zal dergelijke activiteiten, indien uitvoerbaar, goedkeuren en steunen. De maatschappij moedigt evenwel geen secundaire werkzaamheden buiten de sector aan. In beide gevallen zal management normaal gesproken instemmen met dergelijke activiteiten, indien:

- deze niet botsen met de andere rechten die BP kan doen op de tijd en inspanningen van de betrokken werknemer;
- hierbij geen sprake is van het toepassen van kennis of ervaringen opgedaan in dienstverband met BP ten bate van een andere werkgever of opdrachtgever dan BP;
- deze geen tegenstrijdige belangen met zich mee brengen."

### **Internationale codes**

**SHELL:**  
"Het beleid van Shell-maatschappijen is in overeenstemming met de twee bestaande, internationaal overeengekomen, vrijwillige gedragscodes voor multinationale ondernemingen, te weten de Verklaring en Richtlijnen van de OESO voor Internationale Investerings- en Multinationale Ondernemingen en de Tripartiete Beginselverklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie."