

# Leiderschap in ethiek

**Inspiratie voor een baanbrekende  
ethiek voor bedrijven**



# Leiderschap in ethiek

*Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*



Deze uitgave is verschenen onder auspiciën van

VNO-NCW en MKB-Nederland

Malietoren, Bezuidenhoutseweg 12

postbus 93002, 2509 AA Den Haag

telefoon 070-3490349

[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl) en [www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)

eindredactie:

Eppy Boschma (VNO-NCW en MKB-Nederland) in samenwerking met Muel Kaptein (RSM Erasmus Universiteit Rotterdam) en met dank aan Corien Lambregtse (Voor alles is een woord)

# Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	6
1 Leiderschap in ethiek: waar gaat het over?	9
2 Dilemma's en risico's van leiderschap in ethiek	20
3 De winst van leiderschap in ethiek	26
4 Wake-up calls voor leiderschap in ethiek	33
5 De eigen ethiek doordenken	38
6 De eigen ethiek invoeren	47
7 Ruimte maken voor een ethische bedrijfscultuur	55
Verantwoording	64
Dankwoord	66
Voorbeelden uit codes	67
Verwijzingen	72
Notities	73



# Voorwoord

Het goede doen met de goede redenen. Dat is waar ethiek over gaat. Wat betekent dat in de praktijk? Het raakt aan de waarden waar een bedrijf of persoon voor staat en ook aan waardengedreven ondernemerschap. En dus raakt het aan de essentie van ondernemen.

In deze publicatie vindt u inspirerende voorbeelden van ondernemers die werk maken van ethiek, zowel vanuit grote bedrijven als vanuit het MKB. Zij creëren een bedrijfscultuur waarin duidelijk is vanuit welke waarden het bedrijf opereert. Een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken op hun handelen en elkaar inspireren om stappen voorwaarts te zetten.

Zeker in onze steeds complexer wordende wereld is dit van groot belang. Ondernemers willen betekenisvol ondernemen. Maar hoe doe je dat dan? Bedrijven, groot en klein, werken vaak internationaal, met veel leveranciers en afnemers en krijgen met steeds meer belanghebbenden te maken. Dat biedt mogelijkheden als het gaat om nieuwe verdienmodellen, maar het is ook ingewikkeld. Hoe breng je al die belangen in kaart en hoe weeg je ze tegen elkaar af? Waar wil je als bedrijf uiteindelijk voor staan en waar wil je op aanspreekbaar zijn? Hoe sta je in de wereld?

De afgelopen jaren hebben bedrijven een enorme ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van ethiek. Aspecten als duurzaamheid, de zorg voor klanten, transparantie naar de samenleving en het nemen van verantwoordelijkheid voor de keten krijgen meer aandacht. Niet alleen bij grotere bedrijven, maar ook in het MKB.

Juist nu leven wij in kansrijke tijden. Zo stelden de Verenigde Naties eind 2015 de zeventien nieuwe doelen voor duurzame ontwikkeling vast, als opvolgers van de millenniumdoelen. Het vormt de wereldagenda voor de komende vijftien jaar en gaat over de vraag naar voedsel, water, het verminderen van armoede, de toegang tot gezondheidszorg en klimaat- en energievraagstukken. Het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol in het realiseren van die doelen en het vraagt bij uitstek leiderschap in ethiek. Van de leiders bij ondernemingen zelf, van hun bedrijf en van hun werknemers. U leest er in deze publicatie meer over.

Wat wij aan u vragen, is: lees deze publicatie, benut de handreikingen om zelf mee aan de slag te gaan en gebruik het voor uw eigen reflectie. Bespreek het met anderen binnen en buiten uw bedrijf en laat u inspireren.

*Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW*

*Michaël van Straalen, voorzitter MKB-Nederland*

# Inleiding

Ondernemers werken vanuit eigen drijfveren. Ze hebben een motivatie en waarden en vertalen die naar een visie, missie en doelstellingen. Van daaruit geven ze vorm aan ondernemerschap.

Vaak komen ondernemers in de praktijk dilemma's tegen: van interne vraagstukken tot de grote, wereldwijde vragen. Het wereldvoedselvraagstuk en het klimaatprobleem bijvoorbeeld, maar ook vraagstukken als de omgang met klanten en de flexibilisering van de arbeidsmarkt. De diepste vragen die daarbij worden gesteld, zijn: hoe kan ik in complexe situaties het goede doen om de goede redenen? Hoe draagt mijn bedrijf bij aan het oplossen van de wereldwijde opgaven waar wij voor staan? Wat is het goede om nu te doen?

Ondernemers hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarom wordt er ook op hen gelet. Het handelen van ondernemers en bedrijven ligt al snel onder een vergrootglas. Incidenten en missers worden in de media vaak uitvergroot. Ook daarom is het voor bedrijven en ondernemers van groot belang dat ze zich bewust zijn van hun motieven, keuzes en handelwijze en de gevolgen daarvan voor mens en planeet. Het imago van hun bedrijf wordt erdoor bepaald.

## **Niet alleen codes**

Veel bedrijven beschikken over (interne) ethische afspraken en regels over wat ze wel en niet willen. 90 procent van de grote bedrijven heeft een uitgeschreven gedragscode met daarin de doelen, waarden en principes die zij belangrijk vinden. Ook veel MKB-bedrijven beschikken over een code. Die bedrijfscodes worden gebruikt om te spiegelen, te reflecteren en te dialogiseren. Het is een instrument dat 'levend' moet worden gehouden.

Toch is niet alles in codes te vangen. Het maken van meer afspraken en het bedenken van meer regels is niet de oplossing voor de opgave waar het bedrijfsleven in deze tijd voor staat. Naast regels is er een bedrijfscultuur nodig waarin ruimte wordt geboden voor een gesprek over dilemma's en gedrag. Een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken op hun handelen en elkaar inspireren om stappen voorwaarts te zetten.

## Nieuwe opgave

Deze tijd vraagt om een intrinsieke motivatie om te bouwen aan vertrouwen, overregulering tegen te gaan en vernieuwing aan te jagen. Wat nodig is, zijn leiders die vanuit hun morele waarden nieuwe normen durven stellen en daarin anderen meekrijgen. Het gaat om een volgende stap waar we in de praktijk al veel voorbeelden van zien: leiderschap in ethiek.

Leiderschap in ethiek gaat verder dan wat de wet en anderen verwachten – zonder dat het zelfopoffering wordt. Het gaat ook verder dan het eigen belang, persoonlijk gewin, het voorkomen van juridische sancties of het beschermen van de eigen reputatie. Het vraagt om het doordenken van wat iemand zelf of als bedrijf goed vindt, zodat de eigen handelwijze kan worden onderbouwd en uitgelegd.

Versterken van vertrouwen, tegengaan van overregulering en aanjagen van vooruitgang, welk bedrijf wil dat niet? Leiderschap in ethiek bevordert dit allemaal.

## Inzichten en handvatten

VNO-NCW en de Erasmus Universiteit Rotterdam hebben in de afgelopen 25 jaar verschillende publicaties gewijd aan het thema bedrijfsethiek. Doel is ondernemers mede door goede voorbeelden te inspireren en hen een handreiking te bieden. Ook MKB-Nederland heeft in diverse projecten ethische vraagstukken waar ondernemers tegenaan lopen behandeld. Met deze nieuwe en gezamenlijke publicatie zetten we een volgende stap: de stap naar leiderschap in ethiek. Dit boekje biedt inzichten en handvatten om ethisch leiderschap op verschillende niveaus invulling te geven. Want ethisch leiderschap beperkt zich niet tot leidinggevend, maar kan door elke medewerker individueel, en ook door een bedrijf of een sector als geheel worden getoond.

Deze publicatie is gebaseerd op verschillende onderzoeken naar de wijze waarop het Nederlandse bedrijfsleven vorm geeft aan ethiek en de vraagstukken die zich daarbij voordoen. We hebben interviews gehouden met inspirerende leiders van (middel)grote en kleinere -bedrijven, we hebben een enquête gehouden onder de beroepsbevolking, een analyse gemaakt van de ethische codes van de honderd grootste bedrijven en onderzocht hoe bedrijven daarmee omgaan. Op basis daarvan laten we zien welke rol ethiek speelt in de kamer van de eindverantwoordelijke en op de werkvloer.



## Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bevat een introductie van leiderschap in ethiek om duidelijk te maken wat we daarmee bedoelen. In hoofdstuk 2 gaan we in op de dilemma's en risico's die bedrijven in de praktijk tegenkomen. Ook geven we adviezen hoe met die dilemma's en risico's om te gaan. In hoofdstuk 3 beschrijven we de winst van leiderschap in ethiek: wat levert het op en waarom is het juist vandaag de dag van belang? Hoofdstuk 4 gaat over wanneer een leidende rol in ethiek ontstaat en welke competenties daarbij nodig zijn. Hoofdstuk 5 beschrijft hoe een bedrijf vanuit leiderschap de eigen ethiek kan doordenken. Hoofdstuk 6 gaat over de maatregelen waarmee die ethiek wordt ingevoerd. In hoofdstuk 7 beschrijven we hoe een voortrekkersrol in het kader van ethiek wordt verankerd in de bedrijfscultuur.

# 1 Leiderschap in ethiek: waar gaat het over?

In dit hoofdstuk verkennen we eerst wat ethiek is. Dit doen we tegen de achtergrond van verschillende oriëntaties voor moreel gedrag zoals die in de wetenschap worden gezien. We focussen op leiderschap in ethiek.

## Box 1 Bedrijfsethiek in de praktijk

“Iets dat begint met eerlijkheid. Goed zijn voor je mensen, dan zijn ze ook goed voor jou. En ook: een gezond en eerlijk product leveren en goed zijn voor mens en dier. Uiteindelijk betekent het dat je dingen doet omdat je die zelf van binnen zo wilt doen en niet omdat het wordt opgelegd.”

*Ad Bergwerff, eigenaar Bergwerff Slagerijen, voorzitter Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie*

---

“Naar eer en geweten met waarden en normen omgaan.”

*Kees Kuijken, CEO KLG Europe*

---

“Je gezond verstand gebruiken. Dat heeft te maken met hoe jij zelf graag wilt worden behandeld.”

*Meiny Prins, algemeen directeur Priva*

---

“Een denkkader dat via normen en waarden wordt vertaald naar een maatschappelijk betrokken onderneming. Het is een treintje dat ik heb geprobeerd uit te werken en overdraagbaar te maken, in de vorm van op principes gebaseerde werkafspraken.”

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

---

“Je eigen tekortkomingen realiseren, die van jezelf en van anderen accepteren, jezelf willen verbeteren en ontwikkelen.”

*Gaby Westelaken, directeur GWS dé schoonmaker*

“Ethiek komt neer op het stellen van de vraag: het mag en het kan, maar willen we het ook?”

*Françoise Rost van Tonningen, manager Bureau Ethiek, Rabobank*

---

“Iets dat begint met kwetsbaarheid, openheid, kwaliteit, het bespreken van dilemma’s. Iedereen mag fouten maken. Fouten worden bespreekbaar gemaakt, niet afgestraft, dat is essentieel. Daardoor zijn mensen op hun gemak, beleven ze plezier aan hun werk en worden de juiste dingen nagestreefd.”

*Marie-Pauline Lauret, voormalig partner bij Mazars en oud-voorzitter werkgroep Toekomst Accountantsberoep (NBA)*

---

“De maatstaf voor alles wat we doen is *Acting with integrity*. Het inbedden van deze kernwaarde in al je bedrijfsprocessen geeft richting aan medewerkers en externe partners. Het biedt een duidelijk handvat voor discussie en voor het tijdig signaleren van potentiële issues of conflicten.”

*Lucianne Verweij, senior director Business Conduct & Ethics, Philips*

## 10

### **Ethiek en reflectie**

Ethiek is gestoeld op waarden die worden geconcretiseerd in normen. Waarden zijn de positieve idealen waarnaar je streeft. Doen we het goede, zijn we met nuttige dingen bezig, hanteren we de juiste principes? Ethisch gedrag is daardoor reflectief gedrag: je bent je bewust van je waarden. Ze vormen de drijfveer voor de normen die je hanteert en waar je weloverwogen naar handelt. Dat is dus niet: klakkeloos doen wat anderen vragen of de automatische piloot aanzetten, maar zelf beslissen hoe je je gedraagt. Ethisch gedrag betekent dat je – vanuit je waarden – bewust voor bepaalde normen kiest, die naleeft en erachter staat. Niet omdat het moet of loont, maar omdat je het zelf vindt en op die manier wilt.

Ethiek betreft dus de waarden en normen waar een bedrijf of persoon zelf voor staat en gaat. Maar die moeten wel te verantwoorden zijn. Iemand die heilig gelooft dat fraude mag, kan dat niet ethisch verantwoorden. Ethisch gedrag is: rekenschap afleggen van wat iemand zelf vindt én van wat iemand van belang acht voor de ander, met een beroep op algemene instemming. Ethisch gedrag is uitlegbaar. Dus geen kwestie van onderbuik-gevoel of intuïtie.

Dit spanningsveld maakt ethiek lastig: je gaat ergens voor staan, tegelijkertijd moet je er rekening mee houden dat dit in algemene zin houdbaar is. Je doet dingen, niet omdat anderen dat van je vinden of verwachten, maar toch houd je rekening met anderen. Ethiek gaat dus over het goede doen om de goede redenen. *Doing the right things for the right reasons.*

### Box 2 Vijf oriëntaties voor moreel gedrag

Ethiek wordt binnen de wetenschap als één van de vijf oriëntaties voor moreel gedrag beschouwd. De vier andere oriëntaties zijn egoïsme, legalisme, conformisme en altruïsme. Tabel 1 geeft een overzicht van de kenmerken daarvan. In de praktijk kunnen oriëntaties door elkaar lopen; er zijn 'grijze' overgangsgebieden. Maar het onderscheid helpt om een analyse te maken: welke oriëntatie heb jijzelf als ondernemer, medewerker of bedrijf? En ook: welke oriëntatie zou je willen hebben?

**Tabel 1 Kenmerken van vijf oriëntaties voor moreel gedrag**

Oriëntatie voor moreel gedrag	Bron	Overwegingen	Vraag
1. Egoïsme	Eigen belang	Genot, gewin, continuïteit	Wat levert mij het meeste op?
2. Legalisme	Wetten en regels	Boetes, rechtspraak	Wat eisen de wetten en regels van mij?
3. Conformisme	Verwachtingen anderen	Reputatie, acceptatie	Wat verwachten anderen van mij?
4. Ethiek	Afgewogen belang	Geweten en algemeen belang	Wat is voor alle betrokkenen het beste?
5. Altruïsme	Alleen belang anderen	Liefde, opoffering	Waarmee zijn anderen het meest geholpen?

- *Egoïsme*: een bedrijf of persoon stelt het eigenbelang voorop. Het dumpst bijvoorbeeld afvalstoffen in het milieu, verkoopt ondeugdelijke producten en perst leveranciers uit om het eigen profijt te maximaliseren. Wat goed is voor jezelf is goed. Opportunisme en eigengewin staan voorop. De belangen van anderen tellen niet mee, hooguit om er zelf beter van te worden. Maar wie op voorhand de belangen en verwachtingen van anderen uitsluit, sluit ook de ethiek uit.
- *Legalisme*: een bedrijf of persoon kijkt verder dan het eigenbelang. Men houdt zich aan de geldende wetten en regels, ook al kan dat geld kosten of tegen het eigenbelang indruisen. Hierbij is er nog geen sprake van ethiek omdat iemand die zich braaf aan de wet houdt maar daarbuiten alles geoorloofd vindt, nog geen eigen opvattingen heeft over wat goed en verkeerd is. Wat goed is, wordt bepaald door de wetgever en niet door wat iemand zelf als recht en rechtvaardig beschouwt. Het draait hier louter om *compliance*.
- *Conformisme*: een bedrijf of persoon richt zich op wat anderen verwachten. Het bedrijf matigt de lonen, reduceert de milieuschade en vergroot de transparantie, omdat dit in de samenleving wordt verwacht. Moraliteit wordt vooral ingegeven vanuit reputatie-, marketing- en risicomanagement. Rekening houden met anderen is een basisprincipe van ethiek. Maar wanneer de maatstaf volledig bij anderen komt te liggen, is dat nog niet waar iemand zelf voor staat en gaat. Iemand die de oren laat hangen naar wat anderen vinden, loopt het risico een speelbal en populist te worden.
- *Ethiek*: een bedrijf of persoon laat zich leiden door wat het zelf heeft door- en overdacht vanuit wat goed is voor alle betrokkenen en kan dit aan anderen uitleggen. Men houdt zich aan de wetten en regels en voldoet aan verwachtingen van anderen, niet primair omdat het moet of loont, maar omdat men het wil en ervoor staat.
- *Altruïsme*: een bedrijf of persoon cijfert zichzelf helemaal weg, offert zich op en laat de eigen belangen buiten beschouwing. Hoe prijzenswaardig dat ook moge zijn, ethiek vraagt op voorhand geen zelfopoffering, maar vraagt dat we het eigen belang op een goede manier afwegen tegenover de belangen van andere betrokkenen en op basis hiervan handelen. Ethiek zal niet van een bedrijf vergen om alle financiële middelen weg te geven aan een liefdadigheidsdoel. Een bedrijf is immers geen filantropische instelling.

Een helder beeld van deze vijf morele oriëntaties, helpt om te kunnen bepalen waar je zelf als ondernemer en bedrijf staat. In het kader van ons onderzoek hebben wij een enquête uitgevoerd onder een representatief deel van de beroepsbevolking. Leidende vraag was: hoe staat het volgens werknemers met de ethiek bij het bedrijf waar zijzelf werken? De uitkomsten van de enquête bieden inzicht in de vraag met welke morele oriëntatie werknemers hun bedrijf associëren en met welke oriëntatie zij op pad worden gestuurd. Deze uitkomsten bespreken we in hoofdstuk 7.

Ethiek gaat verder dan het eigen belang en persoonlijk gewin. Het gaat verder dan doen wat de wet eist en wat anderen verwachten. Maar het betekent niet dat je jezelf wegcijfert. Ethiek kan echter ook betekenen dat je je verzet tegen de wet- en regelgeving. Omdat het niet werkbaar is, omdat het bepaalde mensen of groepen achterstelt of omdat het indruist tegen je eigen waarden. Dan kan het spannend worden en ontstaan er dilemma's, vooral ook voor bedrijven die wereldwijd actief zijn.

Het kan er ook bij horen om een keus te maken die in eerste instantie wellicht minder ethisch lijkt, maar dat uiteindelijk wel blijkt te zijn. Een voorbeeld is opgenomen in box 3 'conflictvrije tin uit Congo'. Het voorbeeld maakt duidelijk dat belangen in kaart zijn gebracht, tegen elkaar zijn afgewogen en dat er naar nieuwe manieren van werken en samenwerken is gezocht. Er is bewust voor gekozen het land en de mensen in Congo niet te verlaten, al was dit vanuit risicomanagementperspectief wellicht de meest voor de hand liggende keuze geweest.

In plaats van Congo en zijn inwoners de rug toe te keren, is een nieuwe manier van (samen)werken gezocht die voorkomt dat de rebellen profiteren van geldstromen en er wapens voor kopen.<sup>1</sup>

### Box 3 Conflict-vrije tin uit Congo

Een jarenlange handelsboycot leidde tot een enorme werkloosheid onder mijnwerkers in de provincie Zuid-Kivu in Congo. Dankzij het *Conflict-Free Tin Initiativ (CFTI)* zijn de werkzaamheden in een mijn in 2012 hervat en hebben de mijnwerkers nieuw perspectief. "De eerste zak conflictvrij tin brengt ons een stap dichterbij nieuwe vooruitzichten voor deze veelgeplaagde regio. Eindelijk kan er iets goeds worden bewerkstelligd", stelde toenmalig staatssecretaris van Ontwikkelingssamenwerking Ben Knapen. De private partners in het CFTI-initiatief zijn onder meer Philips, Tata Steel, Motorola Solutions, Fairphone en HP, lokale exporteurs en mijncoöperaties.

Ethiek valt niet per definitie samen met maatschappelijk (verantwoord) ondernemen. Een bedrijf kan voor MVO kiezen omdat dit rendabel is, omdat het juridisch moet of omdat het goed is voor de reputatie. Er is pas sprake van ethiek als een bedrijf of persoon maatschappelijk onderneemt vanuit de overtuiging dat het (ook) goed is voor de maatschappij en als hij daarop aanspreekbaar is.

#### Box 4 Plato en de ring van Gyges

De Griekse filosoof Plato vertelt in 'De Staat' een verhaal om duidelijk te maken hoe je kunt ontdekken wat iemands ethiek is. De herder Gyges vond in een grot een ring. Als hij de ring omdeed en eraan draaide, werd hij onzichtbaar en kon hij doen wat hij wilde, niet geremd door regels, de vrees voor straf en het verlies van reputatie. Toen bleek door welke ethiek hij zich liet leiden, namelijk geen. Gyges vermoordde de koning van zijn land, nam zijn vrouw en werd zelf koning.

#### Leiderschap in ethiek: een stap verder

Een goede bedrijfsethiek is de basis. Daar zijn veel bedrijven en organisaties volop mee bezig. In dit boek gaat het om de volgende stap: leiderschap in ethiek. Er zijn veel definities van leiderschap. Kenmerkend voor de meeste definities is dat het bij leiderschap gaat om een beïnvloedingsproces, waarbij de leider ervoor zorgt dat de volgers dingen willen én doen die ze anders niet zouden doen. Er is verschil tussen een leider en een manager: een manager richt zich op gegeven doelen, een leider bepaalt ook wat de gewenste doelen zijn. Een leider is iemand die visie ontwikkelt, een (nieuw) doel formuleert en anderen meekrijgt in het nastreven hiervan.

#### Box 5 Proactief leiderschap

De wereld heeft niet alleen behoefte aan managers, maar ook aan leiders. De commissie voor Global Governance van de Verenigde Naties zegt hierover in 'Our Global Neighbourhood': "At national, regional and international levels, within communities and in international organizations, in governments and in non-governmental bodies, the world needs credible and sustained leadership. It needs leadership that is proactive, not simply reactive, that is inspired, not simply functional, that looks to the longer term and future generations for whom the present is held in trust. It needs leaders, made strong by vision, sustained by ethics."<sup>2</sup>

Als we dit doortrekken naar leiderschap in ethiek, dan betekent dit dat een leider, gedreven vanuit zijn waarden, nieuwe normen stelt waarin hij anderen meekrijgt. Een leider in ethiek stelt een norm die verder gaat

dan wat op dat moment veelal wordt gehanteerd. Een leider in ethiek is grensverleggend en baanbrekend. Een voorbeeld: een leidinggevende overtuigt zijn medewerkers ervan dat het bedrijf meer openheid naar klanten moet geven, waardoor die medewerkers daadwerkelijk meer openheid naar klanten laten zien en hierover een norm met elkaar afspreken waar ze zich voortaan aan houden.

Deze vorm van leiderschap is overigens niet voorbehouden aan leidinggevendenden. Zo kan ook een medewerker het management overtuigen van het toegenomen belang van openheid naar klanten. Hetzelfde geldt voor een bedrijf en zelfs een sector als geheel. Ook zij kunnen leiderschap in ethiek tonen wanneer ze de eigen openheid vergroten en daarmee een voorbeeld zijn voor andere bedrijven of sectoren.

Het gaat dus om het neerzetten van een nieuwe ethische norm. Dit kan een hogere norm zijn, zoals meer openheid in bovenstaand voorbeeld, maar ook een andere norm. Een andere norm is bijvoorbeeld het bedrijf dat besluit voortaan uit respect voor vrouwen op reclamebillboards geen schaars geklede vrouwen meer af te beelden, het restaurant dat vanuit het belang en de autonomie van klanten besluit dat gasten zelf mogen bepalen wat zij voor het eten betalen en het bedrijf dat besluit om in het weekend de servers te blokkeren om de e-mailstress te verminderen en het privéleven van medewerkers te beschermen.

15

### **Voorbeelden van leiderschap in ethiek**

Leiderschap in ethiek kan op verschillende niveaus en op verschillende manieren worden getoond. Hieronder laten we in vier boxen voorbeelden van leiderschap in ethiek zien, achtereenvolgens bij medewerkers, leidinggevendenden, bedrijven en sectoren.

#### **Box 6 Medewerkers die leiderschap in ethiek tonen**

##### **Zuiverheid bij inkoop**

Een inkoper op het terrein van sportartikelen ontving geregeld uitnodigingen van leveranciers om sportevenementen bij te wonen. Hij meldde dat altijd bij het management. De evenementen die hij op uitnodiging bezocht, waren geweldig. Hij genoot van de sport en breidde zijn netwerk tijdens zo'n evenement uit. Zo verenigde hij het nuttige met het aangename. Toen zijn bedrijf het inkoopcontract met één van die leveranciers opzegde omdat die een onvoldoende breed assortiment bood, werd hij door die leverancier onder druk gezet. Het principe 'voor wat hoort wat' was toch van toepassing, aldus de leverancier. Een lastige situatie.



Want natuurlijk had de inkoper het bezoek aan sportevenementen gewaardeerd. Maar dat mocht toch geen reden zijn om 'verplicht' de inkoopcontracten tot in lengte van jaren door te zetten?

Er ontstond een onprettige 'druk' in de zakelijke relatie tussen de inkoper en de leverancier. De medewerker kaartte het aan bij het management en de casus werd besproken. Uiteindelijk overtuigde de medewerker het management ervan voortaan geen uitnodigingen van leveranciers meer te accepteren voor het bijwonen van sportevenementen, omdat hiermee de zuiverheid van de inkoop in het geding kon komen.

Voor het management was deze casus reden om de bedrijfscode nog eens tegen het licht te houden en te inventariseren of medewerkers nog meer aandachtspunten zagen, zoals de omgang met giften of cadeaus. Ook daar zijn duidelijke uitgangspunten voor geformuleerd.

### Maaltijden voor daklozen

Een medewerker in een fastfood-restaurant had er veel moeite mee dat er dagelijks grote hoeveelheden etenswaren werden weggegooid. Om te voorkomen dat er veel maaltijden 'overbleven', kocht ze geregeld een maaltijd voor daklozen die dankbaar gebruik maakten van haar actie. Collega's deden soms hetzelfde. Op een gegeven moment kaartte de medewerkster de situatie aan bij haar leidinggevende. Zo werd het idee geboren om voortaan als restaurant samen te werken met de voedselbank. Ook andere restaurantketens volgden dit voorbeeld.

## Box 7 Leidinggevenden die leiderschap in ethiek tonen

### Bijzondere medezeggenschap

De Breman Installatiegroep kent al sinds 1972 een bijzondere vorm van medezeggenschap. Het bedrijf werd destijds door enkele broers geleid en maakte een enorme groei door. Vanuit het idee dat arbeid en kapitaal even belangrijk zijn en gesteund door het christelijk-sociaal gedachtegoed, vond één van de broers dat de medewerkers moesten meedelen in de zeggenschap over het bedrijf en in de winst. Want naast de inbreng van kapitaal zijn het de inspanning, denkracht en creativiteit van medewerkers die het rendement bepalen. Hij overtuigde alle broers, waarna het 'Breman-systeem' werd ingevoerd. De medewerkers kregen evenveel zeggenschap over het bezit als de aandeelhouders.

Het delen van de zeggenschap leidt tot het delen van de winst, waardoor zowel kapitaal als arbeid profiteren van hun inzet. De aandeelhouders steken hun deel van de winst in het bedrijf, als buffer voor continuïteit in mindere jaren, en ontvangen een rentevergoeding over het door hen ter beschikking gestelde kapitaal.

Het bedrijf kan daardoor in tijden van crisis kiezen voor behoud van werkgelegenheid, zelfs als dit ertoe leidt dat het rendement tijdelijk onder druk zou komen te staan.

De Breman-structuur zorgt volgens het bedrijf voor een ongekennde binding tussen organisatie en medewerkers, en dat is in het voordeel van de klant.

### Bedrijf als gezin

Henk-Willem van Dorp, dga van familiebedrijf Van Dorp Installaties, ziet zijn bedrijf niet in de eerste plaats als een bedrijf, maar als een gezin. Iedereen hoort erbij.

“Bedrijven doen de dingen waar ze goed in zijn, andere activiteiten stoten ze af of sluiten ze uit. Een bedrijf richt zich puur op economische vooruitgang, efficiency en schaalgrootte. Een bedrijf denkt exclusief. Een gezin denkt echter inclusief: elk gezinslid hoort erbij, ook al is hij minder begaafd of gehandicapt. Toen wij ons dat realiseerden hebben wij voor ons bedrijf een norm gesteld: 2,5 procent van ons personeelsbestand bestaat uit mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Wij bieden parttime banen aan waarbij mensen om de dag op een andere afdeling zitten. Door deze mensen een plaats te bieden, krijgen zij meer zelfrespect. Op een gegeven moment heb ik die norm ook opgelegd aan zakelijke partners. Ieder jaar stuur ik onze partners een brief met de vraag hoe zij invulling geven aan deze norm. Dat werkt goed. Met de enkeling die hier niet aan kan voldoen, werken wij niet meer samen.”

17

## Box 8 Bedrijven die leiderschap in ethiek tonen

### Salaris topbestuurders

Pensioenfonds PGGM heeft in juni 2015 een leidraad ingevoerd waarin staat dat bestuurders van ondernemingen waarin PGGM deelneemt geen buitensporig financieel vermogen mogen vergaren. Deze richtlijn past binnen een bredere discussie over de maatschappelijke verantwoordelijkheden van pensioenfondsen en de voortgaande discussie over de salariering van topbestuurders. In het uiterste geval trekt PGGM zich als investeerder terug uit bedrijven die niet voldoen aan de leidraad. “Wij willen zo paal en perk stellen aan variabele beloningen en beloning verbinden aan maatschappelijke doelstellingen en die van PGGM”, aldus Marcel Jeucken die zich binnen PGGM bezig houdt met verantwoord beleggen. PGGM wil andere beleggers stimuleren diezelfde norm te hanteren. Een dag na de bekendmaking hiervan riep Het Financieele Dagblad de sector op om het voorbeeld van PGGM te volgen.<sup>3</sup>

### Papier van landbouwafval

Het startende bedrijf PaperWise werd in 2015 door MKB-Nederland en de Rabobank uitgeroepen tot meest vernieuwende starter: the Next Entrepreneur. De papierindustrie is al jaren met succes bezig om (milieu)besparingen te realiseren op het gebied van energie, water, chemie, emissies en afval. Maar PaperWise gaat een stap verder. Het bedrijf kiest voor landbouwafval als grondstof en gebruikt 100 procent groene energie in het productieproces. PaperWise roept andere bedrijven en consumenten op dit voorbeeld te volgen. Directeur Peter van Rosmalen: "Ook u kunt een belangrijke bijdrage leveren aan het ontlasten van het milieu. Dat kunt u doen door PaperWise-papier te gaan gebruiken, maar ook door slimme tips toe te passen om uw papiergebruik te verlagen."

De jury was van mening dat het bedrijf alle kans heeft om de activiteiten op korte termijn verder op te schalen, in binnen- en buitenland.<sup>4</sup>

### Box 9 Sectoren die leiderschap in ethiek tonen

#### Minder zout

Brancheorganisaties in de voedingsindustrie, horeca en catering hebben in 2014 een akkoord getekend om de hoeveelheid zout in voedingsmiddelen te verminderen. De consument die volgens de richtlijnen goede voeding eet, kan uiterlijk in 2020 voldoen aan de consumptie van maximaal 6 gram zout per dag. Een gezonder productaanbod bevordert een gezonder voedingspatroon en verlaagt het risico op hart- en vaatziekten.

#### De eed van Hippocrates

In 1878 werd in Nederland een artseneed ingevoerd, gebaseerd op de eed van Hippocrates. De eed is een plechtige verklaring waarin iemand belooft zich vanuit bepaalde waarden aan een aantal normen te houden. De eed is inmiddels ook ingevoerd binnen de overheid, politiek, rechtspraak en de financiële sector en wordt in 2016 ingevoerd binnen de accountancy.

#### 100 procent duurzame betonketen

Een 100 procent duurzame betonketen in 2050. Dat is het doel dat brancheorganisaties en bedrijven in de betonketen zichzelf stellen. In 2012 sloten zij een 'Green Deal Beton' via het MVO-netwerk Beton. 22 koploperbedrijven en 7 brancheorganisaties uit de betonketen werken vanuit maatschappelijk, ecologisch en economisch belang samen om via steeds nieuwe korte termijn doelstellingen de doelstelling in 2050 te bereiken. In 2014 publiceerden zij het eerste jaarverslag 'Concreet 1.0' dat een voorbeeld vormt voor bedrijven binnen de keten.

In de afgelopen jaren hebben meer bedrijven zich bij het initiatief aangesloten. Voor 2020 wordt aan een verdergaande ambitie gewerkt. Zo willen de betrokkenen dan onder meer 30 procent CO2-reductie bereiken ten opzichte van 2010. Een belangrijke stap richting hergebruik van oud in nieuw beton.<sup>5</sup>

### Kernpunten

De kernpunten van leiderschap in ethiek nog eens samengevat:

- Leiderschap in ethiek kan zich uitstrekken van een individuele leidinggevende of medewerker tot een heel bedrijf of hele sector.
- Het gaat verder dan zich houden aan de huidige moraal. Er wordt een nieuwe norm gesteld: proactief, grensverleggend, innovatief. Het gaat niet alleen om dingen niet doen die anderen (nog) wel doen, maar juist ook om dingen doen die anderen (nog) niet doen.
- Het betekent niet alleen dat iemand zich ethisch gedraagt, maar vooral ook dat anderen daarin volgen. De volgers passen hun gedrag aan de nieuwe ethische norm aan.
- Het gaat niet alleen over revolutionaire veranderingen. Een medewerker die het in zijn team voor elkaar krijgt dat er geen discriminerende grappen meer worden gemaakt, kan ook als leider in ethiek worden gezien.

### Vragen voor reflectie

- Als u de ring van Gyges bezat, dus kon doen wat u wilde zonder angst voor straf of reputatieschade, zou dat verschil maken voor uw gedrag?
- Welke van de vijf oriëntaties op moreel gedrag spreekt u het meest aan (tabel 1)? En geldt dat ook voor uw organisatie of zit daar een spanning tussen?
- Heeft u zelf wel eens leiderschap in ethiek getoond?
- Waar ziet u voor uzelf en voor uw bedrijf ruimte om leiderschap in ethiek te tonen?

## 2 Dilemma's en risico's van leiderschap in ethiek

**Ethisch ondernemen en leiderschap in ethiek leveren onmiskenbaar winst op. Om die winst te behalen, moeten bedrijven vaak eerst de nodige barrières overwinnen. In dit hoofdstuk laten we zien hoe weerbarstig de praktijk kan zijn en waar ondernemers tegenaan kunnen lopen. Ook geven we adviezen hoe daarmee om te gaan.**

### Dilemma's en risico's

Bedrijven op weg naar leiderschap in ethiek komen dilemma's en risico's tegen. Wij hebben een aantal hieronder op een rij gezet. Niet om bedrijven en personen af te schrikken om leiderschap in ethiek te tonen, maar om de kans op succes te vergroten door de dilemma's vooraf te doordenken en risico's te reduceren.

#### • *De paradox van bedrijfsethiek*

Door de grote regeldruk is het voor bedrijven soms al een hele kunst om te voldoen aan de geldende wetten en regels (legalisme). Als de maatschappelijke verwachtingen nog hoger liggen, is het een fikse uitdaging om ook hieraan te voldoen (conformisme). Dat maakt de ruimte om uit eigen beweging nóg een stap verder te zetten en een vooruitstrevende ethiek te voeren, dus beperkt. Het is de paradox van de bedrijfsethiek: hoe meer ethische normen aan bedrijven worden opgelegd, des te minder ruimte er overblijft voor bedrijven om een eigen bedrijfsethiek te voeren. De vraag is dan of bedrijven zich louter richten op wat van hen wordt gevraagd en verwacht, of dat ze toch nog een stapje verder gaan, met het risico dat ze zich vergalopperen.

#### • *Dilemma van dubbele motieven*

Ethisch leiderschap draagt niet alleen bij aan een betere ethiek en betere praktijk, maar ook aan een betere reputatie en beter rendement. Als ethisch leiderschap louter gericht is op een betere reputatie en beter rendement, dan is dat niet ethisch, maar opportunistisch. Het kan voor bedrijven lastig zijn om deze gelaagdheid aan te brengen.

Het risico is dat ethiek steeds meer een kwestie van reputatiemanagement of een verdienmodel wordt, doordat bedrijven inspelen op nieuwe wensen en verwachtingen in de markt. Het wordt voor bedrijven dan lastiger om hun intrinsieke motivatie te tonen. Hun keuzes kunnen immers ook worden uitgelegd als slim zakendoen, zonder dat er een greintje bevlogenheid bij zit.

Bijvoorbeeld: een bedrijf dat een product exporteert naar ontwikkelingslanden om op die manier de gezondheidsperspectieven van mensen te verbeteren, kan te maken krijgen met critici die dit initiatief als een slimme verkooptruc beschouwen om zelf meer producten te verkopen. Dubbele motieven zijn een risico. Niet alleen extern, maar ook intern, als medewerkers door de motieven van het management heen prikken.

- *Risico om zelf te falen*

Bedrijven en personen zijn soms terughoudend op het gebied van ethiek omdat ze niet paternalistisch of moralistisch willen overkomen. Wie ben ik om anderen de norm te stellen? Bovendien: als je je als bedrijf sterk maakt voor een norm loop je het risico dat je je vertilt en zelf de norm niet haalt. In dat geval keert ethisch leiderschap zich juist tegen je. Dit overkwam een bedrijf dat vanuit zijn ketenverantwoordelijkheden een leverancierscode introduceerde waarin was opgenomen dat als een leverancier zou pogen een medewerker van het bedrijf om te kopen de relatie met die leverancier onmiddellijk zou worden beëindigd. Het bedrijf wilde daarmee een krachtig statement maken en een bijdrage leveren aan zuivere concurrentie in de sector. Toen een jaar later bekend werd dat medewerkers van het bedrijf op grote schaal klanten hadden omgekocht, ondermijnde dit de geloofwaardigheid van het bedrijf richting de leveranciers. Wat het bedrijf van anderen verwachtte had het onvoldoende op zichzelf weten toe te passen.

- *Risico op kritiek*

Door een nieuwe ethische norm te introduceren, leg je al snel de lat waartegen je hele ethiek wordt afgemeten hoger en loop je het risico dat anderen de rest van jouw ethiek ook eens even onder de loep nemen. Dit kunnen zij doen om je tegen te werken of juist om op andere terreinen ook een hogere ethiek bij jou af te dwingen. Dit laatste overkwam een hotelketen die uit respect voor vrouwen besloot geen pornokanalen meer aan te bieden op de televisies in de hotelkamers. Dit besluit leidde in de (social) media weliswaar tot waardering maar ook tot bekritisering van de ethiek van dit hotel op andere terreinen, zoals vermeende tekortkomingen op het gebied van werkomstandigheden en milieuzorg.

- *Risico van afkeuring*

Ethiek moet echt zijn, authentiek, maar dat wil niet zeggen dat alles wat je zelf vindt ethisch is. Ethiek is niet een kwestie van gevoel of smaak. Je keuzes moeten houdbaar zijn, verdedigbaar naar anderen. Het kan zijn dat jij zelf denkt een stap verder te zetten terwijl anderen vinden dat het een of meer stappen terug zijn. Dit overkwam een bedrijf dat bekend maakte dat het een proef ging starten om data van klanten te verkopen aan adverteerders, zodat die adverteerders aanbiedingen op maat konden maken voor de klanten. Dit leidde tot heftige maatschappelijke kritiek omdat dit werd gezien als schending van de privacy van klanten. Daarop besloot het bedrijf de proef af te blazen.

- *Dilemma van te hoge kosten*

Ethiek kan geld kosten, heel veel geld zelfs. Bijvoorbeeld als een bedrijf om ethische redenen besluit afscheid te nemen van bepaalde klanten of markten. Het op de markt brengen van een bepaald milieuverantwoord product, kan gebaseerd zijn op de waardengedreven overtuiging om bij te dragen aan een beter milieu, maar het betekent niet automatisch dat er een markt voor is of dat de klant bereid is ervoor te betalen. Zo is slechts een kwart van de consumenten bereid meer te betalen voor energie als het milieu daarvan beter wordt.<sup>6</sup> Een bedrijf dat onder druk staat – tijdsdruk, concurrentiedruk, prestatiedruk – kan zich vaak geen voortrekkersrol op het gebied van ethiek permitteren. Als aandeelhouders en investeerders voor een hoog rendement gaan, zal de bereidheid om te investeren in ethisch leiderschap ook niet groot zijn.

- *Risico van luchtflitseriej*

Bij ethisch leiderschap bestaat het risico van te veel idealisme en luchtflitseriej. De normen kunnen zo hoog gegrepen zijn dat dit doorschiet naar filantropie. Tegelijkertijd werkt een ‘norm op de horizon’ wel als een lonkend perspectief dat alleen met forse inspanningen en volharding kan worden bereikt.

### **Praktische adviezen**

Wie zich op het pad van leiderschap in ethiek begeeft, is gewaarschuwd. Het vergt weloverwogen keuzes, beleid en doelstellingen. Hieronder een paar praktische adviezen.

- *Neem niet te veel hooi op je vork*

Kies een of enkele thema’s om verder mee te gaan. Het ene bedrijf richt zich vooral op het milieu, andere bedrijven willen vooruitstrevend zijn op het gebied van productkwaliteit of eerlijke mededinging.

Kies een thema dat bij je past, dat is te koppelen aan je strategie, visie, missie en doelstellingen. Ethiek kan je verdienmodel versterken. Daar is niets mis mee, zolang winst maar niet het enige doel is, want dan neigt het naar winstbejag en opportunisme.

- *Vergeet compliance niet*

Leiderschap in ethiek mag geen rechtvaardiging zijn om het minder nauw te nemen met wetten of contractuele verplichtingen op andere terreinen. Zorg altijd voor een goede *compliance*. Als de keuze voor ethisch leiderschap betekent dat je moet bezuinigen op *compliance*, doe het dan niet.

- *Wees niet hoogmoedig*

Om anderen mee te krijgen in een nieuwe norm, kun je beter niet doen alsof je de wijsheid in pacht hebt. Pretendeer niet dat jijzelf al aan de nieuwe norm voldoet. Een gevoel van gemeenschappelijkheid (samen de schouders eronder richting een gezamenlijk doel) bevordert het draagvlak voor vernieuwing en vermindert het risico dat je struikelt over eigen ambities.

- *Wees realistisch*

Wees realistisch in de verwachtingen, neem een ruim tijdspad en trek de nodige middelen uit om je doel te bereiken. Zoals de Rotterdamse start-up Kromkommer doet. Dit bedrijf beoogt een radicale verandering in het voedselsysteem te bewerkstelligen door overgebleven, kromme en gek gevormde groenten te redden van verspilling. Het bedrijf verzamelt deze groenten bij supermarkten, restaurants en markten en zorgt ervoor dat ze toch op het bord van de consument terechtkomen, onder het motto 'krom is het nieuwe recht'. Het bedrijf denkt dat het volledig tegengaan van voedselverspilling nu misschien nog te ambitieus is, maar heeft wel een duidelijk tijdspad voor ogen. Het wil eerst Nederlanders inspireren om dit probleem aan te pakken en na verloop van tijd zal de rest van de wereld dan volgen.<sup>7</sup>

- *Gebruik risico's en dilemma's niet te gemakkelijk als excuus*

Ook al kan een bedrijf al snel één van de genoemde risico's en dilemma's noemen, toch is het belangrijk dat niet als reden te gebruiken om niet te kiezen voor leiderschap in ethiek. Juist hierin niet blijven steken maar keuzes maken, knopen door hakken en lef tonen is van belang.

- *Blijf dichtbij jezelf*

Blijf dicht bij de kern van je operatie. Je maakt de meeste impact als je dicht bij je kernactiviteiten blijft. Je hebt daar expertise in en je *stakeholders* snappen dat.



Mensen zullen bijvoorbeeld vreemd opkijken als een accountantskantoor zich opeens heel sterk zou gaan maken tegen walvissenvangst.

• *Ga de dialoog aan*

Maak dilemma's bespreekbaar. Juist bij ethiek zijn overleg en gesprek van belang. Ethiek behoeft immers reflectie. Door dilemma's te delen, ontstaat ruimte voor ideeën en gezamenlijke verantwoordelijkheid en wordt de eigen motivatie om ethisch leiderschap te tonen zichtbaar. De dialoog is bovendien een krachtig instrument om anderen mee te krijgen en om begrip en enthousiasme te kweken. Dialoog is vooral ook nuttig om de voorgestelde nieuwe norm te toetsen op wat anderen ervan vinden. Niet om je daar vervolgens achter te verschuilen, maar om te bepalen of het verhaal door anderen wordt herkend en gevolgd, en eventueel om de onderbouwing aan te scherpen.

### Box 10 Openheid over fiscale ethiek

“Een bank heeft soms ook met fiscale ethiek te maken. Het denken over belastingen en de discussie hierover bij grote bedrijven zijn veranderd ten opzichte van vroeger. Daarom is het belangrijk om de dilemma's en de belanghebbenden te benoemen, de overwegingen pro en contra te verkennen en tot een zorgvuldige standpuntbepaling te komen. Dit standpunt moet vervolgens, onderbouwd door de juiste argumenten, goed kunnen worden uitgelegd aan de buitenwereld. Waar wij als bank voor willen staan, hebben we verwoord in een Fiscaal Statement dat ook op onze website is te vinden. Daarin staat onder meer het volgende: ‘De Rabobank is transparant tegenover de belastingautoriteiten. Dat betekent dat de Rabobank zowel alle feiten duidelijk en volledig op tafel legt, als de (beoogde) fiscale uitkomst en de mogelijke discussiepunten. Dat doen we omdat we transparantie een onderdeel vinden van maatschappelijk verantwoord ondernemen.’”

*Françoise Rost van Tonningen, manager Bureau Ethiek, Rabobank*

### Box 11 Samen werken voor ‘mission zero’

Tapijttegelfabrikant Interface EMEA heeft er in 1994 voor gekozen de waarde ‘duurzaamheid’ actief uit te dragen. Doel is om ‘in 2020 alle negatieve impact van de productie van tapijttegels op het milieu weg te nemen en een herstellende bijdrage te leveren aan milieu en maatschappij’. Het bedrijf volgt de principes van de circulaire economie en ging op zoek naar grondstoffen die reeds voorhanden zijn. Het kwam onder meer uit bij gebruikte visnetten, die van hetzelfde materiaal zijn gemaakt als de garens in tapijttegels.

Rob Boogaard (ceo) en Geanne van Arkel (hoofd Sustainable Development):  
“Om de visnetten te kunnen verwerken in onze tapijttegels, hebben we Net-Works opgericht. We werken daarin samen met een milieuorganisatie, een garenleverancier en de lokale bevolking in onder meer de Filipijnen. Dit is voor ons een belangrijke stap richting ‘Mission Zero’. Bovendien leveren wij hiermee een herstellende bijdrage op sociaal en ecologisch gebied. Wij laten zien dat een inclusief business model financieel succes mogelijk maakt.”<sup>8</sup>

### Kernpunten

Een bedrijf dat zich voorneemt om voorloper te willen zijn op ethisch gebied doet er verstandig aan zich voor te bereiden op dilemma's en risico's. De dilemma's van de dubbele motieven en te hoge kosten en de risico's op falen, kritiek, afkeuring en luchtfietserij. Voorkom dat je je vergaloppeert. Neem niet te veel hooi op je vork, vergeet *compliance* niet, wees niet hoogmoedig, wees realistisch en ga de dialoog aan.

### Vragen voor reflectie

- Waar ziet u ruimte voor leiderschap in ethiek gezien uw missie/visie/bedrijfsdoelstellingen?
- Welke dilemma's en risico's ziet u bij uzelf of uw bedrijf rond ethisch leiderschap?
- Met wie kunt u deze vraagstukken bespreekbaar maken?

# 3 De winst van leiderschap in ethiek

**Alles wat een bedrijf doet of laat, raakt de belangen van anderen. Ethiek gaat over het zorgvuldig en integer omgaan met die belangen. Daarmee heeft ethiek eerst en vooral een waarde in zichzelf: het is in zichzelf goed en waardevol. Ethiek kost wat, maar daarnaast leveren ethiek en leiderschap in ethiek ook heel wat op. Dat laten we in dit hoofdstuk zien. Allereerst gaan we in op de vraag wat de inspiratiebronnen zijn voor ondernemers die voorop lopen als het gaat om ethiek. Daarna beschrijven we de winst van bedrijfsethiek en vervolgens de winst van leiderschap in ethiek.**

26

## Box 12 Welke bronnen inspireren?

De 21-jarige Boyan Slat stond in 2015 op nummer vier in de duurzaamheidstop 100 van Trouw. In 2014 werd hij uitgeroepen tot een van de 20 meest belovende jonge ondernemers ter wereld.<sup>9</sup> Zijn inspiratie? Hij wil met zijn project 'The Ocean Cleanup' rondzwevend plastic in oceanen verwijderen. Met zijn project weet hij ook anderen te inspireren, want in een paar maanden tijd haalde hij via *crowdfunding* 2 miljoen dollar op om zijn plannen te kunnen realiseren.

Henriëtte van Beynum werkt als mede-ondernemer bij Bedding Company. Haar persoonlijke drijfveren? "Zakelijke uitgangspunten als duurzaamheid en langetermijn-denken zijn voor mij van wezenlijk belang. Dat houdt een bedrijf gezond. Mijn persoonlijke drijfveren hangen samen met mijn geloof. Als je mij persoonlijk vraagt wat mij in het bedrijfsleven op het juiste spoor houdt, dan zeg ik: dicht bij God leven. Dat is de kern, leven uit Gods hand."<sup>10</sup>

Peter Terium is topman van het Duitse energieconcern RWE. "Onze hele tent ging overhoop. Hoe kun je dan een rots in de branding zijn? Wij zijn begonnen met masterclasses mindfulness.

Wat is stress, hoe gaat de oude Aziatische wereld daarmee om? Wat doen voeding, lucht en bewegen met je lichaam? Tot mijn verbazing sloegen de masterclasses fantastisch aan. Ik ben ervan overtuigd dat we over een paar jaar tegen mindfulness aankijken als nu tegen sport. Je hebt het nodig om gezond te blijven.”<sup>11</sup>

### De winst van bedrijfsethiek

Een bedrijf dat een bedrijfsethiek ontwikkelt en daarnaar handelt, moet daarin investeren. Aan de andere kant levert die investering ook veel op. Winst, niet als doel op zichzelf, maar om de continuïteit van het bedrijf te bevorderen. De winst van ethiek bestaat uit het versterken van vertrouwen, het voorkomen van nieuwe regels en het aanjagen van maatschappelijke vooruitgang:

- *Vertrouwen.* Ethiek zorgt voor stabiliteit en voorspelbaarheid doordat een bedrijf of persoon niet met alle winden meewaait, maar ergens voor staat. Vertrouwen versoepelt het zakendoen, beperkt de transactie- en toezichtkosten en bevordert de reputatie. “Het is belangrijk dat je trouw blijft aan je principes. Dat betekent dus dat je niet bij de eerste de beste tegenslag in de economie je principes ineens overboord zet”, aldus Ab van der Touw, CEO Siemens Nederland.<sup>12</sup>
- *Deregulering.* Veel bedrijven kampen met zware regeldruk en een opeenstapeling van toezicht. Uit het jaarverslag 2014 van het Adviescollege toetsing regeldruk (ACTAL) blijkt bijvoorbeeld dat de regeldruk voor kleine ondernemers nog steeds hoog is: er zijn wel 136 verschillende wettelijke regels die groei belemmeren. 87 procent van de ondernemers is dan ook ontevreden over de vermindering van de regeldruk.<sup>13</sup> ‘Complexiteit wordt bestreden met complexiteit.’ Ethiek kan eraan bijdragen dat die regeldruk vermindert. Ethiek is een vorm van zelfregulering en daarmee zelfsturing. Een bedrijf of sector stelt zelf de normen op die van belang worden geacht. Een goede ethiek geeft daardoor geen of minder aanleiding tot het opstellen en opleggen van nieuwe wetten en regels om het gewenste gedrag te bevorderen.
- *Maatschappelijke vooruitgang.* Bedrijven en betrokkenen nemen hun morele verantwoordelijkheid en leveren daarmee een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Ethiek geeft een impuls aan innovatie, co-creatie en werkt positief door in het verdienmodel van bedrijven.

### Box 13 Ondernemers over de winst van ethiek

“Bedrijfsethiek levert eigenwaarde op.”

*Joop Saan, eigenaar Koninklijke Saan*

---

“Met het steeds transparanter worden van onze wereld houdt alles wat geen toegevoegde waarde heeft op te bestaan. Niet-ethisch gedrag brengt voor een organisatie hoge kosten met zich.”

*Meiny Prins, algemeen directeur Priva*

---

“Ethiek is van levensbelang. Vroeger kwamen normen en waarden voort uit de kerk en familie. In deze tijd hebben bedrijven een belangrijke rol als het gaat om het uitdragen van normen en waarden. Bedrijven moeten dat oppakken. De overheid is namelijk altijd reactief.”

*Henk-Willem Van Dorp, dga Van Dorp Installatiebedrijf*

---

“Mensen willen in bedrijven werken waar de regels transparant zijn en waar zowel naar binnen als naar buiten rechtvaardig wordt gewerkt. Want over het algemeen betekent dit ook dat er wordt geluisterd naar medewerkers.”

*Maria Molenaar, voorzitter raad van bestuur Woonstad Rotterdam*

---

“Je beseft dat je alles wat je doet nalaat aan het nageslacht. Het gaat om dat bewustzijn.”

*Ad Bergwerff, eigenaar Bergwerff Slagerijen, voorzitter Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie*

---

### Box 14 Paul Polman en inclusief kapitalisme

Sinds zijn aantreden in 2008 heeft Paul Polman, ceo van Unilever, duurzaamheid bovenaan de agenda staan. Hij ontwikkelde het *Sustainable Living Plan* met vooruitstrevende doelstellingen voor duurzaamheid op weg naar 2020. Polman vindt dat het bedrijfsleven zijn schaal en omvang moet gebruiken om de wereld te verbeteren: “Bedrijven maken op grote schaal gebruik van natuurlijke hulpbronnen en hebben via hun ketens veel invloed. Als bedrijven slim, effectief en duurzaam werken, kunnen ze een grootschalige en duurzame impact hebben.”

Daarbij gaat het niet alleen om de duurzaamheidprestaties van het bedrijf zelf, maar ook om die van toeleveranciers en consumenten. “Wij willen onze kennis op dit vlak delen. Bijvoorbeeld: hoe verander je het gedrag van mensen? Hoe kun je veranderen dat mensen lang onder de douche staan en op hoge temperatuur de was doen? Bij dit soort vragen zijn bedrijven niet met elkaar in concurrentie.”

Het traditionele kapitalistische systeem moet volgens hem plaatsmaken voor *inclusive capitalism*, waar iedereen baat bij heeft. Hij verzet zich tegen het kortetermijndenken van veel beursgenoteerde bedrijven. Om dit tegen te gaan, houdt hij hedgefondsen buiten de deur en is hij gestopt hij met kwartaalrapportages.<sup>14</sup>

### Box 15 Feike Sijbesma en rentmeesterschap

Feike Sijbesma, ceo van DSM, vindt de term ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ onzin. “Er zou maar één manier moeten zijn om je bedrijf te runnen, en dat is op een maatschappelijk verantwoorde manier. Je mag best heel veel winst maken, maar dan wel in combinatie met zorg voor mensen en de aarde. Dat zijn de waarden die wij bij DSM uitdragen, en dat is ook hoe ik zelf in het leven wil staan.

Er is nog geen wereldwijd *level playing field*. Maar ook als in andere landen andere normen gelden, moet je vasthouden aan je eigen standaard. Het is zoiets als goed rentmeesterschap. Je moet de aarde netjes willen overdragen aan de volgende generatie. In een samenleving die niet functioneert, heeft het bedrijfsleven geen toekomst. Als je als bedrijf meer impact hebt, moet je meer verantwoordelijkheid laten zien.

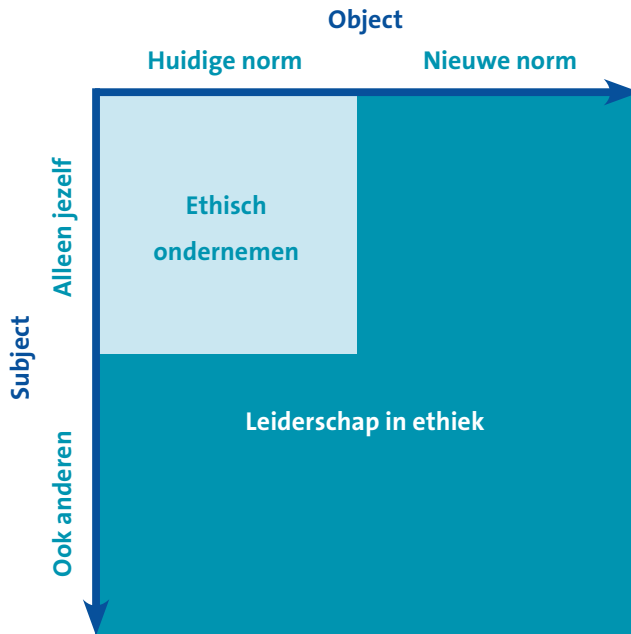
Wij zijn geen wereldverbeteraars, maar we willen wel bijdragen aan een betere wereld. Daarom leveren we een actieve bijdrage aan het *World Food Program* van de Verenigde Naties. Onder meer door het *World Food Program* te voorzien van expertise, producten met een hoge voedingswaarde en financiële ondersteuning.”<sup>15</sup>

29

### De winst van leiderschap in ethiek

Leiderschap in ethiek gaat zoals gezegd een stap verder dan ethisch ondernemen en ethisch werken. Het gaat erom dat er een nieuwe norm wordt gesteld en dat anderen deze nieuwe norm overnemen. Deze leidende rol vergroot daarmee het bereik van de bedrijfsethiek (zie figuur 1).

Figuur 1 Van ethisch ondernemen naar leiderschap in ethiek



30

Leiderschap in ethiek levert in zeker opzicht nog meer op dan ethisch ondernemen. Bij uitstek zorgt het voor winst op de hiervoor genoemde drie terreinen. En vooral vandaag de dag.

- Met betrekking tot *vertrouwen*:  
Leiderschap in ethiek laat zien dat een bedrijf of persoon ergens voor gaat. En dat is juist in deze tijd van groot belang. Zo laat de Edelman Trust Barometer 2014 zien dat het vertrouwen in het bedrijfsleven op een historisch dieptepunt zit. De mate waarin het Nederlandse publiek erop vertrouwt dat topbestuurders 'ethische en morele beslissingen nemen', is zelfs lager dan het wereldwijd gemiddelde. Door op dit vlak leiderschap te tonen, geven bedrijven en personen er blijk van ethiek echt belangrijk te vinden. Dat helpt om het vertrouwen in bedrijven te verbeteren en te bestendigen. Bedrijven zijn proactief en proberen daar ook anderen in mee te krijgen.
- Met betrekking tot *deregulering*:  
Leiderschap in ethiek helpt om de reflex van nieuwe regelgeving tegen te gaan, omdat leiderschap in ethiek verder gaat dan de huidige wet- en regelgeving. Bedrijven trekken zelf de regie naar zich toe, bepalen zelf de normen waar ze aan willen voldoen en kunnen daarmee de grond wegnemen voor nieuwe wet- en regelgeving.

- Met betrekking tot *maatschappelijke vooruitgang*: De wereld staat voor grote maatschappelijke vraagstukken. Bedrijven spelen daar soms een rol in als (mede) veroorzaker, maar ze kunnen ook een rol spelen als (mede) oplosser van die problemen. Denk daarbij aan veiligheid, privacy, eerlijke mededinging, milieu, volksgezondheid, arbeidsparticipatie, grondstoffenproblematiek en welvaartsverdeling. Leiderschap tonen betekent dat bedrijven niet wachten totdat de samenleving of andere betrokkenen een standpunt innemen en actie ondernemen, maar dat zij zelf in een vroeg stadium doordenken – vanuit hun eigen waarden en ontwikkelingen in de omgeving – welke nieuwe normen nodig zijn en hoe die kunnen worden opgesteld en ingevoerd.

### Box 16 Nieuwe ruimte in de schoonmaakbranche

Gaby Westelaken, directeur van schoonmaakbedrijf GWS dé schoonmaker, maakt bewust eigen keuzes en creëert daarmee nieuwe ruimte.

“Wij hebben er bewust voor gekozen om niet meer aan openbare aanbestedingen deel te nemen, want daarbij gaat het alleen maar om geld. Mensen zijn dan nummers en worden ook zo behandeld. Natuurlijk: hard werken moet iedereen, maar het moet wel realistisch blijven. Wij proberen op een andere, meer ethische manier klanten naar ons toe te trekken. Dat heeft wat tijd nodig, maar als je eenmaal actief met ethiek bezig houdt, dan ontstaat er vanzelf nieuwe ruimte.

In 1994 zijn we gestart met het werven van mensen die wat verder afstaan van de arbeidsmarkt. We bieden hen een baan aan met een opleidingstraject en extra begeleiding van onder meer een psycholoog en speltherapeut. Het opleidingstraject duurt negen weken. Van de 360 medewerkers die we momenteel in dienst hebben, hebben er 180 dit traject gevolgd. Ze werken vanaf de eerste week minimaal drie uur en komen ook gelijk in dienst. Na afloop van het opleidingstraject werken ze gemiddeld veertien uur.

We wilden ook een regio-overleg binnen onze sector opzetten, want dan zouden we de problemen gezamenlijk kunnen aanpakken. Maar collega-bedrijven zagen daar nog niet de noodzaak van in. Dat is dus het verschil tussen korte- en langetermijndenken. Wij zijn vanaf het begin al kartrekker in de regio doordat wij projecten initiëren en ondersteunen voor mensen die verder van de arbeidsmarkt af staan. Daaruit is een samenwerkingsverband ontstaan tussen diverse gemeenten en GWS. Het mooie is dat je ervoor zorgt dat medewerkers trots op zichzelf kunnen zijn en daarmee de opdrachtgevers ook.”



### Box 17 IMVO-convenanten

Veel branches en bedrijven houden zich actief bezig met internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO). De Sociaal-Economische Raad publiceerde in 2014 het advies 'IMVO convenanten'. Uitgangspunt in dit advies is het principe dat bedrijven zakendoen met respect voor mensenrechten en milieu. In IMVO-convenanten committeren bedrijven zich aan tastbare resultaten gebaseerd op de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. Het initiatief om deze convenanten af te sluiten, ligt bij het bedrijfsleven. Streven is dat er in 2016 tien convenanten worden afgesloten. Dit betekent dat bedrijven zelf afspraken (convenanten) maken in plaats van dat wet- en regelgeving wordt ingevoerd.

### Kernpunten

Leiderschap in ethiek zorgt voor herstel van vertrouwen, voorkomt nieuwe regelgeving en draagt bij aan de oplossing van grote maatschappelijke vraagstukken. Door op dit vlak leiderschap te tonen, geven bedrijven en personen er blijk van ethiek echt belangrijk te vinden.

32

### Vragen voor reflectie

- Hoe is het bij uw bedrijf gesteld met het vertrouwen in de organisatie, de regeldruk en de maatschappelijke vraagstukken die spelen?
- Zou leiderschap in ethiek u en uw bedrijf veel opleveren?
- Wat spreekt u aan in ethisch leiderschap of gaat het u een stap te ver? En zo ja, waar wilt u voor kiezen?

## 4 Wake-up calls voor leiderschap in ethiek

**Leiderschap in ethiek, ook binnen een bedrijf of sector, begint altijd bij een of meer personen die dat aanjagen. Maar welk mens wordt zo'n leider en wat hebben deze personen met elkaar gemeen? Wat zijn de competenties van deze voorlopers? Daar gaat dit hoofdstuk over.**

### **Wakker worden**

Leiders in ethiek staan vaak op doordat ze ineens worden geconfronteerd met iets wat hun ogen opent of hun verantwoordelijkheidszin aanwakkert. Zoals Boyan Slat (zie box 12) die tijdens een duiktocht op zijn zestiende meer plastic tasjes dan vissen tegenkwam en vanaf dat moment het idee niet meer kon loslaten dat daar iets aan moet gebeuren.

33

Ook kan een leider ontstaan wanneer hij zelf ergens slachtoffer van is geworden, een grote fout heeft begaan of wordt gegrepen tijdens een ontmoeting met iemand die door het bedrijf is gedupeerd vanwege een defect product, milieuschade of machtsmisbruik. Een *wake-up-call* kan ook een gebeurtenis in de privésfeer zijn, zoals ziekte en verlies van een geliefde. Maar het is soms ook een film of een lezing.

Voor PGGM vormde de financieel-economische crisis de aanleiding om de wereldwijde campagne te starten tegen excessieve beloningen bij beursfondsen. “De financiële crisis heeft onze ogen geopend”, aldus Catherine Jackson die zich bij PGGM bezig houdt met duurzaam beleggen. “We zijn dieper gaan nadenken over het bredere probleem van inkomensongelijkheid. We willen als aandeelhouder bijdragen in de aanpak en praktijken die er de laatste decennia zijn ingeslopen terugdraaien. Kapitaalverschaffers moeten de controle over beloningspraktijken terugnemen.”<sup>16</sup>

### Box 18 Eén artikel voor Peter Bakker

- Bekend voorbeeld is de wake-up call van Peter Bakker, destijds ceo van TNT. Hij zat in het vliegtuig en las een artikel in *Business Week* over de mogelijke oorzaken voor de terroristische aanslagen op 11 september 2001 in Amerika. Door dat artikel raakte hij geïnspireerd om wat te doen voor de wereld. “Het ging over religie, maar ook over het enorme verschil tussen *people who have* en *people who have not*. En hoe groot de kans is dat de mensen die niets hebben te verliezen, vaker dit soort dingen gaan doen. Het verhaal eindigde met: ‘En nu zult u zich afvragen: wat kan ik hier nou aan doen?’ Ik moest nog twintig uur vliegen en heb zitten brainstormen. Daar is uiteindelijk via heel veel werk van andere mensen het partnerschap van TNT met het *World Food Program* uit voortgekomen.” Hij overtuigde de raad van bestuur van de noodzaak om in actie te komen door drie dagen met hen naar Mozambique te gaan om daar met eigen ogen te zien wat voor zin het partnerschap zou hebben.<sup>17</sup>
- Het is niet nodig om een *wake-up call* af te wachten. Het is een kwestie van ervoor open staan en ook zelf op zoek gaan, bijvoorbeeld door veel te lezen, contact te hebben met mensen binnen en (ver) buiten de eigen organisatie en te reflecteren op wat anders en beter moet. Contact zoeken met andersdenkenden en dwarsdenkers kan zeker een bron zijn voor een nieuwe ethiek. Voorbeelden hiervan zijn:
  - De nieuwe bestuursvoorzitter die bij zijn aanstelling veel gesprekken voerde met mensen uit alle lagen van de organisatie op basis waarvan hij een nieuwe ethiek voor het bedrijf kon vormgeven.
  - De ondernemer die na afronding van een opdracht altijd persoonlijk aan de klant vroeg wat hij beter kon doen, waarop een klant hem eens vertelde welke ethische kansen hij liet liggen.
  - De leidinggevende die iedere kwartaalvergadering aan zijn medewerkers vraagt of de bedrijfscode nog compleet is.
  - De sectororganisatie die jaarlijks ronde-tafelsessies organiseert om vanuit de samenleving te horen of er nieuwe ethische vraagstukken en verwachtingen zijn.

### Box 19 Het schoonmaakideaal van Hago Next

Op zoek naar marktaandeel en -behoud schreven schoonmaakbedrijven de afgelopen jaren vaak té scherp in op aanbestedingen. In de praktijk bleek de klus vervolgens niet te klaren voor dat bedrag. Het gevolg: opdrachtgevers vonden dat ze niet kregen waar ze voor betaalden en de werkdruk onder schoonmaakmedewerkers steeg.

De branche verkeerde in een wurggreep en niemand leek gelukkig met de situatie. Tijd om de handschoen op te pakken, vond schoonmaakbedrijf Hago.

In 2011 werd Hago Next opgericht. Een bedrijf met als missie een nieuwe norm in de schoonmaakbranche te zetten. Een norm die recht doet aan de belangen van opdrachtgevers, schoonmakers én alle schoonmaakbedrijven.

Via zeven bedrijfsprincipes probeert Hago Next andere schoonmaakbedrijven in de sector te inspireren om ook te veranderen, op weg naar een gezonde branche:

1. Schoonmakers maken alleen overdag schoon in plaats van 's avonds. Dit uit respect en waardering voor de schoonmaker én bewezen bevordering van de schoonmaakkwaliteit.
2. Topbeleving door dialoog: doordat de klant en de schoonmaker in direct contact met elkaar staan verloopt de afstemming soepeler.
3. Het schoonmaakbedrijf doet aan sociale innovatie door mensen ruimte te geven binnen hun eigen functie. Door de verantwoordelijkheid terug te leggen bij de vakman haalt het bedrijf het beste uit de mensen naar boven.
4. Het bedrijf maakt zich sterk voor technologische innovatie door als eerste organisatie in de schoonmaakbranche een app te ontwikkelen die de communicatie bevordert, het werk gemakkelijker maakt én transparantie in werkzaamheden biedt aan de opdrachtgever.
5. Het bedrijf is transparant in de eerlijke prijsopbouw en de communicatie daarover.
6. Het bedrijf wil een aantal vanzelfsprekendheden terugbrengen, bijvoorbeeld door garanties te bieden op de kwaliteit van de geleverde dienst. Zo is afgesproken dat de klant een toeslag betaalt (boven de pure kosten) als zowel de klant als de schoonmaker de samenwerking beoordelen met een 8 of hoger.
7. Het bedrijf zet zich volledig in voor duurzaamheid voor mens, milieu en resultaat.

35

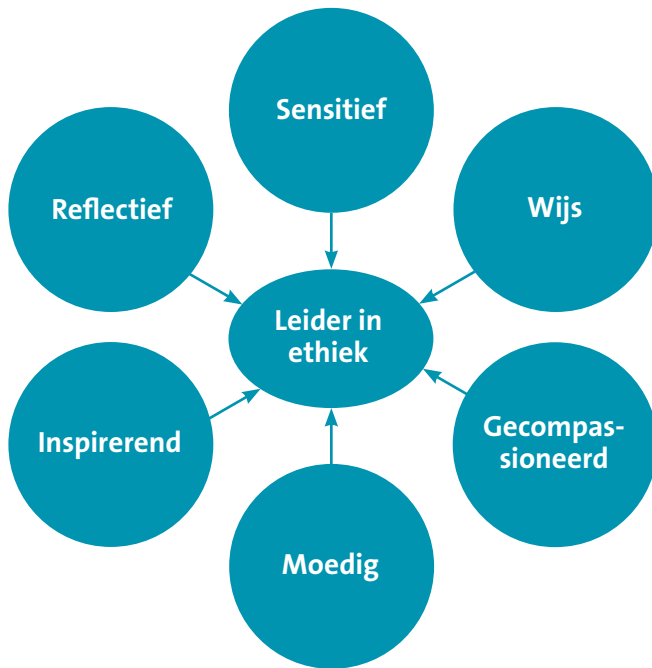
### Kenmerkende competenties

Welke eigenschappen hebben leiders in ethiek gemeenschappelijk? Mensen die een nieuwe norm stellen en daarin anderen meekrijgen, hebben een aantal gemeenschappelijke competenties:

- *Sensitief*: ze zijn in staat een moreel vraagstuk vroegtijdig te signaleren omdat ze een vooruitziende blik hebben en weten wat de issues van morgen zijn. Ze hebben inlevingsvermogen, zien en begrijpen de noden en behoeften van anderen en beschikken over een morele antenne.
- *Wijs*: ze doorzien het vraagstuk en weten dit te vertalen naar een nieuwe norm. Aristoteles noemt dit *phronesis*, praktische wijsheid. Ze zijn creatief en vindingrijk om het vraagstuk om te zetten in nieuw beleid, innovaties, bedrijfsmodellen en gedrag. Daarbij werken ze als het kan samen met anderen.

- *Gecompassioneerd*: ze hebben een missie en zijn intrinsiek gemotiveerd om het goede te doen. Iets heeft hen geraakt en dat laat hen niet meer los. Ze hebben passie, maar zeker ook compassie. Ze zijn niet gefrustreerd, want dat blokkeert vooruitgang.
- *Moedig*: ze hebben een nieuwe kijk op ethiek en durven ervoor te gaan. Ze schuwen de confrontatie niet en steken hun kop boven het maaiveld uit. Ze hebben doorzettingsvermogen, zijn standvastig, strijdvaardig en bereid offers te brengen.
- *Inspirerend*: ze zijn in staat anderen mee te krijgen. Naast diplomatieke vaardigheden hebben ze een goed verhaal en inspirerende voorbeelden. Ze kennen de feiten en zoeken steeds de dialoog.
- *Reflectief*: ze weten niet alleen wat ze willen, maar ook waar ze staan en wat hen te doen staat. Ze nemen tijd voor bezinning, overdenken de voortgang en vragen om feedback van belanghebbenden. Maar ze hebben ook een zekere mate van dwarsheid en eigenwijsheid.

Figuur 2: Competenties voor leiderschap in ethiek



### Box 20 Ahmed Aboutaleb over moed

Ahmed Aboutaleb, burgemeester van Rotterdam, schreef in 2015 een essay over moed. Hij toonde zelf moed door zijn nek uit te steken. “Ik kreeg de brief van het kabinet met een verzoek voor een noodopvang van vluchtelingen in Rotterdam. Ik had geen tijd om een collegevergadering te beleggen. In de raadsvergadering heb ik direct verteld dat we toegezegd hadden. Er is verdeeldheid, zeker. Leefbaar Rotterdam is tegen opvang. Maar juist in een verdeelde stad word je als leider geacht het goede te doen.”<sup>18</sup>

#### Kernpunten

Leiders in ethiek ontstaan vaak door een wake up-call. Iets dat hen raakt en hen een missie geeft. Maar het is niet nodig om een *wake-up call* af te wachten. Het is een kwestie van ervoor open staan en ook zelf op zoek gaan. Leiders op het gebied van ethiek onderscheiden zich door bepaalde competenties: sensitief, wijs, gecompasseerd, moedig, inspirerend en reflectief.

#### Vragen voor reflectie

- Heeft u al eens een *wake-up call* gehad? Wat heeft u daarmee gedaan?
- Wat zou u willen doen om leiderschap in ethiek in uw leven of organisatie vorm te geven?

# 5 De eigen ethiek doordenken

**Leiderschap in ethiek betekent een nieuwe ethische norm stellen en anderen meekrijgen. Om duidelijk te maken wat die ethiek inhoudt, stellen veel bedrijven een ethische bedrijfscode op. Dit hoofdstuk beschrijft het doel van een bedrijfscode, hoe bedrijven hieraan inhoud geven en hoe een bedrijf een eigen code ‘al dan niet op papier’ kan ontwikkelen.**

## Doel bedrijfscode

In een bedrijfscode beschrijft een bedrijf de verantwoordelijkheden die het ziet naar alle *stakeholders*, de eigen regels en ook de waarden en principes die het bedrijf belangrijk vindt. Vaak zijn deze vertaald in de missie en doelstellingen van het bedrijf. In veel gevallen begint de code daar ook mee. Een bedrijfscode kan dus niet worden overgeschreven van andere bedrijven, maar moet de uitkomst zijn van ethische reflectie, dialoog en bezinning binnen het bedrijf.

38

Een bedrijfscode is dus ook iets anders dan een corporate governance code of branchecode, die aan een bedrijf wordt opgelegd. De code geeft aan op welke thema's het bedrijf wil focussen, waar het zich hard voor wil maken en waarin het vooruitstrevend wil zijn. Dat maakt de bedrijfscode tot een goed instrument om een voortrekkersrol te nemen op het gebied van ethiek.

De bedrijfscode kan zowel naar binnen als naar buiten worden gecommuniceerd om duidelijk te maken waarvoor het bedrijf staat en wat het van anderen verwacht. Het gebeurt tegenwoordig steeds vaker dat *stakeholders* de bedrijfscode gebruiken om na te gaan of het bedrijf handelt in overeenstemming met de code.

## Motieven

Veel bedrijven hebben een eigen bedrijfscode opgesteld. Uit ons onderzoek onder de honderd grootste bedrijven in Nederland (Elsevier top-100 bedrijven; cijfers 2014) blijkt dat 90 van hen een code hebben. Dat is de stand in 2015. In 1991 en 2003 gold dat voor respectievelijk 22 en 38 bedrijven uit de top 100. In de enquête die wij hielden onder de beroepsbevolking geeft 61 procent van de respondenten aan dat er binnen

de eigen organisatie een bedrijfscode aanwezig is. Dat betekent dat ook veel MKB-bedrijven een uitgeschreven code hebben.

Er zijn verschillende redenen waarom bedrijven een bedrijfscode opstellen. Ze willen bijvoorbeeld uiting geven aan hun ethiek of laten zien dat ze voldoen aan de wet- en regelgeving (*compliance*) en de verwachtingen van *stakeholders* (maatschappelijke verantwoordelijkheid).

De honderd grootste bedrijven in Nederland hebben een mix van motieven, concludeerden we uit onze enquête onder de top 100 bedrijven (45 bedrijven deden mee):

- 85 procent van de bedrijven vindt een code belangrijk om te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen (waarvan 46 procent dit zeer belangrijk vindt).
- 87 procent van de bedrijven beoogt met de eigen code te voldoen aan wettelijke verplichtingen (waarvan 59 procent dit zeer belangrijk vindt).
- Maar liefst 95 procent van de bedrijven geeft aan dat hun code een uiting is van hun ethiek (waarvan 84 procent dit zelfs zeer belangrijk vindt).

### **Bedrijfscodes ook nuttig voor MKB**

Vaak wordt gedacht dat bedrijfscodes vooral nuttig zijn voor het grootbedrijf. Toch is een bedrijfscode ook nuttig voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). Een code geeft namelijk duidelijk de richting aan. Het is een geschikt instrument om de missie en identiteit van de organisatie vast te leggen en te communiceren. Medewerkers lezen erin wat hun verantwoordelijkheden zijn en hoe zij behoren om te gaan met klanten, leveranciers, andere partijen en ook met elkaar en de bedrijfsmiddelen. Dit bevordert veelal de saamhorigheid, gemeenschapszin en trots.

Zelfs voor een eenmansbedrijf en een zzp'er kan een eigen code wenselijk zijn, al is het maar omdat het schrijven aanzet tot bezinning. De code kan worden gebruikt in contacten en contracten met klanten. Een code hoeft echt niet in een glossy brochure te verschijnen, maar kan ook in een flyer, poster of op het bord in de kantine worden geschreven, of als het om een zzp'er gaat: in een notitieblok.

Als de belangrijke principes en normen binnen een bedrijf zijn vastgelegd, kan daarover worden nagedacht en gesproken. Ook kunnen mensen erop terugvallen als zij voor een ethisch vraagstuk komen te staan of willen evalueren in hoeverre de afgesproken normen in praktijk zijn gebracht. De eigen code dient dan als spiegel. En spiegelen, reflecteren, is de essentie van ethiek.



## Box 21 Expliciteren is bespreekbaar maken

Gaby Westelaken, directeur van schoonmaakbedrijf GWS dé schoonmaker, is een voorbeeld van een midden- en kleinbedrijf dat een bedrijfscode heeft opgesteld om zaken bespreekbaar te maken en de gemeenschapszin tussen medewerkers te bevorderen. “Iedere medewerker krijgt bij aanvang van zijn werkzaamheden bij ons een boekje. Daar staat duidelijk in wie wij willen zijn als bedrijf en wat wij van medewerkers verwachten. Het gaat bijvoorbeeld over respect en hoe we met elkaar omgaan. Ons middenkader en de leidinggevenden hebben veel ruimte om met medewerkers in gesprek te gaan. De omgang van collega’s onderling vinden wij van cruciaal belang. Door zaken te expliciteren, maak je die bespreekbaar.”

### Invulling bedrijfscode

We hebben onderzocht wat de bedrijfscodes van de honderd grootste bedrijven in Nederland inhouden qua missie, waarden en verantwoordelijkheden. In de bijlage staan ter inspiratie een aantal voorbeelden.

### Missie

De missie of *purpose* van een bedrijf beschrijft de bestaansgrond, de legitimiteit van een bedrijf. Het is de basis voor de ethiek van het bedrijf. In ruim 60 procent van de bedrijfscodes wordt de missie van het bedrijf beschreven. Voor de 40 procent waarin de missie ontbreekt, is dat een gemiste kans, omdat de missie de ideale basis vormt voor de rest van de code. Vanuit het ultieme doel kan immers goed worden afgeleid wat de normen zijn. Uit de missie blijkt meteen op welke *stakeholders* het bedrijf zich richt, hoe ambitieus en vooruitstrevend het bedrijf is, wat de drijfveren zijn en hoe uniek en specifiek de missie is.

### Waarden

Het merendeel van de bedrijven (65 procent) beschrijft in de bedrijfscode een combinatie van waarden en regels. 24 procent van de bedrijfscodes bevat alleen waarden, 11 procent alleen regels. ‘Integriteit’ is de meest genoemde waarde: meer dan de helft van de bedrijven noemt dit als kernwaarde. Daarnaast worden vaak typische morele waarden als respect en eerlijkheid genoemd.

Tabel 2 Meest genoemde waarden

1.	Integriteit	52%
2.	Respect	34%
3.	Eerlijkheid	32%
4.	Samenwerking	31%
5.	Verantwoordelijkheid	29%
6.	Klantgerichtheid	22%
7.	Vertrouwen	19%
8.	Open communicatie	18%
9.	Rechtvaardigheid	12%
10.	Duurzaamheid	12%
11.	Innovatief	12%
12.	Prestatiegericht	12%
13.	Transparantie	10%

### Verantwoordelijkheden

Bedrijven erkennen in hun code hun verschillende verantwoordelijkheden, zowel naar aandeelhouders als naar de samenleving, consumenten, concurrenten en het milieu (zie tabel 3).

Tabel 3 In de code genoemde groepen stakeholders

	Niet	Kort (1 zin)	Uitgewerkt (1 alinea)	Uitgebreid (meer dan 1 alinea)
1. Personeel	3%	12%	21%	64%
2. Consumenten	15%	21%	29%	35%
3. Samenleving	26%	27%	22%	25%
4. Partners/ leveranciers	19%	26%	37%	18%
5. Milieu	22%	22%	43%	13%
6. Concurrenten	34%	26%	28%	12%
7. Mensenrechten	46%	18%	24%	12%
8. Aandeelhouders	38%	34%	16%	12%
9. Overheid/politiek	47%	12%	35%	6%

*Tabel 4* Genoemde verantwoordelijkheden van medewerkers

	Niet	Kort (1 zin)	Uit- gewerkt (1 alinea)	Uitgebreid (meer dan 1 alinea)
1. Beschermen bedrijfseigendommen	14%	21%	29%	36%
2. Omgang bedrijfsgegevens	17%	26%	37%	20%
3. Tegen gaan van corruptie	27%	19%	34%	20%
4. Aannemen giften	13%	36%	37%	14%
5. Aanbieden giften	13%	39%	34%	14%
6. Eerlijke en transparante verslaglegging	17%	35%	34%	14%
7. Omgang media	62%	16%	9%	13%
8. Omgang social media	67%	9%	15%	9%
9. Omgang tussenpersonen	65%	17%	9%	9%
10. Besteding werktijd	91%	4%	3%	2%

### **Verantwoordelijkheden van medewerkers**

De meest genoemde verantwoordelijkheden van medewerkers zijn weergegeven in tabel 4. Op nummer 1 staat de bescherming van bedrijfseigendommen. De eerste zes verantwoordelijkheden worden in meer dan 80 procent van de codes genoemd, de laatste vier in minder dan 40 procent van de codes.

### **Een eigen bedrijfscode ontwikkelen**

Een bedrijfscode beschrijft hoe een bedrijf omgaat met de geldende wetten en regels en hoe het aan de verwachtingen van *stakeholders* voldoet.

Een bedrijfscode maakt duidelijk waar het bedrijf voor staat, wat zijn waarden, missie en doelstellingen zijn. Een bedrijf kan volgend zijn in wat in de maatschappij als ethisch wordt beschouwd of juist voorop lopen door een nieuwe ethiek te ontwikkelen. Dat is een keuze. Wie ervoor kiest om voorop te lopen, kiest voor leiderschap in ethiek: waardengedreven, vooruitstrevend, baanbrekend en proactief.

## Verkenning

Een eigen ethische bedrijfscode begint met een verkenning. De volgende acties kunnen daarbij behulpzaam zijn:

- Inventariseer *ethische dilemma's* onder medewerkers (bijvoorbeeld door medewerkerssessies te organiseren).
- Bestudeer de codes van *andere bedrijven*.
- Vertaal de *overkoepelende codes* en richtlijnen naar het eigen bedrijf.
- Doorgrond de *geest* van huidige wetten en regels.
- Verken de *ethische risico's*.
- Onderzoek de *morele verwachtingen van betrokkenen en belanghebbenden* bij het bedrijf (bijvoorbeeld door gesprekken, enquêtes of dialogen).

## Leidende vragen

Het is dus van belang dat er binnen het bedrijf, op managementniveau en op andere niveaus, reflectie op gang komt. De volgende vragen kunnen daarbij als leidraad dienen:

- Wat is ons hogere, ultieme doel?
- Wat zijn voor ons belangrijke waarden en principes?
- Wat zijn voor ons belangrijke drijfveren, onze leidende sterren?
- Voor welke missie en doelstellingen gaan we en hoe?
- Waaraan valt niet te tornen, aan welke normen en regels moet absoluut worden voldaan?

## Stappenplan naar moraal van morgen

Door middel van onderzoek, reflectie en gesprek zal een bedrijf ontdekken hoe ver het in zijn code wil gaan. Zo kan de motivatie ontstaan om de stap te zetten naar ethisch leiderschap. Een goede manier om een nieuwe ethiek te definiëren, is denken vanuit de moraal van morgen. Als je voor jezelf een helder beeld kunt vormen van wat morgen de belangrijke ethische vraagstukken zijn en je daarop anticipeert, kun je daarmee vandaag ethisch leiderschap tonen. Hoe kom je tot een ethiek van morgen? Het volgende stappenplan helpt daarbij.

### Stap 1. Onderzoek wat de toekomstige vraagstukken zijn

Toekomstige vraagstukken hangen vaak samen met technologische ontwikkelingen en (veranderende) maatschappelijke opvattingen. Technologische ontwikkelingen kunnen grote impact hebben op het welzijn van mens en bedrijf. Ze leiden soms tot maatschappelijke onrust en kunnen ook het vertrouwen van *stakeholders* onder druk zetten. Een voorbeeld: de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie plaatst

de samenleving voor nieuwe uitdagingen. Die ontwikkeling biedt kansen, zoals verhoging van de productiviteit, maar heeft ook nadelen zoals het verdwijnen van arbeidsplaatsen. Toekomstige vraagstukken kunnen worden gesignaleerd door ruimte te maken voor een dialoog met medewerkers, collega's, leveranciers en ketenpartners over wat zij belangrijk vinden voor de toekomst. De raad van commissarissen – indien aanwezig – kan hierbij ook een belangrijke rol spelen, omdat commissarissen vanuit hun ervaring en netwerk op strategisch niveau van buiten naar binnen kunnen kijken. Signaleren doe je dus nooit alleen, maar samen.

### **Stap 2. Onderzoek de morele keuzes die daarmee samenhangen**

Als de ethische vraagstukken voor de toekomst helder zijn, is de volgende stap: onderzoeken welke morele keuzes hiermee samenhangen vanuit de waarden of de bestaande gedragscode van het bedrijf. Het gaat hierbij om het doordenken van de belangen die bij een bepaald vraagstuk in het geding zijn en om de onderliggende principes, rechten, waarden en de daarvan afgeleide normen. Welke overwegingen spelen een rol bij het nemen van een beslissing?

### **Stap 3. Ga in gesprek met stakeholders**

Waarom zou je als bedrijf iets wel of niet doen? In stap 3 wordt onderzocht welke verwachtingen er in de samenleving zijn van hoe het bedrijf met ethische vraagstukken omgaat. Het is belangrijk om na te gaan wat klanten, leveranciers, ketenpartners en andere relaties van het vraagstuk vinden en waarom. Een voorbeeld is de manier waarop een bedrijf omgaat met de spanning tussen commercieel datagebruik en privacy. Daarover wordt verschillend gedacht. Door de dialoog aan te gaan kan beter worden ingeschat wat aanvaardbaar is en wat niet. Ook is het van belang om na te gaan wat in wetenschap en media over ethische vraagstukken wordt gezegd en geschreven. Zo kan het nuttig zijn om bestaande normenkaders te raadplegen, zoals de *UN Guiding Principles* op het gebied van arbeid, mensenrechten, milieu en anti-corruptie en de door de Verenigde Naties vastgestelde 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (zie [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

### **Stap 4. Bepaal het eigen ethisch standpunt**

Na raadpleging van de *stakeholders* bepaal je als bedrijf welk ethisch standpunt je inneemt. Een van de voorwaarden voor leiderschap in ethiek is dat standpunten haalbaar en geloofwaardig zijn (zie hoofdstuk 2 over dilemma's en risico's). *Haalbaar* houdt in dat het bedrijf niet te veel hooi op de vork neemt en prioriteiten stelt in thema's waarop het leiderschap in ethiek wil tonen.

*Geloofwaardig* betekent dat het thema waarop je je richt en het standpunt dat je daarover inneemt in lijn is met de strategische doelstellingen en identiteit van het bedrijf en met de waarden en missie die daaraan ten grondslag liggen. Een ethisch standpunt moet een weloverwogen beslissing zijn waar het bedrijf voor staat.

### **Stap 5. Draag het ethisch standpunt uit**

Het sluitstuk van dit stappenplan is dat het standpunt intern en extern wordt gecommuniceerd. Het ingenomen standpunt kan op verschillende manieren worden gecommuniceerd. Bijvoorbeeld door middel van de bedrijfscode, maar ook simpelweg door het standpunt te delen met medewerkers en anderen belanghebbenden, tijdens de lunch in de bedrijfskantine of tijdens een informatiebijeenkomst. Van belang is om helder toe te lichten wat het ethisch standpunt is, hoe dit tot stand is gekomen en welke afwegingen zijn gemaakt.

#### **Box 22 GSK als voorloper**

Na al eerder ermee te zijn gestopt in de VS en het Verenigd Koninkrijk stopt het farmaceutisch bedrijf GlaxoSmithKline (GSK) vanaf 1 januari 2016 in Nederland en de rest van Europa met het betalen van vergoedingen aan artsen die op congressen medicijnen komen aanprijzen. Het bedrijf is daarmee de eerste in de sector en gaat daarmee verder dan de door de sector overeengekomen openheid over de financiële vergoedingen, zoals in Nederland via het transparantieregister. Volgens de Nefarma, de Nederlandse brancheorganisatie van farmaceuten, is GSK met dit soort dingen vaak voorloper. Zo was GSK de eerste farmaceut die volledig inzicht gaf in al zijn testresultaten. “Wij denken dat wij een ander bedrijf zijn” aldus Erik van Snippenberg, hoofd van GSK Europa in het Financieele Dagblad als toelichting op het besluit. “Als een arts onderzoek voor ons heeft gedaan en hij wil daarover komen spreken op een congres, dan mag hij dat natuurlijk doen, maar wij betalen hem niet. Geen reiskosten, niets. Wij vinden dat hij moet komen spreken vanuit de overtuiging dat iets een goed medicijn is.”<sup>19</sup>

#### **Box 23 Geen jachttrofeeën**

De Amerikaanse luchtvaartmaatschappij Delta Air Lines maakt in 2015 haar besluit bekend geen delen van leeuwen, luipaarden, olifanten en neushoorns meer te vervoeren die als jachttrofee worden meegenomen. De maatregel volgt op de rel rond de leeuw Cecil, die door een Amerikaanse tandarts in Zimbabwe werd doodgeschoten.<sup>20</sup> Overigens zijn er meerdere bedrijven die eerder hiertoe besloten. Zo vervoert KLM al sinds 1998 geen jachttrofeeën meer.

## Kernpunten

Bedrijfscodes zijn niet alleen nuttig voor het grootbedrijf, maar ook voor het MKB en zelfs voor zzp'ers. Een code geeft namelijk duidelijk richting aan. Het is een geschikt instrument om de missie en identiteit van de organisatie vast te leggen en te communiceren. Medewerkers lezen erin wat hun verantwoordelijkheden zijn en hoe zij behoren om te gaan met klanten, leveranciers, andere partijen en ook met elkaar en de bedrijfsmiddelen. Door middel van onderzoek, reflectie en gesprek wordt duidelijk hoe ver een bedrijf in zijn code wil gaan. Door te onderzoeken wat morgen de belangrijke ethische vraagstukken zijn en daarop te anticiperen, kun je vandaag leiderschap in ethiek tonen. Het volgende stappenplan helpt daarbij:

- Stap 1. Onderzoek wat de toekomstige vraagstukken zijn.
- Stap 2. Onderzoek de morele keuzes die hiermee samenhangen.
- Stap 3. Ga in gesprek met *stakeholders*.
- Stap 4. Bepaal het eigen ethisch standpunt.
- Stap 5. Draag het ethisch standpunt uit.

## Vragen voor reflectie

- Ziet u de noodzaak en de ruimte om de huidige, geschreven dan wel ongeschreven code van uw bedrijf vooruitstrevender te maken? En zo ja, op welk(e) thema('s) met name?
- Hoe gaat u dat proces aan? Wie en wat heeft u daarbij nodig?

## 6 De eigen ethiek invoeren

**Het doordenken van de eigen ethiek is een proces waarbij het goed is om zowel de interne als de externe *stakeholders* te betrekken. Nadat de gewenste ethiek is vastgesteld en al dan niet in een uitgeschreven bedrijfscode is vastgelegd, dient deze te worden ingevoerd. Dit kan via allerlei praktische maatregelen. Daar gaat dit hoofdstuk over.**

### Invulling geven aan bedrijfscode

We hebben onderzocht welke maatregelen bedrijven zoal hebben genomen om invulling te geven aan hun bedrijfscode. We hebben 35 mogelijke maatregelen voorgelegd aan de honderd grootste bedrijven (zie tabel 5). Bijna alle bedrijven hebben ten minste 5 van de 35 bevroegde maatregelen ingevoerd. Ongeveer twee derde van de bedrijven heeft zelfs meer dan tien maatregelen ingevoerd. Het aanstellen van een compliance of ethiek functionaris staat bovenaan.

47

*Tabel 5* Maatregelen binnen honderd grootste bedrijven om hun code in te voeren

1	Aanstellen van een compliance of ethiek functionaris	88%
2	Klokkenluidersregeling om melders van incidenten te beschermen	85%
3	Aanstellen van vertrouwenspersonen	75%
4	Communicatieprogramma over de bedrijfscode	75%
5	Klassikale training over de bedrijfscode	75%
6	Incident-rapportagesysteem	73%
7	Beleid voor het onderzoeken van vermeende overtredingen op de bedrijfscode	73%
8	Interne telefonische informatie- en/ of meldlijn voor vragen over de code en melden van vermeende incidenten	71%
9	Klachtenregeling	67%
10	Screening van leveranciers op hun integriteit	65%
11	Ondertekening van de bedrijfscode door managers en/of medewerkers	63%
12	E-learning programma rond bedrijfscode	60%



13	Monitoring en auditingprogramma op naleving bedrijfscode	60%
14	Code voor leveranciers	56%
15	Protocol voor manager hoe te handelen bij een schending van de code	50%
16	Vertaling van de bedrijfscode in deelcodes (per thema een code)	48%
17	Opname van de bedrijfscode in contracten met leveranciers	48%
18	Externe telefonische informatie- en/ of meldlijn voor vragen over de code en melden van vermeende incidenten	46%
19	Externe verslaglegging over de naleving van de code	46%
20	De code als onderdeel van de criteria voor de beoordeling van managers en medewerkers	44%
21	Opname van de bedrijfscode in contracten met agenten en/of distributeurs	44%
22	Ethiekcommissie die adviezen geeft over ethische vraagstukken en dilemma's	35%
23	De bedrijfscode is opgenomen in de checklist voor (belangrijke) besluiten	29%
24	Bedrijfscode is vast onderdeel van beoordelings- en functioneringsgesprekken met medewerkers	29%
25	Bedrijfscode is vast onderdeel van beoordelings- en functioneringsgesprekken met managers	29%
26	Strategische risicoanalyse op de bedrijfscode	29%
27	Pre-employment screening van medewerkers op alleen risicovolle functies	27%
28	Afleggen van een eed of belofte door medewerkers	25%
29	Periodiek herzien/ actualiseren van de code	25%
30	Pre-employment screening van managers op de code	25%
31	Pre-employment screening van alle medewerkers op de code	19%
32	Periodieke screening van managers op integriteit	19%
33	Periodieke screening van de integriteit van medewerkers op risicovolle functies	19%
34	Met managers jaarlijks (nieuwe) afspraken maken over hoe naleving van de code binnen hun onderdeel is te verbeteren	17%
35	De code als onderdeel van de promotiecriteria voor managers en medewerkers	15%

## Handelingsperspectief voor MKB

Voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) voeren dit soort maatregelen al snel te ver. Toch kan er in de geest van deze maatregelen vaak wel een alternatief worden gevonden. Een ethiekcommissie is voor een klein bedrijf te zwaar, maar het idee om geregeld de tijd te nemen om (potentiële) ethische dilemma's te doordenken, is ook voor een klein bedrijf waardevol. En ook in een klein of middelgroot bedrijf is het mogelijk sollicitanten te bevragen op hun ethiek, zonder er een uitgebreide screening van te maken. Vanzelfsprekend kan aan medewerkers worden gevraagd of zij achter de ethiek van de organisatie staan, zonder dat zij een eed te hoeven af te leggen. En elk MKB-bedrijf kan aan zakenpartners duidelijk maken welke waarden en normen het zelf belangrijk vindt, zonder dit formeel vast te leggen in een leverancierscode.

### Box 24 Commissie Ethiek Rabobank

In de medische sector bestaat het fenomeen al langer, maar inmiddels stellen ook steeds meer bedrijven een ethiekcommissie in. De Rabobank heeft sinds 1998 een Commissie Ethiek. Deze commissie bestaat uit een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit de organisatie. De commissie komt zes keer per jaar bijeen en wordt voorgezeten door de bestuursvoorzitter. Zij adviseert over concrete casuïstiek waar medewerkers van de bank niet uitkomen en over thema's die de organisatie raken of kunnen raken. De thema's worden door middel van concrete casuïstiek getoetst. Op basis daarvan wordt advies gegeven aan de adviesvragers. De thema's die in de commissie aan bod komen, zijn zeer divers: van belastingontwijking tot en met hoe om te gaan met ethische dilemma's rondom data. Het secretariaat van de commissie bereidt de kwesties in samenwerking met medewerkers van de bank voor, met argumenten pro en contra. De adviezen worden meegenomen in de standpuntbepaling van de bank. Een dergelijke commissie ethiek helpt een organisatie om zogeheten *moresprudentie*<sup>21</sup> te ontwikkelen: gedeelde standpunten ten aanzien van dilemma's en hoe daarmee in de eigen praktijk om te gaan. Deze *moresprudentie* kan intern worden gecommuniceerd en als input dienen bij het herzien van de eigen code.

49

### Box 25 KAS BANK en 360 graden feedback

KAS BANK heeft in 2015 haar kernwaarden opnieuw gedefinieerd. Alle ruim 600 managers en medewerkers kregen in workshops en inloopsessies de gelegenheid met suggesties voor de nieuwe kernwaarden te komen. Uiteindelijk zijn de volgende drie kernwaarden gekozen: Verantwoordelijkheid, Verbindend en Vakmanschap.

Om de kernwaarden te concretiseren en er gericht aan te kunnen werken, zijn deze geoperationaliseerd in specifieke gedragsaspecten. Alle managers zijn in de cultuur- en gedragsverandering voorop gegaan door medewerkers via een vragenlijst (360° Ontwikkeltool) aan te laten geven op welke gedragsaspecten de manager zich kan verbeteren. Met deze input en met behulp van een coach zijn de managers aan de slag gegaan. Vervolgens hebben alle medewerkers dit proces gevolgd. In 2016 zal iedereen door middel van “Boosters” gericht aan de slag gaan met de verbeterpunten gericht op de kernwaarden. Naast metingen op individueel niveau bepalen ook alle teams waar zij staan en waar zij zich op gaan verbeteren. Via *pulse surveys* wordt de voortgang binnen de organisatie als geheel gemeten. Florien de Nijs, hoofd personeelszaken bij KAS BANK: “Door een duidelijke koppeling tussen waarden, gedragsaspecten en meting, zorgen wij ervoor dat we onze ontwikkeling focussen op dat wat waarde toevoegt.”

### De gewenste ethiek levend houden

Het is een hele opgave om een code in te voeren, concreet te maken en levend te houden. Er kunnen allerlei knelpunten in de weg zitten. We hebben bedrijven tien knelpunten voorgelegd en gevraagd of zij die ervaren. Tabel 6 geeft daarvan een overzicht.

*Tabel 6 Ervaren knelpunten bij invoering en naleving van code*

1. Medewerkers elkaar laten aanspreken op naleving van de code	84%
2. Vertalen van de code naar strategische beslissingen en concreet beleid	68%
3. Toezien op naleving van de code	63%
4. Geregeld aandacht vragen bij medewerkers voor de code	60%
5. Vertalen van de code naar het dagelijkse werk van medewerkers	57%
6. Verbinden van concrete verbeterpunten aan de code	56%
7. Uitdragen van het belang van de code door het management	56%
8. Voorkomen dat medewerkers de code als (te) idealistisch ervaren	41%
9. Aan externen duidelijk maken dat wij als bedrijf de code serieus nemen	37%
10. Voorkomen dat medewerkers ervaren dat hun eigen verantwoordelijkheid wordt aangetast	27%

De effectiviteit van oplossing van die knelpunten heeft alles te maken met de cultuur binnen een organisatie. Hoeveel ruimte is er bijvoorbeeld binnen bedrijven voor het bespreken van het meest genoemde knelpunt 'dat medewerkers elkaar aanspreken op naleving van de code'? Hoeveel ruimte is er voor ethiek en ethische reflectie? En hoe kun je die ruimte creëren?

De kunst is om de gewenste ethiek ook na de invoering levend te houden en daar bewust mee bezig te blijven. Dat kan op vele verschillende manieren. Hieronder noemen we tien manieren waarop een leidinggevende de code steeds weer onder de aandacht kan brengen:

1. Leg tijdens *sessies* met medewerkers uit wat de inhoud van de code is, waarom er een code is, hoe de code is gerelateerd aan de visie, missie en doelstellingen van het bedrijf, waar de inhoud vandaan komt en wat er van medewerkers wordt verwacht.
2. Licht tijdens *periodiek overleg* met medewerkers een gedeelte van de code toe.
3. Ga in de *selectie en beoordeling* van medewerkers na of zij aan de eisen van de code voldoen.
4. Vraag medewerkers geregeld of zij *ethische dilemma's* tegenkomen in hun werk.
5. Vertel *zakelijke partners* over de ethische code en leg uit wat van hen wordt verwacht.
6. *Informeer* anderen over de missie, waarden en normen van de organisatie, bijvoorbeeld via posters in de winkel, flyers op de balie, visitekaartjes en de website.
7. Breng in overleggen *een ethisch dilemma in* en vraag wat anderen er van vinden.
8. Stel een *vertrouwenspersoon* aan of laat die door de medewerkers kiezen.
9. Verwijs tijdens *bijeenkomsten en toespraken* geregeld naar de code en citeer eruit.
10. Laat medewerkers elk jaar *één punt* uit de code noemen dat moet worden verbeterd.

### Box 26 De week van de code bij Philips

Philips heeft in 2013 zijn gedragscode aangepast en geactualiseerd. Dit gebeurde samen met de introductie van een (communicatie) programma gericht op het stimuleren van een open cultuur en dialoog binnen teams over de ethische aspecten van hun werk. Een van de programmaonderdelen is de *General Business Principles Dialogue Week*, een inmiddels jaarlijks terugkerend fenomeen.

Volgens Lucianne Verweij, senior director Business Conduct & Ethics, wordt er in die week in alle lagen van het bedrijf over ethiek gesproken: “Managers worden uitgenodigd het onderwerp ethiek in relatie tot hun dagelijks werk op de agenda te zetten. Ze krijgen trainingen en materiaal om de dialoog te leiden en medewerkers te ondersteunen in het nemen van de juiste beslissingen, in lijn met onze *General Business Principles*. Het was meteen een enorm succes: zo’n 50.000 mensen zijn in beide jaren met hun managers om de tafel gaan zitten. 95 procent van hen gaf aan dit als positief te ervaren. Het is onze uitdaging om deze praktijk te bestendigen. Dus niet alleen praten over ethiek op dat ene moment, maar op dagelijkse basis. Dat doen we ook via gerichte dialoogstarters rond actuele thema’s.”

### Box 27 Dilemma-app voor accountants

De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft in 2014 een dilemma-app geïntroduceerd voor alle 8.000 accountants in de business. Gebruikers van de app krijgen elke week een ethisch dilemma voorgeschoteld met vier keuzemogelijkheden. Zodra de gebruikers een aantal dilemma’s hebben opgelost, wordt een persoonlijk profiel gemaakt dat hen inzicht biedt in hun sterke kanten en valkuilen. Ook kunnen zij een inhoudelijk reactie geven op het dilemma. De NBA gebruikt de binnengekomen reacties aan het eind van de week voor een algemene reactie op de scores en input.

#### Succesfactoren

Uit ons onderzoek komt naar voren dat er verschillende succesfactoren zijn die de effectiviteit van de maatregelen ter invoering van een bedrijfscode verhogen. Dit betreft de volgende factoren:

- *Kwaliteit*: een maatregel moet inhoudelijk goed zijn en aansluiten bij de organisatie. Een standaard e-learning die niet aansluit bij de specifieke code van het bedrijf en de vraagstukken die de medewerkers tegenkomen, slaat waarschijnlijk de plank mis. Kwaliteit betekent ook dat de code praktisch hanteerbaar is. Juist omdat ethiek als abstract en hoogdravend kan worden gezien, is het van belang de maatregelen concreet te maken en te houden.
- *Samenhang*: de verschillende maatregelen moeten goed op elkaar aansluiten, zodat een samenhangend en logisch geheel ontstaat.
- *Juiste volgorde van invoering*: omdat alle maatregelen meestal niet in één keer kunnen worden ingevoerd, luistert de volgorde van invoering nauw. Het is bijvoorbeeld effectiever om eerst een trainingsprogramma te doen en pas later een sanctiebeleid in te voeren, ook omdat dit een positievere insteek is: sanctiebeleid is niet de reden voor de training, maar een vervolg.

- *Herhaling*: maatregelen blijken vaak een afnemend effect te hebben. De aandacht ervoor neemt af als er andere zaken op de agenda komen. Dit vergt dus herhaalde aandacht voor de maatregelen.
- *Afwisseling*: steeds weer aandacht vragen voor hetzelfde stopt af. Als medewerkers ieder jaar een e-learning moeten doen, wordt dit op een gegeven moment saai. Medewerkers gaan het dan op de automatische piloot doen. Daarom zijn afwisseling en innovatie belangrijk.
- *Integratie*: Als ethiek apart wordt ingevoerd, is er het risico dat medewerkers ethiek los zien van de gewone bedrijfsvoering en handelwijze. Daardoor lijkt ethiek slechts af en toe relevant. Om dit te voorkomen, is het van belang ethiek te verweven met alles wat het bedrijf doet, dus ook met de doelstellingen, de reguliere communicatie, trainingen en besluitvorming.
- *Periodieke actualisering van de code*. Door de code periodiek te actualiseren, blijft de code levend. Iedere aanpassing biedt de gelegenheid om opnieuw de aandacht op de code te vestigen. De grootste honderd bedrijven passen hun code gemiddeld eens in de vijf jaar aan.

### Box 28 Integriteit in gehele bedrijfsvoering

“Als je integriteit belangrijk vindt, dan moet dat uit je hele bedrijfsvoering blijken. Het gaat niet om wat je roept, het gaat vooral om wat je doet. Integriteit moet een fundamenteel onderdeel zijn van je bedrijfsstrategie, doelstellingen en ondersteunende bedrijfsprocessen en procedures, zowel intern als extern, richting klanten, business partners en andere relevante partijen.”

*Lucianne Verweij, Senior Director Business Conducts & Ethics Philips*

### Kernpunten

Het is een hele kunst om de gewenste ethiek na invoering levend te houden en daar bewust mee bezig te blijven. Het is van groot belang dat leidinggevenden de code steeds weer onder de aandacht brengen, bijvoorbeeld door delen ervan te bespreken of de code aan te halen. Daarnaast zijn er verschillende succesfactoren die de effectiviteit van een bedrijfscode verhogen. Dat zijn kwaliteit van inhoud, samenhang tussen maatregelen, de juiste volgorde van invoering (eerst trainen, dan sanctiebeleid) en herhaling.

### Vragen voor reflectie

- Welke maatregelen heeft uw bedrijf genomen om de code in te voeren en de aandacht voor ethiek binnen uw bedrijf te bevorderen?
- Wat zijn de knelpunten waar uw bedrijf tegenaan loopt bij de invoering en naleving van de code?
- Welke maatregelen zou u (verder) willen nemen om de code levend te houden?

# 7 Ruimte maken voor een ethische bedrijfscultuur

**Ethisch leiderschap begint bij het doordenken en vaststellen van de gewenste ethiek. Daarna volgen allerlei maatregelen om die ethiek in te voeren. Maar het leiderschap krijgt pas echt gestalte als binnen een organisatie een cultuur heerst waarin ethiek door alles heen is verweven. In dit slothoofdstuk beschrijven we wat zo'n cultuur inhoudt, hoe de cultuur van Nederlandse bedrijven op dit moment door werknemers wordt beoordeeld en hoe een ethische bedrijfscultuur kan worden bevorderd.**

## Oriëntatie en condities

De cultuur van een bedrijf zijn de waarden en normen die medewerkers met elkaar delen. De cultuur van een bedrijf kan worden geduid met de verschillende morele oriëntaties die in hoofdstuk 1 (box 2) zijn genoemd. Deze oriëntaties van moreel gedrag kunnen in de praktijk (deels) door elkaar lopen, waardoor er 'grijze overgangsgebieden' ontstaan. De vijf oriëntaties zijn:

- *Egoïsme*: het eigen (bedrijfs)belang vigeert.
- *Legalisme*: de wetten en regels worden gevolgd, ook al is dit nadelig voor het bedrijf.
- *Conformisme*: wat anderen verwachten is goed en wordt gedaan.
- *Ethiek*: het goede wordt gedaan om goede redenen.
- *Altruïsme*: het eigen belang wordt weggecijferd en opgeofferd.

Daarnaast kan de cultuur worden geduid aan de hand van condities voor ethisch gedrag. Goede condities die positief uitwerken als het gaat om ethiek, zijn:

- *Helderheid*: medewerkers weten waar de organisatie voor staat en wat er ethisch gezien van hen wordt verwacht.
- *Bespreikbaarheid*: ethische dilemma's waar medewerkers tegen aanlopen, kunnen aan de orde worden gesteld.
- *Voorbeeldgedrag*: leidinggevend en gaan voorop in de gewenste ethiek.



- *Betrokkenheid*: medewerkers voelen zich verbonden met de ethiek van de organisatie.
- *Uitvoerbaarheid*: medewerkers zijn in staat om in hun werk aan de gewenste ethiek te voldoen en hebben daar voldoende ruimte en middelen voor.
- *Transparantie*: medewerkers hebben zicht op het eigen (on)ethische gedrag en op dat van anderen.
- *Aanspreekbaarheid*: medewerkers spreken elkaar aan op hun (on)ethisch gedrag.
- *Waardering en sanctionering*: ethisch gedrag wordt beloond, onethisch gedrag wordt bestraft.

### Box 29 Het belang van voorbeeldgedrag

“Wat je doet, is veel belangrijker dan wat je zegt. Mensen geloven 100 procent van wat je doet.”

*Henk-Willem van Dorp, dga Van Dorp installaties*

“Ethisch leiderschap houdt ten eerste in dat je het goede voorbeeld geeft, bijvoorbeeld met normering top inkomens, en ten tweede dat je een onderlinge aanspreekcultuur creëert, bijvoorbeeld via gedragscodes.”

*Hans van der Schoot, voorzitter raad van bestuur Onze Lieve Vrouw Gasthuis*

“Als een bedrijf wordt beheerst door regels en systemen en het maken van winst, raken de werknemers hun bezieling kwijt en gaan ze weg of werken ze alleen nog maar voor het geld.”

*Rinus Vader, strategic advisor Royal HaskoningDHV*

“De *tone at the top* is heel belangrijk, je gedrag moet op de werkvloer en privé consistent zijn.”

*Arjen Tillema, Transparency International*

“Wij zorgen ervoor dat iedereen met respect wordt behandeld. Elke manager heeft zelf ook een baas. Als medewerkers zien dat die baas respectvol omgaat met de manager, dan leren andere medewerkers in de organisatie hiervan. Ze zien dat het voor henzelf ook meerwaarde voor hen heeft om respectvol met iedereen om te gaan.”

*Kees Kuyken, CEO KLG Europe*

### Box 30 Vertrouwen werkt sneller en goedkoper

“Ik ben zelf christelijk en zo bestempel ik ook het bedrijf. Maar het bedrijf bestaat natuurlijk niet alleen uit christenen, dat kan niet met 1100 man. Daarom hanteren we een aantal ethische principes. Wij willen een *high-trust* organisatie zijn. In zo’n organisatie gaat het om vertrouwen en zelfmanagement. Dat sluit ook helemaal aan op wat mensen prettig vinden in hun werkomgeving. Ze willen taakrijkdom en taakvrijheid, en dat werkt alleen op basis van vertrouwen. Vertrouwen werkt sneller en goedkoper.

Wij hebben ooit eens een fraudeur in dienst gehad. Die had al bij drie bedrijven gefraudeerd, maar is bij ons als eerste ontmaskerd. Weet je waarom? Omdat zijn collega’s aan de bel hebben getrokken en hebben gezegd dat dit niet kon. Bij ons spreken mensen elkaar aan op hun gedrag. *Compliance*-sturing en regels hebben we niet nodig. Ik eis van elke werknemer een gevoel van verantwoordelijkheid. De jas van verantwoordelijkheid die je thuis draagt, gaat niet uit als je hier binnenkomt, die houd je aan. Je gedraagt je fatsoenlijk. Dat staat bij ons in de werkafspraken. Een ons fatsoen weegt meer dan een kilo regels en kost het minst.”

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

### Huidige cultuur in bedrijven

We hebben aan een representatief deel van de Nederlandse beroepsbevolking gevraagd waar zij het bedrijf of de organisatie waar zij werken zouden plaatsen als het gaat om de oriëntatie op moreel gedrag. Dat deden we door hen een aantal stellingen voor te leggen, gerelateerd aan een van de oriëntaties.

Bijvoorbeeld: ‘Binnen mijn organisatie wordt van mij verwacht dat ik de wet overtreed wanneer dit beter is voor de organisatie.’ Op deze stelling, gerelateerd aan egoïsme, antwoordt 10 procent van de respondenten dat dit het geval is. Op de stelling ‘Binnen mijn organisatie wordt van mij verwacht dat ik de belangen van de organisatie ondergeschikt maak aan de belangen van externen’, wat aan altruïsme is gerelateerd, geeft 2 procent van de respondenten aan dat hier in hun bedrijf/organisatie vooral sprake van is. 42 procent van de respondenten geeft aan dat hun organisatie van hen verwacht dat zij zich niet alleen aan de wetten en regels moeten houden maar daarbinnen moeten doen wat anderen van hen verwachten, en dat dus is te beschouwen als een conformistische oriëntatie. Een substantieel deel van de beroepsbevolking (29 procent) geeft aan dat binnen het bedrijf / de organisatie waar zij werken, het goede wordt gestimuleerd om de goede redenen. Dat wordt gerelateerd aan de ethische oriëntatie.

*Tabel 7 Heersende morele oriëntatie binnen Nederlandse bedrijven volgens beroepsbevolking*

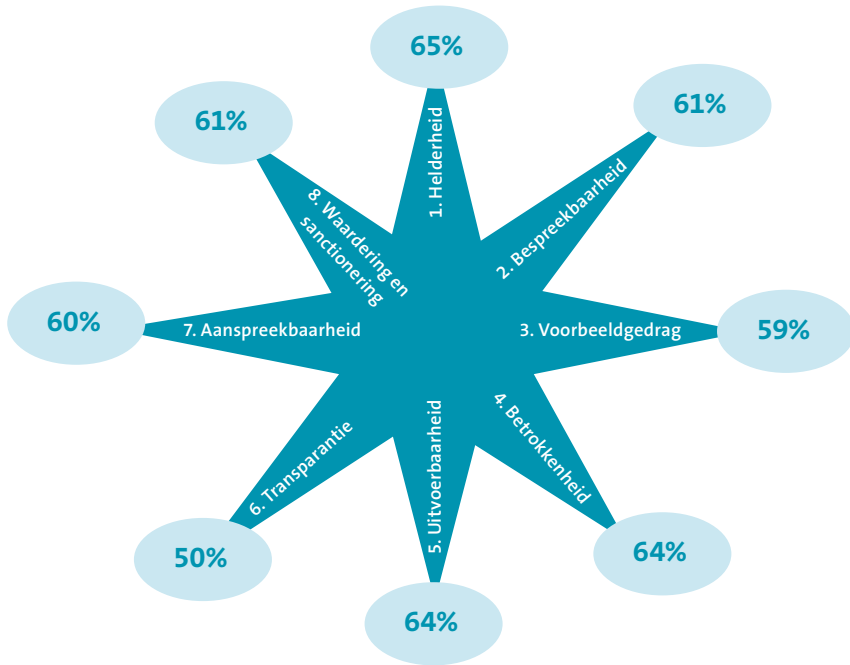
Oriëntatie voor moreel gedrag	Percentage
1. Conformistisch	42%
2. Ethisch	29%
3. Legalistisch	17%
4. Egoïstisch	10%
5. Altruïstisch	2%

De conclusie vanuit dit onderzoek is dat er in bijna dertig procent van de Nederlandse bedrijven en organisaties sprake is van een ethische oriëntatie op moreel gedrag. Dit is positief te noemen. Tegelijkertijd is er nog een wereld te winnen. Vooral op het snijvlak conformisme (42 procent; wat anderen verwachten is goed en wordt gedaan) en ethiek lijkt de winst het minst moeilijk te behalen, al is bij het kwart van de bedrijven waar sprake is van een egoïstische of legalistische oriëntatie vooral veel werk aan de winkel.

We hebben in de enquête onder de beroepsbevolking ook naar de condities voor ethisch gedrag binnen de eigen organisatie gevraagd. Figuur 3 geeft de score per conditie aan. De conditie die het meest aanwezig is, is helderheid: 65 procent van de medewerkers geeft aan dat zij weten waar de organisatie qua ethiek voor staat en wat er ethisch gezien van hen wordt verwacht. De conditie transparantie: medewerkers hebben zicht op het eigen (on)ethisch gedrag en dat van anderen, is het minst aanwezig. De helft van de respondenten geeft aan dat hiervan in hun bedrijf/ organisatie sprake is.

Deze resultaten betreffen de scores voor het bedrijfsleven als geheel. Zouden dit de scores zijn van een individueel bedrijf, dan zou dat bedrijf zich vermoedelijk wel zorgen maken. Het stimuleren van ethisch gedrag is kennelijk niet volledig in de cultuur ingebed, waardoor onethisch gedrag niet wordt uitgesloten.

*Figuur 3 Huidige ethische cultuur Nederlandse bedrijven en organisaties volgens beroepsbevolking*



### **Ethische bedrijfscultuur creëren**

Een bedrijf kan gerichte activiteiten ontplooiën om de ethische cultuur te verbeteren. Tabel 8 benoemt per conditie een of meer effectieve activiteiten/ maatregelen die het management kan inzetten om de ethische bedrijfscultuur te verbeteren.

Tabel 8 Verbetermaatregelen voor ethische bedrijfscultuur

Conditie ethische bedrijfscultuur	Voorbeelden van effectieve activiteiten/maatregelen
1. Helderheid	Communicatie over en training in ethiek
2. Bespreekbaarheid	Ethiek agenderen tijdens regulier overleg (vergaderingen, jaarplan) en organiseren van dilemma-sessies
3. Voorbeeldgedrag	Selectie en coaching van leidinggevenden op ethiek
4. Betrokkenheid	Medewerkers verantwoordelijkheid geven en belang van ethiek uitleggen en laten ervaren
5. Uitvoerbaarheid	Reële prestatiedoelen stellen en medewerkers voldoende opleiding geven
6. Transparantie	Monitoren van ethische cultuur en gedrag (meten, checks, reviews, controles)
7. Aanspreekbaarheid	Feedback vragen, geven en ontvangen inbouwen in reguliere processen en daarvoor vaardigheden aanleren
8. Waardering en sanctionering	Ethiek opnemen in competentieprofiel en beoordelingscriteria

60

Leidinggevenden kunnen vooral ook door hun eigen gedrag de gewenste ethische cultuur bewerkstelligen, bijvoorbeeld door het volgende gedrag:

- duidelijk maken wat bedrijfsethiek is en wat van elke medewerker wordt verwacht (helderheid);
- medewerkers vragen naar hun dilemma's en ook eigen dilemma's delen (bespreekbaarheid);
- zelf in alles het goede voorbeeld geven, niet de schijn van het tegendeel laten ontstaan, maar voorop lopen in het vormgeven van een nieuwe ethiek (voorbeeldgedrag);
- het belang van een vooruitstrevende ethiek uitdragen en uitstralen (betrokkenheid);

- qua prestaties en rendement niet het uiterste van jezelf en anderen vragen maar ervoor zorgen dat ethiek uitvoerbaar en haalbaar is (uitvoerbaarheid);
- interesse tonen in wat anderen doen en ervaren; anderen meenemen in wat jezelf doet en ervaart (transparantie);
- anderen aanspreken maar ook jezelf laten aanspreken en anderen daartoe uitnodigen (aanspreekbaarheid);
- onethisch gedrag niet tolereren maar bestraffen; waardering tonen voor medewerkers die zich ethisch gedragen en ethisch leiderschap tonen (sanctionering en waardering).

### Box 31 Dialoog en rolmodellen

“Je kunt ethiek niet bevorderen door meer regels te stellen. Je doet het door ruimte te bieden aan dialoog. Het moet schuren.”

*Lucianne Verweij, senior director Business Conduct & Ethics, Philips*

“We sturen nu sterker op gewenst gedrag: dat is onderdeel van onze groei naar een *culture of excellence* en de initiatieven die dit ondersteunen. Zo zijn we gestart met een *Leadership impact programma* en ontwikkelen we een gedragsleidraad voor managers op basis van onze *business principles*. Nieuw is ook dat we actief op zoek gaan naar *bright spots*: medewerkers die door hun gedrag het verschil maken. Die lichten we uit als rolmodellen.”<sup>22</sup>

*Danielle Balen, hoofd afdeling Conduct, Standards & Expert Advisory ABN AMRO*

“Het doel is veranderen van gedrag. Dat doen we via concrete maatregelen die daadwerkelijk tot ander gedrag leiden, zoals een ander beloningsmodel, meer sturen op kwaliteit. Daarnaast vinden we het heel belangrijk dat er discussies zijn over gedrag en cultuur. Kun je je kwetsbaar opstellen, mag je fouten maken, moet je altijd alles weten? En ook: hoe ga je met elkaar en met teams om? Investeer je in de mensen onder je? Zijn er kwaliteitsindicatoren opgenomen waarover moet worden gerapporteerd? Concurrentie op kwaliteit moet een rol gaan spelen.”

*Marie-Pauline Lauret, voormalig voorzitter werkgroep Toekomst Accountants-beroep NBA*

### Box 32 De winst van 'tjellen'

Tjellen is afgeleid van het Engelse woord *challenge*. Tjellen staat voor het op een open, constructieve en prikkelende wijze aan de orde stellen van ethische zaken. Tjels zijn er in alle soorten en maten. Het kan een vraag om meer uitleg zijn, zoals 'Trek je nu niet te snel conclusies?' en 'Zien we geen belangrijke zaken over het hoofd?' Het kunnen ook vragen zijn die een andere manier van kijken voorstellen zoals 'Wat als we het eens van een andere kant bekijken?' of 'Wat als we ons verplaatsen in de situatie over drie jaar?'. Een tjel kan een inleidende vraag zijn naar een dieper niveau van communicatie, zoals 'Wat zegt jouw gevoel hierover?' en 'Kunnen we dit rijmen met onze bedrijfscode?'. Maar een tjel kan ook het uitspreken van het eigen gevoel zijn: 'Ik voel mij hier ongemakkelijk bij' of 'Dit is mij een brug te ver.' Organisaties kunnen het tjellen bevorderen door medewerkers voorwerpen te geven, zoals kaarten die ze kunnen trekken wanneer ze willen tjellen, of door een roze olifant of zwarte zwaan op de vergadertafels te leggen die medewerkers kunnen pakken als ze een reflectiemoment willen.<sup>23</sup>

### Box 33 Organiseer tegenspraak

Echte leiders durven het aan om tegenspraak te organiseren. Maar wie er aan begint, moet rekening houden met een proces van cultuurverandering, en zo'n proces kost tijd. Tegenspraak organiseer je niet alleen bij mooi, maar ook bij slecht weer – juist dan. Daarom zijn een vaste vorm en een vaste tijd aan te bevelen.

Georganiseerde tegenspraak zorgt niet alleen voor meer betrokkenheid bij en draagvlak voor besluiten, maar voorkomt ook fouten. In de luchtvaart, waar tegenspraak al decennia de normaalste zaak van de wereld is, werken ze bijvoorbeeld met een briefing voor en debriefing na elke vlucht. In de tussentijd mag iedereen in de cockpit de gezagvoerder tegenspreken, sterker: je móet het doen, als je denkt dat er iets misgaat. Normaal geldende beleefdheidsvormen en eventuele gevoeligheden zijn ondergeschikt aan de primaire opdracht van het team: veilig vliegen.

Voorwaarde voor het welslagen is dat tegenspraakgevers én -ontvangers gemotiveerd zijn om hun bijdrage te leveren. Dus niet voor de vorm luisteren, maar laten zien dat je er écht iets mee doet. Als er geen motivatie is, kun je het beter nalaten.

De resultaten van tegenspraak zijn vaak al snel merkbaar en van grote waarde: managementadvies van de mensen die het beste weten hoe de vork in de steel zit, namelijk je eigen collega's en werknemers. En helemaal gratis.<sup>24</sup>

## **Kernpunten**

Leiderschap in ethiek krijgt pas echt gestalte als binnen een organisatie een cultuur heerst waarin ethiek door alles heen is verweven. Goede condities die positief werken, zijn helderheid, bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, aanspreekbaarheid, waardering en sanctionering. Een bedrijf kan gerichte activiteiten ontplooiën om de ethische cultuur te verbeteren, zoals ethiek agenderen tijdens regulier overleg, organiseren van dilemma-sessies, reële prestatiedoelen stellen en medewerkers voldoende opleiding geven. Leidinggevendenden kunnen vooral ook door hun eigen gedrag de gewenste ethische cultuur bewerkstelligen.

## **Vragen voor reflectie**

- Hoe zit het met de ethische dimensies van de cultuur in uw bedrijf? Zijn bijvoorbeeld ethische dilemma's bespreekbaar? En zo ja, hoe vaak worden deze besproken?
- Wat kunt u doen om de ethische cultuur binnen uw bedrijf te bevorderen?



# Verantwoording

Deze publicatie is gebaseerd op onderzoek dat wij in 2015 hebben uitgevoerd. Dit onderzoek bevat verschillende onderdelen. We hebben dertien interviews gehouden met leiders uit het bedrijfsleven over het belang van bedrijfsethiek. Daarnaast hebben we een analyse gemaakt van de bedrijfscodes van de honderd grootste bedrijven in Nederland. Daarbij hebben we de rangschikking van *Elsevier* gebruikt, gebaseerd op de omzetcijfers over 2014. Bedrijven met minder dan honderd medewerkers zijn niet meegenomen. Verder hebben wij twee enquêtes gehouden: één onder deze honderd grootste bedrijven en één onder een representatief deel van beroepsbevolking. Dit laatste onderzoek is uitgevoerd door MWM2; er deden 531 respondenten aan mee.

## Over de auteurs en onderzoekers

**Muel Kaptein** is hoogleraar bedrijfsethiek aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam en daarnaast vanuit KPMG werkzaam als organisatieadviseur en -auditor op het gebied van ethiek en integriteit.

64

**Eppy Boschma** is secretaris Levensbeschouwing en Ondernemen bij VNO-NCW en MKB-Nederland. Zij ondersteunt de Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen (KLO) die dit project over leiderschap in ethiek mogelijk heeft gemaakt.

**Fionn Cummins** is masterstudent Global Business & Stakeholder Management van de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij heeft voor zijn scriptie interviews afgenomen over ethisch leiderschap en de codes van Nederlandse bedrijven geanalyseerd.

**Tugba Arik**, docente aan de Saxion hogeschool in Enschede en promovenda aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam, heeft meegeholpen bij het afnemen van de interviews.

### Eerdere publicaties VNO-NCW

Eerdere publicaties van VNO-NCW op het gebied van bedrijfsethiek zijn:

- Kaptein, M., & Klamer, H. 1991. *Ethische bedrijfscodes in Nederlandse bedrijven*.
- Kaptein, M., Klamer, H., & Linden, ter J. 1999. *De Integere Organisatie: Het nut van een bedrijfscode*.
- Kaptein, M., & F. Buitter. 2001. *De Integere Organisatie 2: Handreiking voor een sluitend vangnet van ongewenst gedrag*.
- Klamer, H., & Kaptein, M. 2001. *De Integere Manager*.
- M. Kaptein, H. Klamer, A., & Wierenga, 2003. *De Bedrijfscode: Aanleiding, inhoud, invoering en effectiviteit*.

Deze publicaties zijn gratis te downloaden op [www.ethicsmanagement.info](http://www.ethicsmanagement.info)

# Dankwoord

Dank aan alle bedrijven en personen die de enquêtes hebben ingevuld. Veel dank ook aan de mensen die vanuit verschillende bedrijven en organisaties hebben meegewerkt aan de interviews, te weten:

- Ad Bergwerff, Bergwerff Slagerijen
- Henk Willem van Dorp, Van Dorp Installaties
- Michael Koler, Unilever
- Kees Kuijken, KLG Europe
- Marie-Pauline Lauret, NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants)
- Maria Molenaar, Woonstad
- Meiny Prins, Priva
- Françoise Rost van Tonningen, Rabobank
- Joop Saan, Koninklijke Saan
- Hans van der Schoot, Onze Lieve Vrouwengasthuis
- Arjen Tillema en Joop Remmé, Transparancy International
- Lucianne Verweij, Philips
- Gaby Westelaken, GWS dé Schoonmaker

66

Veel dank ook aan de begeleidingsgroep die het onderzoek en de publicatie heeft gesteund:

- Cock Aquarius, directeur-bestuurder Moveoo
- Huibrecht Bos, directeur MoveNext
- Wil Derkse is filosoof, directeur gastenhuis Kasteel Slangenburg en kerndocent Academie voor leiderschap Avicenna; was directeur en hoogleraar van het Soeterbeeckprogramma
- Louwe Dijkema, was directeur-eigenaar van Koninklijke Van Gorcum BV te Assen en is voorzitter van de klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen VNO-NCW
- Françoise Rost van Tonningen, manager Bureau Ethiek, Rabobank
- Lucianne Verweij, senior director Business Conduct & Ethics, Philips
- Sigrid Verweij, directeur communicatie en MVO-beleid VNO-NCW en MKB-Nederland

Dank ten slotte aan Corien Lambregtse voor haar redactionele bijdrage.

# Voorbeelden uit codes

In deze bijlage staan ter illustratie en inspiratie voorbeelden opgenomen van beschreven missies, waarden en verantwoordelijkheden uit bedrijfscodes (zie ook hoofdstuk 5).

Voorbeelden van beschreven missies zijn:

- **Diervoederbedrijf De Heus:** “Onze missie is de continuïteit van De Heus als familiebedrijf te waarborgen en wereldwijde groei te realiseren in de diervoederindustrie, in overeenstemming met onze visie, waarden en cultuur om op deze manier de ontwikkeling en vooruitgang van de landbouw te stimuleren in alle markten waar we actief zijn.”
- **Advies- en ingenieursonderneming Arcadis:** “Our mission is to create exceptional and sustainable outcomes for our clients in natural and built assets. In pursuing this mission as a global company we are committed to four core values in everything we do: Integrity, Client Focus, Collaboration and Sustainability.”
- **Auto-onderdelendistributeur Denso Europe:** “Contributing to a better world by creating value together with a vision for the future.”

67

Voorbeelden van beschreven waarden zijn:

- **Zorgverzekeraar Menzis beschrijft drie waarden:**
  - *Menselijk.* Voor Menzis geldt: elk menz is er één. Dat betekent dat wij de mens en zijn omgeving centraal stellen. Wij hebben respect voor de mens als individu. Wij zijn er voor al onze klanten die zorg nodig hebben én voor hun naasten.
  - *Sociaal vooruitstrevend.* Menzis zet zich in voor het behoud van solidariteit en andere waarborgen in onze samenleving. Wij zoeken actief de samenwerking. Zo werken wij samen met zorgverleners, klanten en patiëntenverenigingen aan het continu verbeteren van zorg en dienstverlening.
  - *Maatschappelijk betrokken.* Wij baseren onze keuzes niet alleen op het ‘hier en nu’ maar ook op de toekomst. Ook voor volgende generaties willen wij een schone, sociale wereld achterlaten, waarin goede én betaalbare zorg voor iedereen vanzelfsprekend is.”
- **Chipmaker NXP Semiconductors:** “The Code is an expression of who we are: ethical individuals demonstrating benchmark behavior in our everyday interactions; a company that operates as a socially responsible corporate citizen of the world.”

We are 'Customer Focused with a Passion to Win'. We are committed to innovate for a better tomorrow for the benefit of our customers, our employees, our communities and society as a whole. We demonstrate a Customer Focused Passion to Win by: Raising the Bar, Engaging Curiosity, Taking Initiative, Working Together, Developing Deep Core Competence. These values are a fundamental part of our culture and guide everything we do. They influence how we are structured as a company, the way our teams around the world work together to drive success and the way we behave towards each other, our suppliers and our customers."

- **Suikerproducent Cosun:** "Met deze gedragscode wil Cosun de normen en waarden vastleggen die de basis vormen voor het gewenste gedrag van alle medewerkers onderling binnen de onderneming, naar haar leden en naar buiten toe. Deze interne en externe relaties dienen te zijn gebaseerd op wederzijds respect, vertrouwen en gemeenschappelijke doelen. De vijf kernbegrippen Respect, Betrouwbaarheid, Samenwerking, Klantgerichtheid en Resultaatgerichtheid zijn de basis voor het handelen van Cosun als onderneming en van alle medewerkers in hun dagelijkse activiteiten. De normen die in deze code beschreven staan, zijn alle op deze kernbegrippen terug te voeren en zijn herkenbaar, helder en uitvoerbaar. Hierdoor biedt de code houvast voor ons allemaal bij het maken van afwegingen in ons handelen, intern en extern. Daarnaast maakt de code helder wat we van elkaar kunnen verwachten en waar we elkaar op kunnen aanspreken. Van iedere medewerker, in alle lagen van de onderneming, wordt verwacht dat hij deze code zal naleven en ook dat we elkaar zullen aanspreken op het niet-naleven van de code. De gedragscode, dat ben je zelf!"

Voorbeelden van in codes beschreven verantwoordelijkheden naar de samenleving zijn:

- **Energiebedrijf Essent:** "We vinden dat we op een bijzondere wijze verantwoordelijk zijn voor de bevordering van maatschappelijke ontwikkelingen, met name op regionaal en lokaal niveau. In de praktijk vullen we dat in door een aantal opleidingsplaatsen te creëren dat groter is dan we als bedrijf nodig hebben. En ook door initiatieven te ontplooiën in met name de sociale, ecologische en culturele sector. Daarnaast zijn er de vrijwillige inspanningen van onze medewerkers en andere passende maatregelen."
- **Chemiebedrijf LlyondellBasell:** "Our Company has a strong sense of social responsibility and takes pride in our many volunteers. Our people give generously of their time and effort to make a difference in our local communities. In addition to Company sponsored opportunities,

such as Global Care Day, we are each encouraged to pursue other charitable activities of our choice.”

- **Offshore dienstverlener SBM Offshore:** “Society provides SBM Offshore the social and physical infrastructure for entrepreneurship. Accordingly, we have the following responsibilities: (in cooperation with or on behalf of our clients) assessing local needs for social, economical and environmental improvements in all areas where we operate, and providing support to local communities in order to realize these potential improvements, using our skills and capabilities, within the legal and cultural constraints of these local communities.”

Enkele voorbeelden van in codes beschreven verantwoordelijkheden naar consumenten zijn:

- **Financieel dienstverlener Delta Lloyd:** “Als financieel dienstverlener heeft Delta Lloyd Groep een betere kijk op de gevolgen van financiële producten dan consumenten. Daarom heeft zij een zorgplicht: ze moet helpen voorkomen dat consumenten een financieel product afnemen dat niet bij hen past.”
- **Opticiën-keten GrandVision Pearle:** “GrandVision is also dedicated to protecting the online privacy of children. Consequently, personal information about children will only be processed in accordance with applicable regulations.”
- **Farmaceutisch bedrijf Merck/MSD:** “We try never to forget that medicine is for the people. It is not for the profits. The profits follow, and if we have remembered that, they have never failed to appear. How can we bring the best of medicine to each and every person? We cannot rest until the way has been found with our help to bring our finest achievements to everyone.”

Drie voorbeelden van beschreven verantwoordelijkheden naar concurrenten zijn:

- **Bouwbedrijf Heijmans:** “Heijmans attaches great value to fair competition. All staff who are involved with calls for tender must sign a declaration when submitting a tender. By doing so, the member of staff declares that the tender has been compiled without recourse to anti-competitive or pricefixing measures.”
- **Koffiemaker DE Master Blenders 1758:** “We extend the same respect and courtesy to our competitors as we do our business partners. We treat others fairly, and never seek to obtain information about our competitors through illegal or unethical means. We do not misrepresent ourselves or our Company in an effort to gather competitive data.”

Instead, we rely on lawful and publicly available channels to collect important competitive information.”

- **Offshore dienstverlener Fugro:** “Fugro believes in honesty, integrity and fairness in all aspects of business and we expect the same in the relationships with all those with whom we do business. Our commitment: Ensure we compete fairly and ethically within the framework of all applicable anti-trust and competition laws. Not attempt to prevent others from competing freely with us.”

Voorbeelden van uitgeschreven verantwoordelijkheden naar medewerkers zijn:

- **Energiebedrijf Eneco:** “Eneco streeft ernaar de personeelsbezetting een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij. Door diversiteit te creëren kan een betere teamsamenstelling ontstaan. Ook sluit Eneco zo goed aan op de verbreding van de arbeidsmarkt. Tevens geeft Eneco hiermee uiting aan maatschappelijke verantwoordelijkheid voor ondervertegenwoordigde groepen.”
- **Baggeraar Boskalis Westminster:** “Over de gehele wereld stellen werknemers een aanzienlijk deel van hun tijd, kennis en expertise beschikbaar aan Boskalis. Daarom zijn we verantwoordelijk voor: naleving van de geldende nationale en internationale arbeidswetgeving en-normen; het scheppen van een klimaat van motivatie, werkplezier en tevredenheid; het voeren van een personeelsbeleid waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van ieders capaciteiten en waarbij persoonlijke ontwikkeling wordt aangemoedigd; goede en concurrerende arbeidsvoorwaarden en veilige en gezonde arbeidsomstandigheden; het bevorderen en verbeteren van de veiligheid op de werkvloer door middel van ons veiligheidsprogramma NINA (No Injuries, No Accidents); het voorkomen van ongewenst gedrag, zoals discriminatie, intimidatie en machtsmisbruik; een open en heldere communicatie; het openstaan voor suggesties, ideeën en kritiek.”
- **Verzekeraar Achmea:** “Onze belofte naar de markt maken we ook binnen onze organisatie waar. [...] Respect en vertrouwen zijn kenmerkend voor hoe we binnen en buiten Achmea samenwerken. Alleen als duidelijk is wat we belangrijk vinden, wat we leveren en welk gedrag daarbij hoort, kunnen we de meest vertrouwde verzekeraar zijn. En voor onze medewerkers de meest vertrouwde werkgever. Dit doen we door duurzame relaties aan te gaan waarbij de wensen en (ontwikkel) behoeften van de individuele medewerker centraal staan.”

Drie voorbeelden ten slotte van in codes beschreven verantwoordelijkheden van medewerkers zijn:

- **Aardgashandelaar GasTerra:** “Given that the use of mobile phones while driving reduces concentration and speed of response, employees are prohibited from using a phone (including a hands-free) while in control of a vehicle.”
- **ASR Verzekeringen:** “Een gevoel voor wat wel en wat niet kan heeft eigenlijk ieder mens van huis uit meegekregen, maar om in het uiterste geval duidelijkheid te hebben waarop iemand aangesproken kan worden, hebben wij voor iedereen die behoort tot ASR Nederland N.V. een beknopte code van do’s en don’ts opgesteld. Functies verschillen en iedereen heeft uiteraard zijn eigen verantwoordelijkheid in de wijze waarop hij zijn functie uitoefent. Daarom kan een integriteitscode voor een groot bedrijf niet anders dan algemeen geformuleerd zijn. Bovendien is deze code geen uitputtende opsomming: de normale gedragsregels in het maatschappelijk verkeer bijvoorbeeld worden hier niet genoemd, maar ieder weldenkend mens weet dat hij zich daaraan dient te houden. Dit geldt ook voor kleding. Een ieder weet dat bepaalde kleding niet gepast is en houdt hiermee rekening.”
- **Financieel dienstverlener Delta Lloyd:** “Liefde laat zich niet dwingen. Het kan natuurlijk gebeuren dat je verliefd wordt op een collega. Dat is een privéaangelegenheid waar Delta Lloyd Groep zich niet te veel mee wil bemoeien. Maar er zijn gevallen waarin een relatie het werk raakt of kan raken. Zorg er daarom voor dat je je relatie buiten werktijden onderhoudt.”



# Verwijzingen

- 1 <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2012/10/24/eerste-zakken-conflictvrij-tin-verlaten-congolese-mijn>
- 2 <http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/>
- 3 Het Financieele Dagblad, 5 juni 2015.
- 4 <https://www.thenextentrepreneur.nl/>
- 5 MVO Nederland, nieuwsbericht 4 februari 2014, 'Green Deal Beton presteert boven verwachting'.
- 6 <http://nieuws.eneco.nl/kwart-nederlanders-is-bereid-meer-te-betalen-voor-zijn-energie-als-milieu-er-beter-van-wordt/>
- 7 <http://www.kromkommer.com>
- 8 'Een circulaire economie leidt tot cross-sectorale samenwerking', bijlage 'facility management' bij Elsevier, juli 2015.
- 9 <http://www.trouw.nl/tr/nl/32364/De-Duurzame-100-2015/integration/nmc/frameset/duurzame-100-2015/ranglijst.dhtml?personID=4>
- 10 'Geloof en Ondernemen', jaargang 47, nummer 3, november 2012.
- 11 NRC Handelsblad, 14 november 2015.
- 12 <http://www.nu.nl/mkb/3353433/mvo-leiderschap-ab-van-touw-video.html>
- 13 VNO-NCW, 2015, 'Kansrijk! De groeiagenda voor ondernemerschap in het MKB'.
- 14 Management Team, 15 september 2014, 'Paul Polman: Al onze innovaties gaan door een groene trechter'.
- 15 Managementscope, 19 december 2007, 'Feike Sijbesma wil meer marktgerichtheid bij DSM'.
- 16 Het Financieele Dagblad, 5 juni 2015, 'PGGM begint campagne tegen uitwassen in beloningen'.
- 17 One World, 31 mei 2012, 'Peter Bakker zit al in 2050'.
- 18 NRC Handelsblad, 29 september 2015, 'Mijn geduld raakt op als ik dit leed zie'.
- 19 Het Financieele Dagblad, 2 januari 2016, 'GSK stopt betalingen aan artsen voor promospreeches'.
- 20 <http://www.transport-online.nl/site/62161/vliegtuigmaatschappijen-verbieden-jachttrofee/>
- 21 De term moresprudentie is bedacht door R. Wirtz. Zie R. Wirtz (2004), 'De moresprudentie van de auditor', in: Audit magazine, nr. 3, september, p. 14-17.
- 22 <https://www.afm.nl/~media/Files/publicatie/2014/artikel-dubbelinterview-banken.ashx>
- 23 Zie boek 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen', Business Contact 2011.
- 24 Peter van Lonkhuyzen, auteur van het boek 'Tegenspraak', [www.mt.nl](http://www.mt.nl).

# Notities

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







# Leiderschap in ethiek

## **Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven**

Het goede doen met de goede redenen. Dat is waar ethiek over gaat. Wat betekent dat in de praktijk? Het raakt aan de waarden waar een bedrijf of persoon voor staat en ook aan waardengedreven ondernemerschap. En dus raakt het aan de essentie van ondernemen.

In deze publicatie vindt u inspirerende voorbeelden van ondernemers die werk maken van ethiek, zowel vanuit grote bedrijven als vanuit het MKB. Zij creëren een bedrijfscultuur waarin duidelijk is vanuit welke waarden het bedrijf opereert. Een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken op hun handelen en elkaar inspireren om stappen voorwaarts te zetten.

Ook wordt ingegaan op leiderschap in ethiek waarbij een nieuwe norm wordt gesteld waarin anderen meegaan. Maar hoe doe je dat en wat levert het op? U leest er in deze publicatie meer over met handreikingen om zelf mee aan de slag te gaan en stof voor reflectie.