



Naam Fanny Chen

Functie promovenda Supply Chain Management

Organisatie Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit



Naam Finn Wynstra

Functie hoogleraar Inkoop en Leveranciersmanagement

Organisatie Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

ONDERZOEK ONDER 30 GROOTSTE NEDERLANDSE BEDRIJVEN

INKOOPETHIEK: HET EFFECT VAN BEDRIJFSCODES

Uit onderzoek van promovenda Fanny Chen onder 26 bedrijfscodes van de 30 grootste Nederlandse bedrijven blijkt een volledige bedrijfscode vaak nog te ontbreken. Om ethische misstappen te voorkomen, raadt zij aan bedrijfscodes verder te ontwikkelen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt steeds belangrijker. Bedrijven worden hiertoe steeds meer onder druk gezet door klanten, belanghebbenden én de overheid. Een van de positieve gevolgen van MVO is een goede reputatie. Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoorde beslissingen neemt, wordt immers gezien als eerlijk en betrouwbaar. Ethische schendingen en het nemen van maatschappelijk onverantwoordelijke beslissingen, daarentegen, kunnen catastrofale gevolgen hebben voor de prestaties en reputatie van een bedrijf. Inkoopprofessionals kunnen een belangrijke rol spelen in het al dan niet waarborgen van MVO. Enerzijds kunnen zij bijvoorbeeld verzekeren dat materialen, componenten of

diensten op een eerlijke en consistente wijze worden ingekocht. Door te voldoen aan de maatschappelijke normen kunnen ze zo bijdragen aan een positieve bedrijfsreputatie. Anderzijds zijn ze ook vatbaar voor ethische misstappen, denk aan smeergeld en belangenverstrengeling.

Uiteenlopende resultaten

Dergelijke misstappen kunnen de prestaties en de reputatie van een bedrijf juist weer negatief beïnvloeden. Om dit te voorkomen en MVO te waarborgen, zijn steeds meer bedrijven bedrijfscodes (zie kader) gaan ontwikkelen en implementeren. Dit brengt echter kosten met zich mee en empirische studies naar de effectiviteit van deze codes hebben uiteenlopende resultaten opgeleverd.

Ethische naleving

Met het oog op de toenemende druk op bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, de steeds belangrijker rol die inkoopprofessionals hierbij spelen en de uiteenlopende resultaten van eerdere onderzoeken, hebben wij het effect van bedrijfscodes op de mate van ethische naleving door inkoopprofessionals onderzocht. Hierbij hebben we vooral gekeken naar de volledigheid van de bedrijfscodes van de 30 grootste Nederlandse bedrijven (Bron: Andriessse, F., Corts, J. (2019) De Deal! 30. Deal!2019/5).

Tussen januari en juni 2020 hebben we gekeken naar de bedrijfscodes van de 30 grootste Nederlandse bedrijven. Hiervan is de meerderheid voor iedereen beschikbaar. De bedrijven zonder openbare bedrijfscode zijn zowel telefonisch als via LinkedIn/e-mail benaderd met het verzoek die te delen. In totaal konden 27 bedrijfscodes worden verzameld. De overige bedrijven mochten de code niet delen, of hebben ondanks verschillende verzoeken niet gereageerd.

Smeergeld

Vervolgens hebben we gekeken naar de inhoud van de verzamelde codes. Een goede bedrijfscode moet allereerst informatie geven over de doelstelling, waarna in de hoofdtekst belangrijke onderwerpen zoals leveranciersrelaties besproken moeten worden. Die hoofdtekst moet, idealiter, zowel algemene als functiespecifieke informatie verschaffen. Zo is het voor de inkoopfunctie van belang dat een bedrijfscode informatie, uitgangspunten en regels bevat over persoonlijke relaties, het gebruik van bedrijfsmiddelen, smeergeld, en het ontvangen of geven van geschenken. Deze situaties geven namelijk geregeld aanleiding tot belangenverstremgeling en ethische misstappen.

Speak-up

Verder heeft onderzoek uitgewezen dat een bedrijfscode informatie moet verschaffen over de straffen en sancties die kunnen worden opgelegd als werknemers de ethische normen die zijn uiteengezet in de code niet naleven. In aanvulling daarop moet informatie worden verschaft over het rapporteerbeleid, ook wel *speak-up* genoemd, zodat werknemers weten hoe zij in vertrouwen en zonder angst voor vergelding bezorgdheid over (vermoedelijke) ethische misstappen kunnen melden.

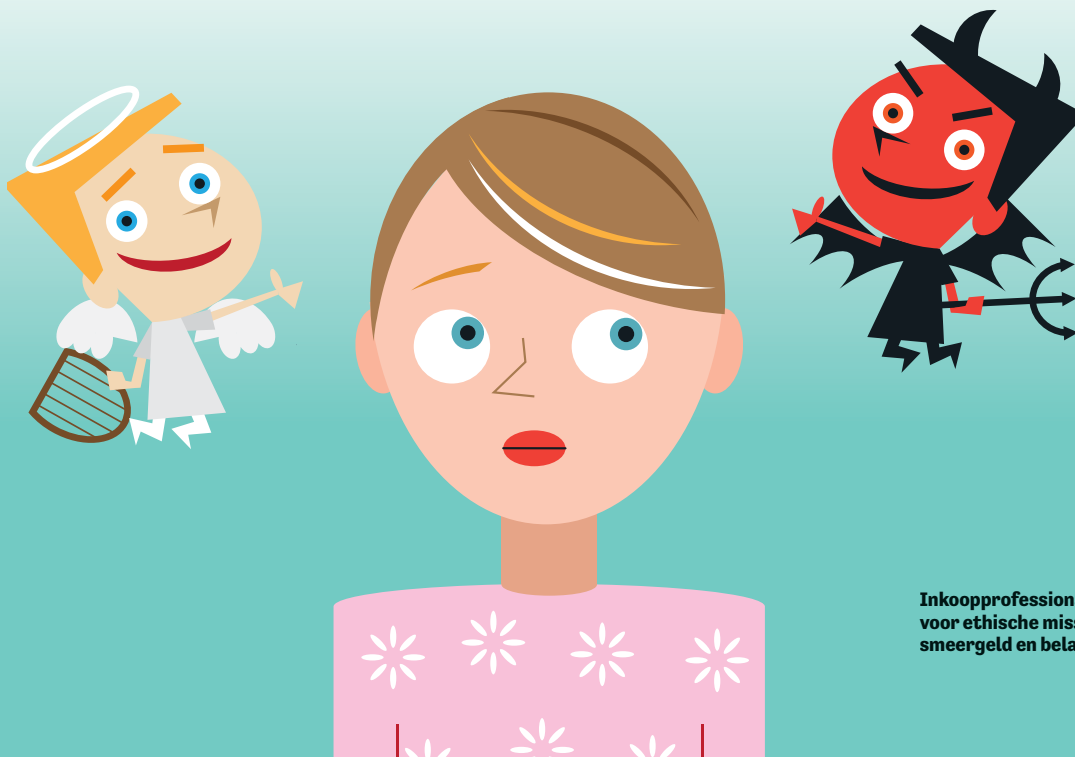
WAT ZIJN BEDRIJFSCODES?

Bedrijfscodes zijn 'formele documenten die ethische normen bevatten, ontwikkeld door en voor een bedrijf, om huidige en toekomstig gedrag van werknemers ten opzichte van elkaar, het bedrijf, belanghebbenden en de samenleving in het algemeen, te begeleiden'.
Bron: Kaptein, M., & Schwartz, M.S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of business Ethics*, 77(2), p. 112.

De verzamelde bedrijfscodes zijn daarom beoordeeld op acht verschillende onderdelen: (1) doelstelling, (2) sancties, (3) definities, (4) rapporteerbeleid, (5) persoonlijke relaties, (6) gebruik van bedrijfsmiddelen, (7) smeergeld en (8) geschenken. Per onderdeel dat werd behandeld, werd één punt toegewezen aan de bedrijfscode. Het niet behandelen van een onderdeel leverde logischerwijs geen punt op. Het gemiddelde van de acht onderdelen resulteerde uiteindelijk in de eindscore, waarbij een eindscore van 1 betekent dat de code volledig is en een eindscore van 0 dat die onvolledig is (op genoemde onderdelen). Voor de duidelijkheid: een lage eindscore betekent niet per se dat de betreffende organisatie minder maatschappelijk verantwoord onderneemt. Een meer complete bedrijfscode kan echter wel bijdragen aan meer verantwoord (inkoop)gedrag, zoals we verderop in dit artikel analyseren. In de tabel op de volgende pagina staan de uitkomsten van de analyse van bedrijfscodes.

Volledigheidsscores

Aan de hand van de tabel lijkt geen duidelijk verband te bestaan tussen de volledigheidsscores van bedrijfscodes en de sectoren waarin bedrijven actief zijn. Waar ABN Amro bijvoorbeeld een hoge volledigheidsscore heeft, hebben Rabobank Groep en ING een relatief lage volledigheidsscore. Laatstgenoemde lijkt enkel de doelstelling van de bedrijfscode te benoemen. Verder laat de



Inkoopprofessionals zijn ook vatbaar voor ethische misstappen, denk aan smeergeld en belangenverstremgeling.

TABEL VOLLEDIGHEID VAN BEDRIJFSCODES

Organisatie	Doelstelling	Sanc-ties	Defini-ties	Rappor-teer-beleid	Persoon-lijke relaties	Gebruik van bedrijfs-middelen	Smeergeld	Geschen-ken	Score	Spend-quote (%)
ABN Amro	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	50
Signify	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	68
Ahold Delhaize	1	1	0	1	1	1	1	1	0,88	81
KLM	1	1	0	1	1	1	1	1	0,88	62
Koninklijke BAM Groep	1	1	0	1	1	1	1	1	0,88	81
NN Groep	1	1	0	1	1	1	1	1	0,88	10
Philips Electronics	1	1	0	1	1	1	1	1	0,88	58
Shell	1	1	1	1	1	0	1	1	0,88	89
Unilever	1	1	0	1	1	1	1	1	0,88	75
ASML	1	0	0	1	1	1	1	1	0,75	65
ASR Nederland	1	1	0	1	1	1	0	1	0,75	16
Koninklijke FrieslandCampina	1	1	0	1	1	1	0	1	0,75	86
NXP	1	0	0	1	1	1	1	1	0,75	69
Achmea	1	1	0	1	1	0	0	1	0,63	9
AkzoNobel	1	0	0	1	0	1	1	1	0,63	74
Coöperatie VGZ	1	1	0	1	0	1	0	1	0,63	99
Heineken	1	0	0	1	0	1	1	1	0,63	75
Koninklijke DSM	1	1	0	1	0	0	1	1	0,63	73
KPN	1	1	0	1	0	1	0	1	0,63	52
Leaseplan Corporation	1	1	0	1	0	0	1	1	0,63	58
Menzis	1	1	0	1	1	0	0	1	0,63	99
VolkerWessels	1	0	0	1	0	1	1	1	0,63	78
Aegon	1	1	0	0	0	0	1	0	0,38	34
Randstad	1	0	1	1	0	0	0	0	0,38	8
Rabobank Groep	1	0	0	1	0	0	0	0	0,25	44
ING	1	0	0	0	0	0	0	0	0,13	50
Gemiddelde	1,00	0,69	0,15	0,92	0,58	0,65	0,65	0,85	0,69	

Van de 30 grootste Nederlandse bedrijven ontbreken CZ, Jumbo Groep en Pon Holdings omdat de codes niet beschikbaar waren. SHV ontbreekt omdat de beschikbare bedrijfscode alleen betrekking had op SHV Energy. Bron: masterscriptie Fanny Chen

figuur op de pagina hiernaast zien dat, ondanks het feit dat bedrijven met een hogere spend-quote over het algemeen een hogere volledigheidsscore hebben, er ook geen duidelijk verband lijkt te zijn tussen de volledigheid van de bedrijfscodes en de spend-quote van de grootste Nederlandse bedrijven (Bron: Andriessse, F., Corts, J. (2019) De Deal! 30. Deal!2019/5).

Inkoopspecifieke code

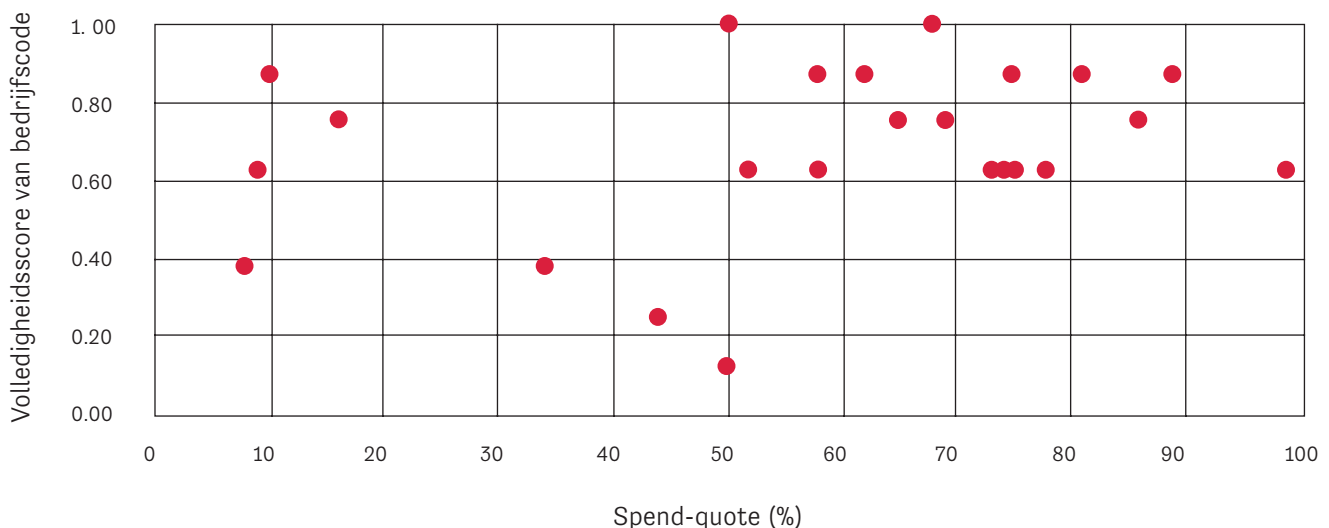
Wat betreft de verschillen tussen de onderdelen van de bedrijfscode laat de tabel zien dat ze allemaal informatie geven over de doelstelling. Dit is ook meteen het enige dat ze gemeen hebben. Uit de tabel komt namelijk naar voren dat de meerderheid van de bedrijven nog geen volledige bedrijfscode heeft ontwikkeld. Alleen ABN Amro en Signify lijken dat te hebben gedaan, waarbij laatstgenoemde ook nog een inkoopspecifieke code heeft. Zes van de zeven bedrijven met een bijna volledige code (eindscore

van 0,88) schieten tekort bij het onderdeel definities. De andere onderdelen lijken wel aan bod te komen. Daarnaast laat de tabel zien dat de meeste codes die informatie verschaffen over straffen en sancties, dat ook doen over het rapporteerbeleid.

Belangenverstremgeling

Verder zien we dat in de relatief minder volledige bedrijfscodes vaak minstens één onderdeel omtrent belangenverstremgeling niet of onvoldoende aan bod komt. De meeste bedrijven verschaffen informatie over geschenken en lijken zodoende op de hoogte van het feit dat het ontvangen en geven van geschenken tot belangenverstremgeling en ethische misstappen kan leiden. Ze geven echter in mindere mate informatie over andere situaties die ook vaak

FIGUUR VOLLEDIGHEID BEDRIJFSCODES VERSUS BELANG INKOOPT



Bron: masterscriptie Fanny Chen

leiden tot belangenverstremgeling. Om een beter beeld te geven:

- 10 van de 26 bedrijfscodes behandelen niet of in zeer beperkte mate de regels omtrent persoonlijke relaties;
- 9 van de 26 bedrijfscodes verschaffen geen of zeer beperkte regels voor het gebruik van bedrijfsmiddelen;
- 9 van de 26 bedrijfscodes bevatten geen of zeer beperkte regels omtrent smeergeld.

Effectiviteit meten

Naast het verzamelen en coderen van beschikbare bedrijfscodes hebben we met een enquête onder 116 inkoopprofessionals werkzaam bij de genoemde 26 Nederlandse bedrijven gemeten wat de mate van naleving van deze codes is (*). Vervolgens hebben we meerdere regressieanalyses uitgevoerd om het effect te meten van bedrijfscodes. Op basis van de documentanalyse lijkt een significant positief verband te bestaan tussen de volledigheid van een bedrijfscode en de mate van ethische naleving door inkoopprofessionals. Dit positieve verband blijkt echter statistisch niet significant te zijn als we controleren voor modererende factoren zoals managementbegeleiding en -ondersteuning, training in ethische codeprincipes, en revisie van de code.

Positief verband

Deze bevinding betekent dat alleen een complete bedrijfscode niet leidt tot een hogere mate van ethische naleving door inkoopprofessionals. Toch is het wel belangrijk om de volledigheid van codes in acht te nemen. We hebben namelijk naast de documentanalyse ook op een andere manier gekeken naar de volledigheid van bedrijfscodes. Door middel van de enquête hebben we diezelfde 116 inkoopprofessionals de bedrijfscode van hun werknemer laten beoordelen. Uit de regressieanalyse blijkt dan wel

een significant positief verband te zijn tussen de volledigheid van een bedrijfscode en de mate van ethische naleving. Dit verband blijft bovendien significant als we controleren voor de benoemde modererende factoren. Dit suggereert dat de gepercipieerde volledigheid kan bijdragen aan de mate van ethische naleving.

Conclusie

Uit de beoordeling van de verzamelde bedrijfscodes blijkt dat de meerderheid van de bedrijven nog geen volledige bedrijfscode heeft ontwikkeld. Over het algemeen bevatten de bedrijfscodes geen definities en verschaffen ze weinig informatie omtrent

“Voor inkoop is van belang dat een bedrijfscode informatie en regels bevat over persoonlijke relaties en geschenken”

belangenverstremgeling. Zoals te zien is in de tabel, hebben de meeste bedrijven nog niet alle vier de situaties omtrent belangenverstremgeling duidelijk uitgewerkt in de bedrijfscode. Met het oog op MVO en het voorkomen van ethische misstappen binnen de inkoopfunctie, is het aan te raden om bij het (verder) ontwikkelen van een bedrijfscode vooral goed te kijken naar deze onderwerpen. Ook kan het overzicht helpen om bruikbare voorbeelden van bedrijfscodes te identificeren. ●

Dit artikel is gebaseerd op de afstudeerscriptie van Fanny Chen voor de opleiding Supply Chain Management bij RSM. Haar promotieonderzoek wordt begeleid door Jan van Dalen en Finn Wynstra.

(*) Hiervoor koppelen we elke respondent aan een bedrijf. Vanwege vertrouwelijkheid rapporteren we alleen uitkomsten van algemene regressieanalyse.