

University of Groningen

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

de Vries, Jacob

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2003

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

de Vries, J. (2003). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân: Een analyse van bedrijfscodes. Wetenschapswinkel Economie en Bedrijfskunde.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Take-down policy**

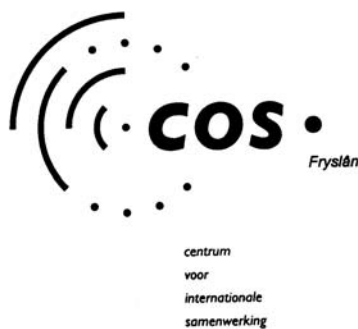
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.



# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Een analyse van bedrijfscodes



Jacob de Vries



EC 130

2003



# **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân**

Een analyse van bedrijfscodes

Jacob de Vries

Groningen, december 2003

**Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde RuG**  
*onderzoeksbureau en stageloket*

Coördinator: drs. E. Kamphuis en drs. F.J. Sijtsma

Secretariaat: Henk Janssen

Begeleidend docent: drs. H. Hainja

Opdrachtgever: COS Fryslân - Centrum voor Internationale Samenwerking,  
i.s.m. Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân (CBSF)

Adres:

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde

Postbus 800

9700 AV Groningen

Tel. 050-363 3754 / 7182

Fax 050-363 3720

e-mail: [wewi@eco.rug.nl](mailto:wewi@eco.rug.nl)

internet: [www.rug.nl/wewi/eb](http://www.rug.nl/wewi/eb)

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân – Een analyse van bedrijfscodes

Jacob de Vries

Groningen: Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde (Publicaties van de  
Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde EC 130)

- Met lit. opgave

ISBN 90-5803-026-1

NUGI 684

Copyright 2003 Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen,  
Groningen

Niets in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk,  
fotokopie of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de  
uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form, by print or photoprint,  
microfilm or any other means, without written permission by the publishers.

Druk: Universiteitsdrukkerij Rijksuniversiteit Groningen

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Introductie en doel</b> .....	<b>9</b>
1.1 Inleiding .....	9
1.2 Probleemstelling .....	9
1.3 Onderzoeksopzet .....	9
<b>2 Bedrijfscodes</b> .....	<b>11</b>
2.1 Inleiding .....	11
2.2 MVO en haar dimensies .....	11
2.2.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen .....	11
2.2.2 De drie dimensies van MVO .....	12
2.3 De bedrijfscode .....	13
2.3.1 Wat is een bedrijfscode.....	13
2.3.2 Waarom een code opstellen?.....	14
2.4 Het opstellen van de bedrijfscode .....	14
2.4.1 Ontwikkeling .....	14
2.4.2 Implementatie .....	15
2.4.3 Evaluatie .....	16
2.4.4 Externe verantwoording en verificatie.....	16
2.5 Internationale Normenstelsels .....	16
<b>3 De checklist</b> .....	<b>19</b>
3.1 Inleiding .....	19
3.2 Keuze checklist .....	19
3.3 Aanbevelingen voor aanpassingen checklist .....	19
3.3.1 De verantwoordelijkheden jegens de werknemers .....	19
3.3.2 De maatschappij in het algemeen .....	19
3.3.3 Het milieu aspect 8k .....	19
3.3.4 Verantwoordelijkheden van werknemers .....	19
3.4 De geanalyseerde ondernemingen.....	21
3.5 Gebruik checklist.....	23
<b>4 Resultaten analyse bedrijfscodes</b> .....	<b>25</b>
4.1 Werkwijze analyse resultaten.....	25
4.2 Resultaten.....	25
<b>5 Conclusie</b> .....	<b>37</b>
<b>Geraadpleegde bronnen en websites:</b> .....	<b>39</b>
<b>Bijlage 1 De checklist voor bedrijfscodes in zijn geheel</b> .....	<b>43</b>
<b>Bijlage 2 Interviews werknemers</b> .....	<b>45</b>



# Samenvatting

## Introductie en doel

In het kader van maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaan steeds meer bedrijven over tot het opstellen van een bedrijfscode. De onderneming probeert hierin aan de omgeving duidelijk te maken waarvoor zij staat; welke waarden en normen zij hanteert bij het leiden van de onderneming en bij het uitvoeren van haar activiteiten. Het is dus “een document dat de basisverantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving (maatschappij) en dat de (kern)waarden, normen, regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen” (SER, 2001).

De belangrijkste vraag in dit onderzoek is:

*“In welke mate beschikken de 50 grootste Friese bedrijven<sup>1</sup> over een bedrijfscode en welke waarden worden in de aanwezige codes belangrijk geacht?”*

De aanwezige bedrijfscodes worden geanalyseerd aan de hand van een checklist. De checklist waar hier voor gekozen is, is die van Heine en Maatman (1998) en Dijk (2000). Deze checklist is oorspronkelijk opgesteld om jaarverslagen mee te analyseren en is enigszins aangepast om geschikt te zijn voor het analyseren van bedrijfscodes. Ze is met name uitgebreid met een categorie die betrekking heeft op verantwoordelijkheden van werknemers.

## De bedrijfscodes

Ten behoeve van dit onderzoek zijn de 50 grootste bedrijven van Friesland geselecteerd, op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals geregistreerd door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden. Van deze 50 bedrijven bleken er 12 te beschikken over een bedrijfscode. Van deze twaalf ondernemingen behoorden er drie tot het KPN-concern en twee tot het Friesland Coberco Dairy Foods-concern. Deze bedrijven hadden allen op concern-niveau een bedrijfscode zodat er uiteindelijk een negental codes overbleef om te analyseren. Tabel S-1 geeft een overzicht van bedrijven en de beschikbare codes.

	Friese Onderneming	Moederonderneming	Bedrijfscode	Taal	Pagina's
1.	Philips Domestic Appl. and Personal Care B.V., Drachten	Koninklijke Philips Electronics N.V.	Philips Bedrijfscode	Nederlands	10
2.	Friesland Coberco Dairy Foods, Leeuwarden en Wolvega	Friesland Coberco Dairy Foods N.V.	Code of Conduct	Engels	9
3.	Douwe Egberts Coffee Treatment & Supply, Joure	Sara Lee/ DE N.V.	Global Business Standards	Engels	24
4.	Postbank N.V., Leeuwarden	ING N.V.	ING Business Principles	Nederlands	4
5.	KPN Telecom, Leeuwarden, Drie vestigingen in Leeuwarden	KPN N.V.	KPN Bedrijfscode	Nederlands	11
6.	Imperial Tobacco RYO Manufacturing B.V., Joure	Imperial Tobacco Group PLC	Code of Business Conduct	Engels	50
7.	Bentex Nederland B.V., Lemmer	Macintosh Retail Group N.V.	Code of Conduct	Nederlands	21
8.	N.V. Verzekeringsmij Woudsend Ao 1816, Woudsend	Fortis N.V.	Algemene Gedragsregels Fortis	Nederlands	28
9.	Nestlé Nederland B.V., Bolsward	Nestlé Nederland N.V.	Nestlé Corporate Business Principles	Engels	28

*Tabel S-1: Overzicht van de ondernemingen die over een bedrijfscode beschikken*

<sup>1</sup> De lijst van 50 grootste bedrijven van Friesland is samengesteld op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals opgegeven door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden.



In Friesland is een dergelijk onderzoek nog niet eerder verricht. Wel zijn er in Nederland al diverse onderzoeken verricht omtrent bedrijfscodes, die lieten zien dat van de beursgenoteerde Nederlandse bedrijven zo'n 40% beschikt over een bedrijfscode.

### Checklist

In 1998 hebben Heine en Maatman een checklist opgesteld om jaarverslagen te analyseren naar MVO uitingen. Dijk (2000) heeft deze checklist op een aantal punten aangepast. Deze aangepaste checklist van Dijk is als uitgangspunt genomen voor de te gebruiken checklist in dit onderzoek. De tekst van de codes is aan de hand van de checklist geanalyseerd naar MVO uitingen. Heine en Maatman (1998) en Dijk (2000) gingen na of en hoe vaak een onderneming aandacht besteedde aan een betreffend aspect. In een bedrijfscode worden puntsgewijs een aantal uitingen van MVO gedaan. Meldingen komen slecht één keer voor. Bij de analyse van de bedrijfscodes is dus alleen nagegaan of aan een aspect aandacht wordt besteed of niet.

### Werkwijze analyse resultaten

In onderstaande tabel worden de resultaten van de analyse van de tekst van de bedrijfscodes gepresenteerd. In tabel 0 tot en met 8 zijn de resultaten per categorie per onderneming terug te vinden. In deze tabellen worden achtereenvolgens de resultaten van de categorie missie, klant, verantwoordelijkheden jegens de werknemers, verantwoordelijkheden van de werknemers, aandeelhouders, concurrent, leverancier, mensenrechten, maatschappij in het algemeen en het milieu vermeld.

In de tabel S-2 staan de totaal scores per onderneming en per aspect weergegeven. Horizontaal staan de ondernemingen vermeld. Verticaal worden de categorieën genoemd. Op de voorlaatste rij staan het totale aantal MVO aspecten dat de ondernemingen hadden kunnen noemen. De onderste rij geeft het percentage aan dat daadwerkelijk is gehaald.

Onderneming/ Categorie	0. Missie	1. Klant	2a. Verantwoordelijkheden jegens de werknemers	2b. Verantwoordelijkheden van de werknemers	3. De Aandeelhouders	4. De Concurrent	5. De leverancier	6. Mensenrechten	7. De maatschappij in het algemeen	8. Het Milieu	Totaal aantal genoemde aspecten (per onderneming)
Philips	1	3	6	9	0	0	0	0	1	2	22
FCDF	1	2	7	7	0	0	0	2	3	4	26
Douwe Egberts	1	5	5	8	1	1	0	3	3	1	28
Postbank	0	4	4	9	0	0	0	0	2	1	19
KPN Telecom	1	6	6	6	0	1	0	2	4	6	32
Imperial Tobacco	1	4	1	4	0	1	0	3	2	2	18
Bentex	1	5	1	6	0	1	6	3	1	7	31
Woudsend Verzekeringen	1	5	6	10	2	0	0	2	3	2	32
Nestlé	1	6	8	4	1	1	0	3	3	6	33
<b>Totaal aantal genoemde aspecten (a)</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>62</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>241</b>
<b>Maximaal mogelijk aantal (b)</b>	<b>9</b>	<b>63</b>	<b>90</b>	<b>108</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>72</b>	<b>27</b>	<b>63</b>	<b>90</b>	<b>585</b>
<b>Relatieve score per categorie (a/b)</b>	<b>89%</b>	<b>64%</b>	<b>49%</b>	<b>57%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>8%</b>	<b>67%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>41%</b>

Tabel S-2 Totaalscores van vermelding van soorten aspecten in de bedrijfscodes

Uit de bovenstaande tabel valt op te maken dat Nestlé de meeste MVO uitingen doet in haar bedrijfscode, gevolgd door KPN Telecom en Woudsend Verzekeringen. Imperial Tobacco doet het minst aantal uitingen van MVO in haar code. In de gehele checklist worden in de verschillende categorieën 65 aspecten genoemd. Nestlé scoorde met 33 aspecten dus net iets meer dan de helft van de haalbare aspecten. In de categorieën verantwoordelijkheden van werknemers en de verantwoordelijkheden jegens werknemers worden absoluut de meeste aspecten vermeld. Dit is logisch gegeven de aard van de bedrijfscode, al zijn er met name wat betreft de verantwoordelijkheden *jegens* werknemers wel grote verschillen tussen bedrijven. We kunnen per categorie ook kijken in hoeverre het aantal aspecten dat genoemd wordt het maximaal mogelijke aantal benaderd wordt. In totaal werden er door de ondernemingen 241 aspecten genoemd waar een totaal mogelijk was van 585. Hierbij scoort de categorie missie het hoogst, waar in totaal 8 van de 9 ondernemingen een vermelding hebben. Deze categorie wordt gevolgd door de categorieën mensenrechten en verantwoordelijkheden van de werknemers. Vergelijken we deze tabel met de uitkomsten van de andere onderzoeken binnen dit project dan is de positie van de mensenrechten zeer opvallend. In geen van de andere onderzoeken (jaarverslagen, kranten) komt deze categorie substantieel aan bod. Hier bij de bedrijfscodes wel degelijk. Blijkbaar is men zich intern meer bewust van deze problematiek dan men extern laat weten.



# 1 Introductie en doel

## 1.1 Inleiding

De laatste jaren bestaat er een toenemende belangstelling voor de ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’ van de bedrijven. Deze ontwikkeling is met name in gang gezet door de verschillende non-gouvernementele organisaties (NGO’s), naar aanleiding van diverse in het oogspringende incidenten of als gevolg van belangenconflicten. De meeste politieke discussie richt zich op internationaal opererende bedrijven. Deze bedrijven verplaatsen steeds meer van hun activiteiten naar het buitenland. In vele gevallen zijn dit landen waar nog geen - of minder - strenge regels gelden op het gebied van milieu en mensenrechten. Op mondiaal niveau ontbreekt het de internationale rechtsorde (nog) aan instrumenten om bedrijven aan dit soort regels te binden. Bedrijven zijn nu alleen gehouden aan de wetten en regels van het land waarin men actief is, verder gaan de verplichtingen niet (Ybema, 1999). De NGO’s spreken de bedrijven aan op hun verantwoordelijkheden en vragen via de media de aandacht van de maatschappij voor de sociale- en milieueffecten van de bedrijfsactiviteiten.

In de huidige fase van de maatschappelijke ontwikkeling wordt van de ondernemingen verwacht dat zij antwoord geven op vragen vanuit de maatschappij, opening van zaken willen geven en bereid zijn een voortdurende dialoog met diverse belanghebbenden aan te gaan. Dit stelt de verschillende stakeholders in staat om meer verantwoorde keuzes te kunnen maken (MVO Referentiekader, 2001): de activiteiten van bedrijven dienen open en transparant te zijn. Steeds vaker stellen bedrijven hiertoe een eigen bedrijfscode op. De onderneming probeert hierin duidelijk te maken aan de omgeving waarvoor zij staan; welke waarden en normen zij hanteren bij het leiden van de onderneming en het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten. Het personeel en de omgeving spelen hierbij een grote rol.

## 1.2 Probleemstelling

De centrale vraag in dit onderzoek is: ‘In welke mate beschikken de 50 grootste Friese bedrijven<sup>2</sup> over een bedrijfscode en welke waarden worden in de aanwezige codes belangrijk geacht?’<sup>3</sup>

Doel van dit onderzoek is om waar te nemen welke waarden een belangrijke rol spelen in de aanwezige bedrijfscodes. De aanwezige bedrijfscodes worden geanalyseerd aan de hand van een checklist. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het aantal ondernemingen met een bedrijfscode toe neemt, maar nog lang niet alle bedrijven beschikken over een bedrijfscode. Het is de bedoeling om in dit onderzoek te analyseren welke waarden de opstellers van de bedrijfscodes, de bedrijven, belangrijk achten om te vermelden.

## 1.3 Onderzoekopzet

Dit onderzoek is verkennend van aard. Om de bedrijfscode in de juiste context te kunnen plaatsen zal in het eerste deel van hoofdstuk 2 het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen worden besproken. In het vervolg van het hoofdstuk wordt de bedrijfscode

---

<sup>2</sup> De lijst van 50 grootste bedrijven van Friesland is samengesteld op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals opgegeven door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden.

<sup>3</sup> Aanvankelijk was er in dit onderzoek een tweede onderzoeksvraag: ‘Hoe wordt een aanwezige bedrijfscode ervaren op de werkvloer in Friesland?’ Dit deel van het onderzoek is niet goed gelukt. Zie voor de resultaten bijlage 2.

behandeld. De bedrijfscodes worden geanalyseerd aan de hand van een checklist. De checklist waar hiervoor gekozen is, is die van Heine en Maatman (1998) en Dijk (2000). Deze checklist is oorspronkelijk opgesteld om jaarverslagen mee te analyseren. In hoofdstuk 3 wordt de checklist besproken en aangepast met het doel om de checklist toepasbaar te maken voor de analyse van bedrijfscodes. In hoofdstuk 4 worden de bedrijfscodes feitelijk geanalyseerd met behulp van de checklist. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie van dit onderzoek.

## 2 Bedrijfscodes

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft de volgende opbouw. Paragraaf 2.2 heeft het doel om het begrip MVO kort te beschrijven, zodat in het vervolg van de studie duidelijk is wat onder maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt verstaan. In paragraaf 2.3 wordt de bedrijfscode binnen het kader van MVO besproken. Paragraaf 2.4 gaat in op de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van de bedrijfscode. Daarnaast wordt er kort ingegaan op rapportage aan de hand van de code en de controle hierop van buitenaf. Ondernemingen kunnen bij het opstellen van een bedrijfscode gebruik maken van reeds bestaande internationaal aanvaarde normenstelsels. Deze komen in paragraaf 2.5 aan de orde.

### 2.2 MVO en haar dimensies

#### 2.2.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Een eenduidige opvatting over MVO is niet te geven. Bij (en tussen) de overheid, het bedrijfsleven, de wetenschap en de nationale en internationale NGO's is er de laatste jaren nog volop discussie over de exacte invulling van het begrip MVO. In december 2000 heeft de Sociaal-Economische Raad (SER) advies uitgebracht aan de toenmalig Staatssecretaris Ybema omtrent het 'maatschappelijk ondernemerschap' ("De Winst van Waarden", SER, 2000). Hier is ervoor gekozen om de definitie en uitwerking van de SER te gebruiken.

De Raad meent dat het maatschappelijk ondernemen de *core business* mede omvat. Dat wil niet zeggen dat alle uitingsvormen van maatschappelijke ondernemen per definitie tot de *core business* moeten worden gerekend, maar wel de zorg voor de maatschappelijke effecten van het functioneren van de onderneming daartoe behoort. Volgens dit SER advies bepalen in de kern twee elementen of in deze tijd met recht van maatschappelijk (verantwoord) ondernemen kan worden gesproken:

- 1) een voldoende gerichtheid van de onderneming van haar activiteiten op waardecreatie in de drie dimensies – People, Planet en Profit – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op de lange termijn.
- 2) het belang van de relatie met de stakeholders (belanghebbenden) respectievelijk de maatschappelijke omgeving. Door een dialoog met de stakeholders te voeren kan men beter inspringen op de vragen vanuit de maatschappij. De groep primaire stakeholders wordt gevormd door werknemers, aandeelhouders, afnemers (klanten), leveranciers en kredietverschaffers. Tot de andere belanghebbenden behoren o.a. de overheden en NGO's en omwonenden.

Deze twee kenmerken - die onderling samenhangen - worden hieronder ander uitgewerkt.

De raad beschouwt de onderneming als een waardescheppende organisatie (value creating entity). De ondernemingen scheppen waarde door het voortbrengen van goederen en diensten die door het bevredigen van behoeften bijdragen aan de maatschappelijke welvaart en ze vormen een bron van inkomensverwerving voor zowel ondernemers, werknemers als kapitaalverschaffers. Dit maakt ondernemingen tot belangrijke dragers van de maatschappelijke ontwikkeling. Tegelijkertijd kunnen door de productie én consumptie ook waarden (zoals verbonden aan natuur en milieu of het welzijn van mensen) geschaad worden of zelfs verloren gaan. Deze schadeposten worden in het kader van een breed welvaartsbegrip

(zoals ook de SER hanteert) bij het bepalen van de totale maatschappelijke waardecreatie in mindering gebracht.

In lijn met dit streven naar maatschappelijke welvaart kan maatschappelijk ondernemen worden omschreven als: “het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies: niet alleen in financieel- economische grootheden, maar ook in ecologische én sociale zin”.

MVO impliceert een visie op de drie typen verantwoordelijkheden (zie paragraaf 2.2.2), de samenhang ertussen en de wijze waarop afwegingen tussen de drie typen gemaakt kunnen worden. Keuzes die door de ondernemingen gemaakt moeten worden, brengen vaak een afweging tussen fundamentele belangen of normen met zich mee. Het is echter lang niet altijd mogelijk om doelen op alle drie gebieden na te streven. Vaak lopen de kosten en baten op de verschillende gebieden uiteen. Om het vertrouwen van de stakeholders in het functioneren van de onderneming te behouden, is het noodzakelijk dat het voor allen duidelijk is dat de betreffende keuze op een verantwoorde wijze tot stand is gekomen. De stakeholders dienen ertoe voldoende informatie te krijgen inzake de effecten van het functioneren van de onderneming en de gevolgen daarvan voor de verschillende stakeholders.

In haar definitie gaat de SER niet - expliciet - in op de internationale aspecten van MVO. De Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) doet dit in haar manifest “Profijt van Principes” wel ([www.indianet.nl/manifest.html](http://www.indianet.nl/manifest.html)). Door het globaliseringsproces wat gaande is, ontwikkelen veel ondernemingen activiteiten in het buitenland. SOMO stelt dat MVO gaat om het gedrag van ondernemingen, vooral wanneer zij in het buitenland opereren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft dus betrekking op alle activiteiten van de onderneming, zowel nationaal als internationaal.

## **2.2.2 De drie dimensies van MVO**

Onder profit worden bij MVO niet alleen de pure financiële prestaties gerekend van de onderneming (winst, omzet en dergelijke). De nadruk ligt hier op de meer economische zaken. De gerichtheid op winst (lange termijn) moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. Deze dimensie vormt daarmee zowel de basis als de randvoorwaarde voor het goed vorm geven van de twee andere dimensies van verantwoord ondernemen.

Onder people worden de prestaties gerekend van de onderneming op sociaal-ethisch gebied. Deze sociale-ethische dimensie van maatschappelijk ondernemen kent een groot aantal aspecten en is zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) gericht. Het intern gerichte sociale beleid richt zich met name op de werkomstandigheden van de werknemers. De externe component richt zich in eerste instantie op de directe omgeving. Daarnaast heeft het sociale beleid betrekking op het respecteren van mensenrechten en (fundamentele) arbeidsnormen in andere landen en het bevorderen van goede arbeidsverhoudingen in ontwikkelingslanden.

De ecologische dimensie van maatschappelijk ondernemen houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Het milieu dient onderdeel uit te maken van het strategische besluitvormingsproces. Dit komt er op neer dat de milieuzorg zich niet beperkt tot het eigen bedrijf maar zich uitstrekt tot de hele productieketen en alle actoren in die keten.

## 2.3 De bedrijfscode

### 2.3.1 Wat is een bedrijfscode?

Doordat de ondernemingen steeds vaker activiteiten verplaatsen naar het buitenland, breidt de groep stakeholders zich steeds verder uit (Rutgers van der Loeff, 1997). Dit brengt met zich mee dat de verantwoordelijkheden van de onderneming ook toenemen (Ybema, 1999). Nederland beschikt over diverse wet- en regelgeving waarbinnen de ondernemingen hun activiteiten dienen te ontplooiën en waarin de verantwoordelijkheden in hoofdlijnen zijn vastgelegd. Internationaal ontbreken deze voor een belangrijk deel. Dit feit is voor de ondernemingen echter geen vrijbrief om internationaal te doen en laten wat ze willen. Ook over de landsgrenzen heen dienen de bedrijven op een ethische manier zaken te doen.

Mede door de toename van de macht en invloed van de NGO's en de media wordt het handelen van de ondernemingen internationaal onder een vergrootglas gelegd. Onethisch gedrag wordt vandaag de dag steeds minder getolereerd. Hierop worden de bedrijven door de consument, de werknemers, de aandeelhouders en andere stakeholders steeds meer afgerekend. De stakeholder verwacht van de onderneming dat zij opening van zaken geeft omtrent de verantwoordelijkheden die zij neemt, en de waarden en normen waarvoor zij staat. Bedrijven kunnen de stakeholders deze duidelijkheid verschaffen door een bedrijfscode op te stellen. Deze kan als hulpmiddel fungeren in de dialoog met de stakeholders. Hieronder volgen twee definities van een bedrijfscode.

De SER definiëert een bedrijfscode als volgt: “een document dat de basisverantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving (maatschappij) en de (kern)waarden, normen, regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen” (SER, De Winst van Waarden, 2000).

Voormalig Staatssecretaris Ybema van Economische Zaken omschrijft een bedrijfscode als een hulpmiddel of instrument waarmee de onderneming zichzelf – en haar medewerkers – kan beschermen tegen misstappen. In de bedrijfscode maken de bedrijven hun ongeschreven normen, waarden en idealen expliciet. Ze worden vertaald in aanwijzingen over gepast en ongepast gedrag: de “do's and don'ts” van het zaken doen (Ybema, 1999).

Een bedrijfscode is in hoofdlijnen opgebouwd uit vier onderdelen (Kaptein, Klamers en Ter Linden, 1999) die hieronder worden toegelicht. Per onderdeel is steeds een illustratie uit één van de in Friesland aanwezige bedrijfscodes genoemd.

1. In de missie formuleert de ondernemingsleiding haar doelstellingen. Hierin wordt de bestaansreden van de onderneming verwoord. De missie kan worden uitgedrukt in doelstellingen. De code van Nestlé zegt het volgende: “Nestlé's business objective, and that of management and employees at all levels, is to manufacture and market the Company's products in such a way as to create value that can be sustained over the long term for shareholders, employees, consumers, businesspartners and the large number of national economies in which Nestlé operates”.

2. De kernwaarden zijn de belangrijkste maatstaven die de onderneming voor zichzelf hanteert en vormen de kern van de eigen cultuur. Kernwaarden doen vooral een appèl op de instelling van medewerkers, maar geven geen concrete aanwijzingen hoe medewerkers zich dienen te gedragen. Zo formuleert Fortis als gemeenschappelijke waarden: “solide, begripvol, innovatief en direct”.



3. De missie en waarden worden door de onderneming vertaald in verantwoordelijkheden die de onderneming ziet jegens haar stakeholders. Zo formuleert Philips in haar code dat zij zich richt op het vergroten van de aandeelhouderswaarde door het behalen van een bevredigend rendement, en dat voor medewerkers een goede communicatie, betrokkenheid bij en verantwoordelijkheidsgevoel van cruciaal belang zijn.

#### 4. Normen en regels

Normen bieden richtlijnen aan werknemers hoe zij moeten handelen in situaties waar zwartwitregels onmogelijk of onwenselijk zijn. Het is onmogelijk om voor iedere situatie voor te schrijven hoe er door de werknemers gehandeld dient te worden.

Zo formuleert de code van Macintosh: “Indien een medewerker twijfel heeft over de goorlooftheid van een bepaalde handeling zal hij daarover zijn directe meerdere raadplegen, die op zijn beurt bij twijfel het advies zal vragen van een directielid”.

### **2.3.2 Waarom een code opstellen?**

De laatste jaren besluiten steeds meer ondernemingen om een bedrijfscode op te stellen. De redenen die zij hiervoor hebben zijn zowel intern als extern van aard. De voornaamste interne redenen komen voort uit economisch motieven, zoals het behouden en verbeteren van het imago (Six, 2003) en het vergroten van het marktaandeel. Daarnaast besluit menig onderneming tot het opstellen van een code om niet achter te blijven bij de hype. De belangrijkste externe reden om een code op te stellen is volgens het Joint Initiative Canada<sup>4</sup> de publieke druk die vaak ontstaat door een incident. Een andere belangrijke externe reden is dat men een code opstelt als vorm van zelfregulering. Men besluit tot het opstellen van een code, opdat de overheid niet overgaat tot het invoeren van nieuwe, meestal stringenter regelgeving. De bedrijfscode hoeft echter niet persé als vervanging te dienen voor de wet- en regelgeving. Het is ook mogelijk dat de code een aanvulling op bestaande wet- en regelgeving betekent. Wanneer de ondernemingen een code hebben opgesteld, is het van belang dat wat zij beweren omtrent doelstellingen, waarden en normen ook waar maken. Doen zij dit niet, dan gaat dat ten koste van de geloofwaardigheid van de onderneming, wat weer een averechts effect heeft op de reputatie en het imago.

## **2.4 Het opstellen van de bedrijfscode**

Een eerste formulering van een bedrijfscode kan enkele maanden in beslag nemen en is geen eenvoudige klus (Kaptein, Klamer, ter Linden, 1999). Binnen iedere onderneming spelen er andere problemen en dilemma's en worden andere waarden en normen belangrijk gevonden. Er bestaat niet één beste aanpak om een code te ontwikkelen. In deze paragraaf worden slechts een aantal handvatten aangereikt. Op het gebied van mensenrechten, arbeidsrechten en milieu heeft er inmiddels enige standaardisatie plaats gevonden. De ondernemingen kunnen in hun bedrijfscodes op deze gebieden verwijzen naar de diverse internationale normenstelsels (zie paragraaf 2.5).

### **2.4.1 Ontwikkeling**

Het ontwikkelproces wordt geïnitieerd door het samenstellen van een projectgroep die verantwoordelijk is voor de opzet, de voortgang en ondersteuning van het project (Joint Initiative Canada, 1998). Deze projectgroep heeft als voorzitter bij voorkeur een

---

<sup>4</sup> Joint Initiative Canada is een gezamenlijk initiatief van the Office of Consumer Affairs, Industry Canada, and the Regulatory Affairs Division (March 1998).

vertegenwoordiger van het management en bestaat verder uit een aantal betrokken medewerkers. De projectgroep dient in overleg met de directie de ideeën over de inhoud, uitkomsten en de doelstellingen omtrent de code vast te stellen. Gedurende het hele proces, en ook daarna is het van belang dat de directie de oprechte intentie heeft en uitdraagt om de integriteit van de onderneming te willen verbeteren (Kaptein, Klamer en ter Linden, 1999).

Bij de projectgroep zal duidelijk moeten worden wat er speelt binnen de onderneming. Wat de bedrijfscultuur is. De code dient deze te weerspiegelen. Binnen de onderneming dient de projectgroep informatie te verzamelen van de werknemers hoe ze over de onderneming en de belangrijkste dilemma's denken. Dilemma's betreffen lastige keuzes waarvoor de medewerkers zich geplaatst zien.

Daarnaast dienen de stakeholders (groepen) wiens functioneren wordt beïnvloed door de code en wie in haar belangen wordt geraakt geïdentificeerd te worden. Door de verschillende groepen stakeholders vroegtijdig bij de ontwikkeling van de code te betrekken en hun een bijdrage te laten leveren zal er een breder draagvlak ontstaan voor de bedrijfscode binnen de onderneming. Vervolgens dienen de dilemma's die intern en extern spelen te worden geïnventariseerd. In de projectgroep worden de verkregen informatie en dilemma's die bij de verschillende stakeholders spelen geanalyseerd op de normen die daarin impliciet zitten opgesloten (Kaptein, Klamer en ter Linden, 1999). Aangevuld met de normen en waarden die reeds expliciet in de organisatie aanwezig zijn, levert dit een eerste beeld op van de inhoud van de gewenste code van de organisatie.

Bij het vastleggen van waarden en normen op het gebied van mensenrechten, arbeidsrechten en milieu kan men uitgaan van reeds bestaande, zoveel mogelijk bij het eigen bedrijf passend, stelsel van normen. Indien er wordt gekozen om aansluiting te zoeken bij een geaccepteerd normenstelsel kunnen de normenstelsels welke genoemd zijn in paragraaf 2.5 kunnen uitkomst bieden. De conceptcode moet vergeleken worden met de verwachte inhoud en de doelstellingen die vooraf vastgelegd zijn. Daarnaast dient deze teruggekoppeld te worden op de stakeholders. Wanneer er 'consensus' bestaat over de inhoud kan de code vastgesteld worden door de directie. Dit resulteert in een 'definitieve' code. Definitief is tussen aanhalingstekens geplaatst, omdat een code nooit vast staat. Hierop wordt in paragraaf 2.4.3 ingegaan.

#### **2.4.2 Implementatie**

Het aanwezig zijn van een bedrijfscode zegt op zich zelf echter niet zoveel. Het belangrijkste van een code is zijn inbedding in de organisatie. Zonder deze inbedding heeft een code weinig waarde, en wordt ze vaak gezien als window dressing. (Den Nieuwenboer, 2002). Een goede inbedding houdt ondermeer in dat de code niet als een dictaat van boven of van buiten moet zijn opgelegd, maar voortvloeit uit een proces waaraan zoveel mogelijk stakeholders hebben deelgenomen (Rutgers van der Loeff, 1997). Op deze manier wordt er voor de code zowel binnen als buiten de onderneming draagvlak gecreëerd.

Voor een succesvolle invoering van de code is het van belang dat de medewerkers binnen de afdeling de code bespreken en vertalen naar hun eigen werksituatie. Het management kan dit ondersteunen middels het organiseren van bijeenkomsten en het uitreiken van communicatiemateriaal binnen de afdelingen. De bijeenkomst kan worden geleid door de interne of extern adviseur, een lid van de projectgroep of door een manager. De laatste lijkt de voorkeur te krijgen doordat er een voorbeeldwerking uitgaat. Een nadeel is dat de manager zelf onderdeel kan zijn van actuele problemen (Kaptein, Klamer en ter Linden, 1999). De werknemers moeten elkaar controleren en stimuleren om zich aan de bedrijfscode te houden. Bij eventuele overtreding of om dilemma's en problemen bespreekbaar te maken is het van belang dat er binnen de onderneming een (anoniem) aanspreekpunt aanwezig is.

### **2.4.3 Evaluatie**

Wanneer de code geïmplementeerd is moet de ondernemingsleiding controleren of het zich houdt aan de eigen gedragscode. Dit is mogelijk door gebruik te maken van relevante indicatoren en benchmarks. Nadere bepaling van de indicatoren is vaak afhankelijk van variabelen in de lokalesituaties en de specifieke branche (SOMO, 2002).

Maar een code staat niet vast. Een code vraagt om regelmatig onderhoud. In de loop van de tijd kunnen de accenten van het ondernemingsbeleid en de opvattingen over waarden en normen verschuiven. Een periodieke herziening op de waarde en actualiteit van de code is tenslotte ook een stimulans voor de motivatie van de ondernemingsleiding en de werknemers. Hoe vaak dit dient te gebeuren hangt onder andere af van hoeveel tijd het kost om data te verkrijgen over de impact en effecten van de code en of doelstellingen in de code bereikt zijn (Joint Initiative Canada, 1998).

### **2.4.4 Externe verantwoording en verificatie**

De diverse stakeholders willen graag weten of de onderneming datgene nakomt wat men beweert. Zij zijn meer geïnteresseerd in de naleving van de code dan in het enkele bestaan ervan (Ybema, 1999).

De evaluatie van de maatschappelijke resultaten gebeurt via de dialoog met de stakeholders door gebruik te maken van dezelfde indicatoren en benchmarks als bij de (interne) evaluatie. Ondernemingen dienen eigen indicatoren te ontwikkelen en hierover te rapporteren naar de buitenwereld. Verwacht wordt dat dit soort rapportage in de toekomst nog zal toenemen. (SOMO, 2002). Ondertussen is het Global Reporting Initiative (GRI) begonnen met het uitwerken van standaard indicatoren. Dit is echter een enorm complexe bezigheid gezien de multidimensionaliteit van de parameters. Tot echt goede criteria voor het bedrijfsleven beschikbaar zijn, zal de trend zich voortzetten dat bedrijven eigen criteria ontwikkelen. Tot dan zal het moeilijk blijven om bedrijven te vergelijken op het vlak van hun maatschappelijke prestaties (Lammers, 2002).

Het zijn dus de onderneming zelf en haar stakeholders die de realisaties van de onderneming evalueren (Joint Initiative Canada, 1998). Een verschil met de interne evaluatie is echter dat voor externe gebruikers de informatie geverifieerd moet worden. Externe verificatie biedt voor de buitenwereld de garantie dat de onderneming eerlijk is in wat ze beweert. Reynaart (1998) is van mening dat de rol van de externe verificateur of controleur is erop toe te zien dat het proces op een correcte manier gebeurt en dat de gedocumenteerde resultaten en conclusies representatief zijn. Deze bewijskracht is voor de ene onderneming belangrijker dan voor de andere. Externe verificatie kan nuttig zijn indien de onderneming dingen doet die door de maatschappij betwistbaar zijn. Over de inhoud van de controle en door wie deze dient te geschieden wordt druk gediscussieerd (o.a. van der Molen, 2000).

## **2.5 Internationale Normenstelsels**

Internationaal zijn er inmiddels meerdere standaarden ontwikkeld, die ook van toepassing kunnen zijn op de Nederlandse bedrijven. Deze geven een normatief kader voor het gedrag van internationaal opererende bedrijven. Het normatieve kader voor arbeid en mensenrechten ligt reeds in grote mate vast. Dit geldt ook voor milieubescherming, alleen dan wel in mindere mate. De overheid is partij bij tal van deze internationale verdragen op het terrein van arbeidsrechten, mensenrechten en het milieu. Enkele relevante internationale richtlijnen en codes zijn de volgende:

### Verenigde Naties (VN)

- Verenigde Naties code (VN). Universele Verklaring van de rechten van de Mens (1948) en de Internationale verdragen inzake burgerrechten en politieke rechten en inzake economische, sociale en culturele rechten (beide 1966). ([www.un.org](http://www.un.org))
- Verenigde Naties (VN) Global Compact for the New Century. Deze overeenkomst, die een negental beginselen vastlegt, heeft ten doel ondernemingen, vakbeweging en NGO's te betrekken bij het bevorderen van mensenrechten, fundamentele arbeidsnormen en ecologische duurzaamheid. ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))

#### *De beginselen van de Global Compact*

##### *Human Rights*

1. support and respect the protection of international human rights within their sphere of influence;
2. make sure their own corporations are not complicit in human rights abuses.

##### *Labour*

3. freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
4. the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
5. the effective abolition of child labour;
6. the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

##### *Environment*

7. support a precautionary approach to environmental challenges;
8. undertake initiatives to promote greater environmental responsibility
9. encourage the development and diffusion of environmental friendly technologies.

### International Labour Organization (ILO)

- ILO 'Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy' van 1977. De ILO-code is gericht op regeringen, werknemers - en werkgeversorganisaties. De ILO-principes zijn gericht op educatie, baanzekerheid, werkgelegenheidspolitiek, gelijkheid, gezondheid en veiligheid. ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))
- ILO 'Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work-1998'. Deze verklaring verwoordt de rechten van de werknemer, hoe deze kunnen worden gegarandeerd en stelt de grenzen aan bijvoorbeeld gedwongen arbeid en kinderarbeid. Kern van de verklaring is dat alle lidstaten gebonden zijn aan de naleving van fundamentele arbeidsnormen. De fundamentele arbeidsnormen zoals vastgelegd door de IAO betreffen: ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))
  - het recht op collectieve arbeidsonderhandeling (verdrag nr. 87 en 98);
  - bestrijding van kinderarbeid (nr. 138), respectievelijk verbod en onmiddellijke actie tegen de ergste vormen van kinderarbeid (nr. 182);
  - bestrijding van dwangarbeid (nr. 29 en 105);
  - bestrijding van discriminatie in werk en beroep (nr. 111).

### Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO)

- Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). De *Guidelines for Multinational Enterprises* uit 1976 zijn leidraden voor multinationale ondernemingen. Het OESO initiatief komt voort uit nationale regeringen en staat 'good corporate citizenship' voor. Anno 2000 zijn de richtlijnen opnieuw bekeken en herzien. Naast arbeid en milieu issues is er meer aandacht voor controle en voor monitoring-systemen van de

vrijwillige richtlijnen. Het Nationaal Contactpunt Multinationale Ondernemingen bevordert de toepassing van de Richtlijnen in Nederland. ([www.oesorichtlijnen.nl](http://www.oesorichtlijnen.nl), [www.oecd.org](http://www.oecd.org))

De meeste van de hierboven genoemde (model)codes en richtlijnen zijn niet bindend, vaak wel moreel verplichtend. Tevens mag elk land zelf bepalen of het een internationale richtlijn zoals een ILO-conventie onderschrijft of niet.

## 3 De checklist

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt in paragraaf 3.2 de keuze van de checklist aan de orde. In paragraaf 3.3 worden de aanbevelingen voor aanpassingen van de checklist behandeld. In paragraaf 3.4 wordt de uiteindelijk gehanteerde checklist gepresenteerd en toegelicht. Tenslotte wordt het gebruik van de checklist toegelicht in paragraaf 3.5.

### 3.2 Keuze checklist

In 1998 hebben Heine en Maatman een checklist opgesteld om jaarverslagen te analyseren naar MVO uitingen. Dijk (2000) heeft deze checklist op een aantal punten aangepast. Deze aangepaste checklist van Dijk is als uitgangspunt genomen voor de te gebruiken checklist in dit onderzoek. De ontwikkeling van bedrijfscodes, en onderzoek ernaar, staan nog in de kinderschoenen, dus andere goede alternatieven zijn (nog) niet aanwezig. Het is de bedoeling om de tekst van de codes aan de hand van de checklist te analyseren naar MVO uitingen. Op de aanpassingen in de checklist wordt in paragraaf 3.3 ingegaan.

### 3.3 Aanbevelingen voor aanpassingen checklist

Om de checklist geschikt te maken voor analyse van bedrijfscodes dienen er een aantal aanpassingen worden gemaakt. De aanpassingen worden in deze paragraaf besproken in de volgorde van de checklist. De gehele checklist is terug te vinden in bijlage I. In de checklist zijn 68 aspecten opgenomen, onderverdeeld in 10 verschillende categorieën.

#### 3.3.1 De verantwoordelijkheden jegens de werknemers

Het doel van dit onderzoek is om bedrijfscodes te analyseren naar aspecten van MVO. Het aspect 2.ak (de aanwezigheid van gedragscode) is in dit geval overbodig en kan derhalve worden weggelaten.

#### 3.3.2 De maatschappij in het algemeen

Een bedrijfscode is een document dat de basis verantwoordelijkheden verwoordt. De missie die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving (de maatschappij) en de kernwaarden, normen en regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen. Het aspect 7i (vermelding publicatie sociaal jaarverslag) zal dus niet terug te vinden zijn in een bedrijfscode.

#### 3.3.3 Het milieu aspect 8k

Het milieu aspect 8k (vermelding milieujaarverslag) is om dezelfde reden weggelaten als aspect 7i. Zie paragraaf 3.3.2.

#### 3.3.4 Verantwoordelijkheden van werknemers

In de checklist is reeds een kopje opgenomen met de verantwoordelijkheden jegens werknemers. Hier worden de verantwoordelijkheden van de onderneming bedoeld die zij jegens de stakeholders hebben. Uit het onderzoek van Kaptein, Klamer en ter Linden (1999) blijkt dat in veel codes ook de verantwoordelijkheden van de werknemers expliciet worden

weergegeven. Dit zijn een aantal specifieke normen en regels voor het gedrag van werknemers. Kaptein, Klamer en ter Linden noemen 13 verantwoordelijkheden. Zie hieronder voor een overzicht. Deze verantwoordelijkheden zijn opgenomen in de checklist. Dit is gedaan onder kopje 2b ‘verantwoordelijkheden van werknemers’. De aspecten aannemen van geschenken of ontspanning en aanbieden van geschenken en ontspanning zijn samengevoegd tot één aspect. Reden hiervan is dat in de aanwezige codes de twee aspecten altijd samen genoemd worden. Elk aspect zal kort worden toegelicht.

#### 1. Belangenverstrengeling

Vaak kennen de bedrijven een verbod op belangenverstrengeling van bedrijfs- en privébelangen. De verstrengeling kan voortvloeien uit nevenfuncties of financiële belangen buiten het eigen bedrijf. Daarnaast moet ook de schijn van tegenstrijdig belang, vermeden worden.

#### 2. Aannemen en aanbieden van geschenken of ontspanning

Het aannemen en aanbieden van geschenken of ontspanning is bij veel bedrijven aan beperkingen gebonden. Vaak wordt verwezen naar de plaatselijke gebruiken. Soms worden bij relatiegeschenken ook ander gunsten expliciet genoemd, zoals het aanbieden van ontspanning of luxe zakenreizen op kosten van de klant of leverancier.

#### 3. Correcte vastlegging van gegevens

Voor veel bedrijven is het van eminent belang dat de gegevens op de juiste wijze vastgelegd worden. Doel hiervan is een correcte boekhouding en de preventie van verduistering en fraude.

#### 4. Open en transparante communicatie

Het ondernemingsfunctioneren dient open en transparant te zijn.

#### 5. Corruptie: omkoping/ fraude

Ondernemingen dienen ethisch te ondernemen. Het is dan ook uit den boze dat men steekpenningen aanbiedt of aanneemt. In de meeste gevallen wordt dit verbod in algemene termen geformuleerd. In sommige gevallen wordt specifiek verwezen naar overheidspersoneel.

#### 6. Geheimhouding

Werknemers dienen belangrijke strategische informatie, vaak concurrentiegevoelig, geheim te houden.

#### 7. Omgang bedrijfseigendommen

De eigendommen van de bedrijven vertegenwoordigen in het algemeen een hoge waarde. Veel ondernemingen schrijven dan ook richtlijnen voor over hoe men dient om te gaan met deze eigendommen.

#### 8. Ongewenste omgangsvormen

Iedere werknemers en collega dient met waardigheid en respect te worden behandeld. Intimidatie en soortgelijke vormen van psychologische bejegening net als discriminatie worden niet getolereerd.

#### 9. Handel met voorkennis

Handel met voorkennis is wettelijk verboden. Een aantal ondernemingen kiezen ervoor om dit verbod in de bedrijfscode op te nemen.

#### 10. Contacten met media

Ondernemingen zijn voor hun imago voor een groot deel afhankelijk van de media. Contact met de media op een juiste manier, is belangrijk voor de onderneming.

#### 11. Concurrentiebeding

In de tijd dat medewerkers werkzaam zijn bij de onderneming krijgen ze een grote hoeveelheid belangrijke informatie in handen en onder ogen. Mocht de werknemer de onderneming gaan verlaten, dan is het belangrijk dat de informatie geheim blijft.

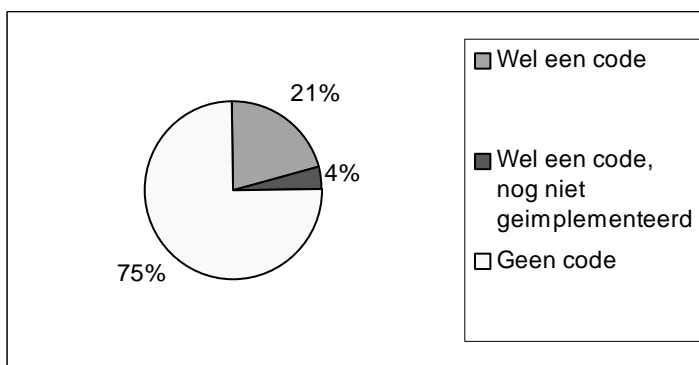
## 12. Intellectueel eigendom

O.a. merknamen, patenten en octrooien kunnen voor een onderneming van groot belang zijn. Het is dan ook belangrijk dat voor iedereen duidelijk is hoe men hiermee dient om te gaan.

### 3.4 De geanalyseerde ondernemingen

Ten behoeve van dit onderzoek zijn de 50 grootste bedrijven van Friesland geselecteerd, op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals geregistreerd door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden. Deze bedrijven zijn in eerste instantie telefonisch benaderd met de vraag of ze de beschikking hadden over een bedrijfscode. Na inventarisatie bleek dat 12 van de 50 grootste Friese bedrijven een bedrijfscode hebben (Zie overzicht 3.1).

Hierbij dient opgemerkt te worden dat onder deze 12 ondernemingen driemaal een onderneming van het KPN-concern voorkomt en tweemaal een onderneming van het Friesland Coberco Dairy Foods-concern. Deze ondernemingen beschikken over dezelfde bedrijfscode. Uiteindelijk blijven er dus een negental codes over om te analyseren. De negen ondernemingen zijn gevraagd hun code beschikbaar te stellen voor het onderzoek. Allen bleken hiertoe bereid. De negen bedrijfscodes van de twaalf grootste Friese ondernemingen, die over een bedrijfscode beschikken, zijn geanalyseerd. De resultaten van de analyse worden besproken in dit hoofdstuk.



Overzicht 3.1: Bedrijfscodes onder de 50 grootse ondernemingen in Friesland

In Friesland is een dergelijk onderzoek nog niet eerder verricht.. Wel zijn er in Nederland al diverse onderzoeken verricht omtrent bedrijfscodes. Eerder onderzoek (Kaptein, Klamer en ter Linden, 1999) wees uit dat 38 van de 100 grootste beursgenoteerde Nederlandse bedrijven beschikken over een gedragscode. In een onderzoek wat een jaar later is verricht (PwC en Universiteit Nyenrode, 2000) bleek dat dit aantal al licht gestegen was.

Opvallend is dat uit de telefoongesprekken bleek dat een groot aantal medewerkers niet op de hoogte waren van MVO en het begrip bedrijfscode. De meeste telefonisten hadden nog nooit van de begrippen gehoord. Maar ook na doorverbinden met het hoofd van de afdeling personeelszaken (indien deze niet aanwezig was werd ik doorverbonden naar een hoofd van een andere afdeling) bleek regelmatig dat MVO en de bedrijfscodes in Friesland nog weinig bekendheid genieten.

#### Overzicht bedrijven

Vooraan in de lijst staan de vestigingen in Friesland, met daarachter de nationale-, of internationale moederorganisatie. In de derde kolom volgt een beschrijving van de



bedrijfscode van de bewuste onderneming. Als eerste wordt de naam genoemd, vervolgens de taal waarin de code is opgesteld en uiteindelijk de omvang (in aantal pagina's) van de code.

	<b>Friese Onderneming</b>	<b>Moederonderneming</b>	<b>Bedrijfscode</b>	<b>Taal</b>	<b>Pagina's</b>
1.	Philips Domestic Appl. and Personal Care B.V., Drachten	Koninklijke Philips Electronics N.V.	Philips Bedrijfscode	Nederlands	10
2.	Friesland Coberco Dairy Foods, Leeuwarden en Wolvega	Friesland Coberco Dairy Foods N.V.	Code of Conduct	Engels	9
3.	Douwe Egberts Coffee Treatment & Supply, Joure	Sara Lee/ DE N.V.	Global Business Standards	Engels	24
4.	Postbank N.V., Leeuwarden	ING N.V.	ING Business Principles	Nederlands	4
5.	KPN Telecom, Leeuwarden, Drie vestigingen in Leeuwarden	KPN N.V.	KPN Bedrijfscode	Nederlands	11
6.	Imperial Tobacco RYO Manufacturing B.V., Joure	Imperial Tobacco Group PLC	Code of Business Conduct	Engels	50
7.	Bentex Nederland B.V., Lemmer	Macintosh Retail Group N.V.	Code of Conduct	Nederlands	21
8.	N.V. Verzekeringsmij Woudsend Ao 1816, Woudsend	Fortis N.V.	Algemene Gedragsregels Fortis	Nederlands	28
9.	Nestlé Nederland B.V., Bolsward	Nestlé Nederland N.V.	Nestlé Corporate Business Principles	Engels	28

*Overzicht 3.2: Overzicht van de ondernemingen die over een bedrijfscode beschikken*

De bedrijfscodes zijn per telefoon en e-mail aangevraagd bij het Nederlandse hoofdkantoor van de onderneming. Alle bedrijven die aangaven over een bedrijfscode te beschikken waren, zij het onder voorwaarden, bereid om deze beschikbaar te stellen voor onderzoek.

In het bovenstaand overzicht vallen een aantal dingen op. Als eerste bestaat er een groot verschil in de omvang van de diverse bedrijfscodes. De bedrijfscode van Imperial Tobacco heeft een omvang van 50 pagina's terwijl de code van de Postbank N.V. een omvang heeft van vier pagina's. De omvang van de code van Imperial Tobacco valt te verklaren doordat het hier gaat om een uitgeprinte versie van de code welke alleen maar is te verkrijgen via het interne netwerk. Daarnaast is elk vel papier maar voor een gedeelte bedrukt. Imperial Tobacco deed ook het verzoek om de code na de analyse te vernietigen, omdat de code alleen voor intern gebruik is. De bedrijfscodes van Nestlé N.V., Fortis en Sara Lee/DE zijn ingebonden glossy brochures, waarbij de ondernemingen veel aandacht aan het uiterlijk van de codes hebben geschonken.

Wat ook opvalt is dat ongeveer de helft van de codes (vijf van de negen) zijn opgesteld in het Nederlands en de overige vier in het Engels. De van origine Nederlandse ondernemingen hebben doorgaans een Nederlandse code. De ondernemingen met een buitenlandse moedermaatschappij beschikken in de meeste gevallen over een Engelse code. Friesland Coberco Dairy Foods vormt hierop een uitzondering.

Met de bedrijfscode van KPN werd een toolbox meegestuurd. De toolbox dient door de managers te worden gebruikt om de bedrijfscode in de verschillende lagen van de onderneming bespreekbaar te maken. Deze toolbox bestaat uit een video en "Open Kaart". In de video vertelt de voormalig-voorzitter van de Raad van Bestuur, Paul Smits, in het kort wat de bedrijfscode is en waarom KPN een bedrijfscode heeft. Daarna worden drie dilemma's getoond van medewerkers in verschillende werksituaties. Deze dilemma's zijn bedoeld om medewerkers inzicht te bieden in waar het om gaat bij het in de praktijk brengen van de code. Als afsluiting nodigt Paul Smits de medewerkers uit na te denken over dilemma's op de eigen afdeling. "Open Kaart" is een discussiemethodiek waarbij de medewerkers op een luchtige

manier bekend raken met de dilemma's rond de bedrijfscode, hoe die zich binnen hun werk kunnen voordoen en hoe ze daarmee kunnen omgaan (Werkwijzer Bedrijfscode KPN).

### **3.5 Gebruik checklist**

Heine en Maatman (1998) en Dijk (2000) gingen na of en hoe vaak een onderneming in haar jaarverslag aandacht besteedde aan een betreffend aspect. In een bedrijfscode worden puntsgewijs een aantal uitingen van MVO gedaan. In tegenstelling tot de jaarverslaganalyse komen meldingen slechts één keer voor. Bij de analyse van de bedrijfscodes is dus alleen nagegaan of aan een aspect aandacht wordt besteed of niet. Alle codes zijn twee keer geanalyseerd. Dit is gedaan om de betrouwbaarheid van het onvermijdelijk enigszins subjectieve onderzoek waarvoor tekstinterpretatie vereist is, te vergroten. De resultaten van de beide analyses zijn vergeleken en waar nodig aangepast. Bij alle bedrijfscodes is op dezelfde wijze te werk gegaan, zodat de resultaten goed vergelijkbaar zijn. Ook als de vermelding in de tekst niet letterlijk terug te vinden is in de checklist, maar de vermelding wel een bepaald aspect impliceert is deze vermelding bij het meest dekkende aspect geplaatst.



## 4 Resultaten analyse bedrijfscodes

### 4.1 Werkwijze analyse resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyse van de tekst van de bedrijfscodes gepresenteerd. In tabel 0 tot en met 8 zijn de resultaten per categorie per onderneming terug te vinden. In deze tabellen worden achtereenvolgens de resultaten van de categorie missie, klant, verantwoordelijkheden jegens de werknemers, verantwoordelijkheden van de werknemers, aandeelhouders, concurrent, leverancier, mensenrechten, maatschappij in het algemeen en het milieu vermeld. De cursief gedrukte aspecten zijn door Heine en Maatman gekwalificeerd als aspecten die op zich zelf staand al een grote indicatie geven van MVO. Bij deze aspecten is het relatief moeilijk voor te stellen dat een onderneming handelt vanuit een ander motief dan een maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Ondernemingen die hieraan aandacht besteden zijn zich bewust van een bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bij deze aspecten worden ondernemingen er in eerste instantie zelf niet direct beter van. In het algemeen geldt dat er bij een aantal categorieën aspecten staan vermeld, die in eerste instantie niet een eenduidig verband blijken te hebben met MVO. Men kan zich bij deze aspecten goed voorstellen dat een onderneming uit andere motieven dan een maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef handelt. Deze aspecten staan echter toch vermeld, want als een onderneming er geen belang aan hecht, kan dit een indicatie zijn van een negatieve houding ten opzichte van MVO (Heine en Maatman, 1998). Per onderneming wordt door middel van het cijfer “1” aangegeven of een bepaald aspect in de bedrijfscode is terug te vinden. Verticaal worden de bedrijven genoemd. Horizontaal worden de aspecten, aan de hand van de checklist, welke per categorie boven de tabellen staan vermeld genoemd. (Zie ook Bijlage I voor de checklist zonder commentaar)

### 4.2 Resultaten

Per categorie worden eerst de aspecten genoemd. Vervolgens wordt per categorie een citaat weergegeven afkomstig uit één van de in Friesland aanwezige codes. Tenslotte worden de resultaten weergegeven in tabellen. Onder de tabellen worden de resultaten kort besproken. Bij de bespreking van de resultaten is gekeken naar opvallende resultaten. Opvallend omdat er per categorie relatief hoge scores of relatief lage scores behaald worden. Waar mogelijk worden conclusies getrokken.

#### 0. Missie

1) Het MVO aspect in de categorie missie waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes luidt als volgt:

0.a) er is een missie aanwezig waarin sociale en milieufactoren een rol spelen.

2) Een illustratief citaat:

The objective of Friesland Coberco is to manufacture and market the company's dairy- and fruit-based products in such a way as to create value that can be sustained over the long term for consumers, employees, business partners and the communities in which Friesland Coberco operates.

Code of Conduct, Friesland Coberco Dairy Foods

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van het missie -gerelateerde MVO aspect:

	0.a
Philips	1
FCDF	1
Douwe Egberts	1
Postbank	0
KPN Telecom	1
Imperial Tobacco	1
Bentex	1
Woudsend Verzekeringen	1
Nestlé	1
Totaal	8

Tabel 0) Missie: score per onderneming op dit aspect

Zoals uit de tabel valt op te maken hebben acht van de negen bedrijven de missie in de bedrijfscode opgenomen. Deze acht ondernemingen formuleerden een missie, waarin de algemene doelstellingen van de onderneming werden opgenomen. Uitzondering hierop is de Postbank.

### 1. De klant

1) De lijst met MVO aspecten in de categorie klant waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 1a) aangeven dat op een eerlijke wijze reclame maken belangrijk is
- 1b) aandacht besteden aan productveiligheid
- 1c) aandacht besteden aan productkwaliteit
- 1d) de klant bewust maken van maatschappelijke issues
- 1e) het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als "goede" handelspartner voor derden
- 1f) het belang van een goede privacybescherming inzien
- 1g) openstaan voor wensen van en communicatie met de klant en hier gehoor aan geven

2) Een illustratief citaat:

KPN heeft de ambitie om klanten een excellente dienstverlening te bieden.

KPN Bedrijfscode, KPN Telecom

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de klant -gerelateerde MVO aspecten:

	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	Totaal
Philips	1	0	1	0	1	0	0	3
FCDF	0	1	1	0	0	0	0	2
Douwe Egberts	1	1	1	0	1	0	1	5
Postbank	1	0	0	1	1	0	1	4
KPN Telecom	0	1	1	1	1	1	1	6
Imperial Tobacco	1	1	1	0	0	0	1	4
Bentex	1	0	1	1	0	1	1	5
Woudsend Verzekeringen	1	0	1	0	1	1	1	5
Nestlé	1	1	1	0	1	1	1	6
Totaal	7	5	8	3	6	4	7	40

Tabel 1) Klant: score van een onderneming per aspect

In het algemeen wordt er door de ondernemingen, verdeeld over de aspecten, relatief veel aandacht besteed aan de categorie klant. In totaal worden er door de ondernemingen 40 van de mogelijke 63 (negen bedrijven maal zeven aspecten) klant-gerelateerde MVO aspecten genoemd. Hieruit is te concluderen dat de ondernemingen ook in hun bedrijfscode de klanten erkennen als een belangrijke groep belanghebbenden (stakeholders).

## 2a. Verantwoordelijkheden jegens de werknemers

1) De lijst met aspecten in de categorie Verantwoordelijkheden jegens de werknemers waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

2aa) arbeidsomstandigheden: aandacht voor veiligheid en gezondheid

2ab) actieve opstelling ten opzichte van ziekteverzuim

2ac) aandacht besteden aan beloningsstructuur

2ad) zorg dragen voor training en development

2ae) stimuleren van betrokkenheid

2af) gelijke kansen en rechten bieden en een actieve opstelling om discriminatie tegen te gaan

2ag) actieve opstelling met betrekking tot achtergestelde groeperingen (bijvoorbeeld gehandicapten, positie minderheden, vrouwenemancipatie, oudere werknemers)

2ah) goede sociale regelingen (bijvoorbeeld ouderschapsverlof, sabbatsverlof, afvloeiingsregelingen)

2ai) positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad

2aj) de waarde van het personeel erkennen

2) Een illustratief citaat:

Sara Lee employees have the right to work in an environment that is free from intimidation and harassment.

Global Business Standards, Sara Lee

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de verantwoordelijkheden jegens de werknemers -gerelateerde MVO aspecten:

	2aa	2ab	2ac	2ad	2ae	2af	2ag	2ah	2ai	2aj	Totaal
Philips	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	6
FCDF	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	7
Douwe Egberts	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	5
Postbank	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	4
KPN Telecom	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	6
Imperial Tobacco	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Bentex	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Woudsend Verzekeringen	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	6
Nestlé	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	8
Totaal	8	0	6	7	5	7	1	0	6	4	44

Tabel 2a) Verantwoordelijkheden jegens de werknemers: score per onderneming per aspect

De bedrijven besteden in deze categorie bijzonder veel aandacht aan de aspecten arbeidsomstandigheden, beloningstructuur, training en development en actieve instelling om discriminatie tegen te gaan. Ook het stimuleren van betrokkenheid en een positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad scoren goed.

Wat opvalt is dat zowel Imperial Tobacco als Bentex laag scoren in deze categorie. Dit terwijl Bentex in de inleiding van de code wel de waarde van het personeel erkent. Dit blijkt uit de volgende passage: “Onze medewerkers zijn het visitekaartje naar de buitenwereld”. De codes van beide ondernemingen richten zich vooral op de verantwoordelijkheden van de werknemers. Aan de aspecten 2ab en 2ah uit deze categorie wordt door geen van de ondernemingen aandacht geschonken. In deze categorie wordt in totaal 44 van de 90 keer een MVO-gerelateerd aspect genoemd. Dit is op zich een redelijke score.

## 2b. Verantwoordelijkheden van de werknemers:

1) De lijst met aspecten in de categorie Verantwoordelijkheden van de werknemers waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 2ba) voorkomen belangenverstremgeling
- 2bb) verboden geschenken of ontspanning aan te nemen en aan te bieden
- 2bc) correct vastleggen van gegevens
- 2bd) open en transparant communiceren
- 2be) tegengaan corruptie en fraude
- 2bf) geheimhouden vertrouwelijke bedrijfsinformatie
- 2bg) correct omgaan met bedrijfseigendommen
- 2bh) voorkomen ongewenste omgangsvormen/ intimidatie/ discriminatie
- 2bi) tegengaan handel met voorkennis
- 2bj) contacten met de media
- 2bk) concurrentiebeding
- 2bl) correct omgaan met intellectueel eigendom

2) Een illustratief citaat:

Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij zorgvuldig omgaan met informatie. Met name dient de vertrouwelijkheid van alle gegevensverwerking te worden gewaarborgd. Alle transacties die namens ING plaatsvinden dienen zorgvuldig en volledig te worden gedocumenteerd.

ING Business Principles, Postbank

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de verantwoordelijkheden van de werknemers -gerelateerde MVO aspecten:

	2ba	2bb	2bc	2bd	2be	2bf	2bg	2bh	2bi	2bj	2bk	2bl	Totaal
Philips	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	9
FCDF	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	7
Douwe Egberts	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8
Postbank	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	8
KPN Telecom	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	6
Imperial Tobacco	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	4
Bentex	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
Woudsend Verzekeringen	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	10
Nestlé	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	4
Totaal	5	8	5	7	5	9	3	8	8	0	2	2	62

Tabel 2b) Verantwoordelijkheden van de werknemers: score per onderneming per aspect

In het algemeen wordt er door de ondernemingen relatief veel aandacht besteed aan de categorie verantwoordelijkheden van de werknemers. In totaal worden er 62 van de mogelijke 108 MVO gerelateerde aspecten genoemd. Met name de aspecten verboden geschenken of ontspanning aan te nemen/ aan te bieden, geheimhouden vertrouwelijke informatie, voorkomen ongewenste omgangsvormen/ intimidatie/ discriminatie en open en transparant communiceren worden veelvuldig vermeld.

### 3. De aandeelhouders

1) De lijst met aspecten in de categorie aandeelhouders waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 3a) het belang van eerlijke informatieverstrekking aan de aandeelhouders erkennen
- 3b) besef tonen dat maximalisatie van de aandeelhouderswaarde niet het enige streven is
- 3c) rekening houden met de wensen van de aandeelhouders

2) Een illustratief citaat:

Ons doel is om duurzame economische waarde te creëren voor onze aandeelhouders.

Fortis, Algemene Gedragsregels

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de aandeelhouders -gerelateerde MVO aspecten:

	3a	3b	3c	Totaal
Philips	0	0	0	0
FCDF	0	0	0	0
Douwe Egberts	1	0	0	1
Postbank	0	0	0	0
KPN Telecom	0	0	0	0
Imperial Tobacco	0	0	0	0
Bentex	0	0	0	0
Woudsend	1	1	0	2
Nestlé	0	1	0	1
Totaal	2	2	0	4

Tabel 3) Aandeelhouders: score van een onderneming per aspect



Er wordt weinig aandacht besteed aan de categorie aandeelhouders. De ondernemingen noemen slechts 4 keer een aspect waar een totaal mogelijk is van 27. De meeste ondernemingen beperken zich tot het noemen van maximalisatie van de aandeelhouderswaarde.

#### 4. De concurrent

1.) De lijst met aspecten in de categorie concurrent waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 4a) bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren
- 4b) aangeven geen misleidende (negatieve) informatie over de concurrent te willen verstrekken
- 4c) aangeven geen misleidende (positieve) informatie over de eigen onderneming te willen verstrekken om de concurrentiepositie te verbeteren
- 4d) voorstander van concurrentie wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren

2.) Een illustratief citaat:

##### Competitors

It is the policy of Imperial Tobacco PLC to compete vigorously but honestly in its market environment.

The aim of this policy is to confirm the group's commitment that it will not attempt to acquire information regarding a competitor's business by disreputable means.

This includes:

industrial espionage

hiring competitors' employees to disclose information

using competitors' personnel or customers to disclose confidential information

Imperial Tobacco, Code of Business Conduct

3.) De resultaten van de analyse ten aanzien van de concurrent-gerelateerde MVO aspecten:

	4a	4b	4c	4d	Totaal
Philips	0	0	0	0	0
FDCF	0	0	0	0	0
DouweEgberts	0	1	0	0	1
Postbank	0	0	0	0	0
KPN Telecom	0	1	0	0	1
Imperial Tobacco	0	1	0	0	1
Bentex	0	1	0	0	1
Woudsend Verzekeringen	0	0	0	0	0
Nestlé	0	1	0	0	1
Totaal	0	5	0	0	5

Tabel 4) Concurrent: score per onderneming per aspect

In totaal hebben vijf ondernemingen iets te melden over het aspect aangeven geen misleidende (negatieve) informatie over de concurrent te willen verstrekken. De bedrijfscodes melden met betrekking tot de andere aspecten helemaal niets. De meeste codes noemen wel dat de ondernemingen eerlijke concurrentie nastreven, maar verder wordt er niets vermeld over de concurrentie. In totaal worden er slechts 4 van de mogelijke 36 concurrent - gerelateerde MVO aspecten genoemd

## 5. De leverancier

1) De lijst met aspecten in de categorie leverancier waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 5a) eisen opleggen aan leverancier met betrekking tot de volgende onderwerpen:
- aa) geen kinderarbeid of onder zeer strikte voorwaarden
  - ab) goede arbeidsomstandigheden personeel
  - ac) bij het bepalen van vestigingslocaties rekening houden met de mensenrechtensituatie
  - ad) milieuvriendelijk produceren
  - ae) verbod dierproeven of zeer strenge eisen
  - af) niet leveren aan andere ondernemingen die gevestigd zijn in landen waar de mensenrechten geschonden worden
  - ag) niet leveren aan andere ondernemingen die iets produceren dat de mensheid schaadt
- 5b) tonen dat voldoen aan de afspraken met de leverancier en een goede relatie met de leverancier van belang zijn

2) Een illustratief citaat:

De ondernemingen van Macintosh Retail Group zijn gevestigd in West-Europa maar doen hun inkopen in de hele wereld.

Macintosh Retail Group streeft ernaar om, voor zover dat met haar taken als onderneming verenigbaar is, géén activiteiten te ontplooiën die schadelijk kunnen zijn voor de economische en sociale ontwikkeling van die betreffende landen.

Code of Conduct, Macintosh

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de leverancier -gerelateerde MVO aspecten:

	5aa	5ab	5ac	5ad	5ae	5af	5ag	5b	Totaal
Philips	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCDF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Douwe Egberts	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostbank	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KPN Telecom	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imperial Tobacco	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bentex	1	1	1	1	0	1	1	0	6
Woudsend Verzekeringen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nestlé	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	1	1	1	1	0	1	1	0	6

Tabel 5) Leverancier: score per onderneming per aspect

Op dit aspect worden door de ondernemingen slechts 6 van de mogelijke 72 MVO aspecten gescoord. Er wordt slechts door één onderneming melding gemaakt van binnen deze categorie. Bentex is de enige onderneming die bij het aspect expliciet iets te melden heeft. Er zijn wel een aantal ondernemingen die melden dat leveranciers dienen te handelen in de geest van de gedragsregels van de onderneming, maar in de codes worden niet expliciet aspecten genoemd.

## 6. De mensenrechten

1) De lijst met aspecten in de categorie mensenrechten waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 6a) aandacht besteden aan de problematiek van de mensenrechten
- 6b) actief handelen naar aanleiding van de mensenrechtensituatie
- 6c) eisen stellen aan de vestigingsplaats van de onderneming, d.w.z. niet vestigen in een land waar de mensenrechten worden geschonden

2) Een illustratief citaat:

### Human Rights

Nestlé fully supports the United Nations Global Compact's two guiding principles on human rights.

Nestlé therefore:

Supports and respects the protection of international human rights within its sphere of influence [Principle 1]

And

Ensures that its own companies are not complicit in human rights' abuses [Principle 2]

Nestlé, Corporate Business Principles

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de mensenrechten -gerelateerde MVO aspecten:

	6a	6b	6c	Totaal
Philips	0	0	0	0
FCDF	1	1	0	2
Douwe Egberts	1	1	1	3
Postbank	0	0	0	0
KPN Telecom	0	1	1	2
Imperial Tobacco	1	1	1	3
Bentex	1	1	1	3
Woudsend Verzekeringen	1	1	0	2
Nestlé	1	1	1	3
Totaal	6	7	5	18

Tabel 6) Mensenrechten: score per onderneming per aspect

Gemiddeld wordt er in deze categorie goed gescoord. In totaal wordt er 18 van de 27 keer een MVO aspect vermeld. Opmerkelijk in deze categorie is dat Philips in de bedrijfscode niet ingaat op de mensenrechtenproblematiek. De resultaten hier wijken ook belangrijk af van de resultaten van de andere deelonderzoeken in het project.

## 7. De maatschappij in het algemeen

1) De lijst met aspecten in de categorie maatschappij in het algemeen is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 7a) actieve opstelling ten opzichte van maatschappelijke problemen
- 7b) positieve bijdrage leveren aan de maatschappij d.m.v. schenkingen
- 7c) aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is
- 7d) openstaan voor communicatie/luisteren naar pressiegroepen/actiegroepen/stakeholders (extern)

- 7e) besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid
- 7f) besef tonen dat ethisch verantwoorde investeringen van belang zijn
- 7g) verboden dierproeven/zeer strenge eisen

2) Een illustratief citaat:

It is the policy of Imperial Tobacco Group PLC to respect the traditions and cultures of each country in which it operates.

The aim of this policy is to demonstrate the group's commitment to obey the law and to contribute to the economic well-being and social development of countries and communities where it conducts business.

Imperial Tobacco, Code of Business Conduct

3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de maatschappij in het algemeen -gerelateerde MVO aspecten:

	7a	7b	7c	7d	7e	7f	7g	Totaal
Philips	0	0	0	0	1	0	0	1
FCDF	1	0	1	0	1	0	0	3
Douwe Egberts	1	1	0	0	1	0	0	3
Postbank	0	0	1	0	1	0	0	2
KPN Telecom	1	0	0	1	1	0	0	3
Imperial Tobacco	1	0	1	0	0	0	0	2
Bentex	0	0	0	0	1	0	0	1
Woudsend Verzekeringen	1	0	1	0	1	1	0	4
Nestlé	1	0	1	0	1	0	0	3
Totaal	6	1	5	1	8	1	0	22

Tabel 7) Maatschappij in het Algemeen: score per onderneming per aspect

De ondernemingen scoren in deze categorie relatief slecht. In totaal noemen zij 22 van de mogelijke 63 MVO aspecten. De aspecten actieve opstelling ten opzichte van maatschappelijke problemen, besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is. Op andere aspecten wordt door de bedrijven praktisch niet ingegaan.

## 8. Het milieu

1) De lijst met aspecten in de categorie milieu waarop is gelet bij het analyseren van de bedrijfscodes is als volgt:

- 8a) milieuvriendelijk produceren
- 8b) research doen naar nog milieuvriendelijker produceren
- 8c) investeringen in milieuvriendelijk produceren
- 8d) milieuvriendelijke grondstoffen en halffabrikaten gebruiken
- 8e) milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal gebruiken/minder verpakkingsmateriaal gebruiken
- 8f) milieuvriendelijke (eind)producten produceren (gebruik)
- 8g) doen aan recycling
- 8h) bijhouden van milieuboekhouding
- 8i) eisen stellen met betrekking tot maximale toelaatbare vervuiling in de toekomst/milieuplan aanwezig
- 8j) binnen onderneming milieubewustzijn (stimuleren)

## 2) Een illustratief resultaat:

Sara Lee is committed to protecting the quality of the environment around the world through sound environmental management. Sara Lee will meet or exceed applicable environmental laws and regulations applicable to its operations.

Sara Lee, Global Business Standards

## 3) De resultaten van de analyse ten aanzien van de milieu -gerelateerde MVO aspecten:

	8a	8b	8c	8d	8e	8f	8g	8h	8i	8j	Totaal
Philips	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
FCDF	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	4
Douwe Egberts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Postbank	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
KPN Telecom	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	6
Imperial Tobacco	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
Bentex	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	7
Woudsend Verzekeringen	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Nestlé	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	6
Totaal	5	5	4	0	2	0	1	1	4	9	31

Tabel 8) Milieu: score per onderneming per aspect

Wat in deze categorie het meeste opvalt is dat alle ondernemingen het aspect “binnen de onderneming milieubewustzijn (stimuleren)” belichten. Op de andere aspecten wordt wel slecht gescoord. In totaal neemen de ondernemingen 31 aspecten van de mogelijke 90. Bentex is de onderneming die melding maakt van de meeste aspecten.

## 9. Totaal scores

In onderstaande tabel staan de totaal scores per onderneming en per aspect weergegeven. Horizontaal staan de ondernemingen vermeld. Verticaal worden de categorieën genoemd. In de onderste rij staan het totaal aantal MVO aspecten wat de ondernemingen in totaal hadden kunnen noemen.

Onderneming/ Categorie	0.Missie	1.Klant	2a.Verantwoordelijkheden jegens de werknemers	2b.Verantwoordelijkheden van de werknemers	3.De Aandeelhouders	4.De Concurrent	5.De leverancier	6.Mensenrechten	7.De maatschappij in het algemeen	8.Het Milieu	Totaal aantal genoemde aspecten (per onderneming)
Philips	1	3	6	9	0	0	0	0	1	2	22
FCDF	1	2	7	7	0	0	0	2	3	4	26
Douwe Egberts	1	5	5	8	1	1	0	3	3	1	28
Postbank	0	4	4	9	0	0	0	0	2	1	19
KPN Telecom	1	6	6	6	0	1	0	2	4	6	32
Imperial Tobacco	1	4	1	4	0	1	0	3	2	2	18
Bentex	1	5	1	6	0	1	6	3	1	7	31
Woudsend Verzekeringen	1	5	6	10	2	0	0	2	3	2	32
Nestlé	1	6	8	4	1	1	0	3	3	6	33
Totaal aantal genoemde aspecten	8	40	44	62	4	5	6	18	22	31	241
Maximaal mogelijke aspecten	9	63	90	108	27	36	72	27	63	90	585
Relatieve score per categorie	89%	63%	49%	57%	15%	14%	8%	67%	35%	34%	41%

Tabel 9) Vermeldingen van MVO-aspecten in de bedrijfscodes van Friese bedrijven - totaalscores per onderneming en per categorie

Uit de bovenstaande tabel valt op te maken dat Nestlé de meeste MVO uitingen doet in haar bedrijfscode, gevolgd door KPN Telecom en Woudsend Verzekeringen. Imperial Tobacco doet het minst aantal uitingen van MVO in haar code. In de gehele checklist worden in de verschillende categorieën 65 aspecten genoemd. Nestlé scoorde met 33 aspecten dus net iets meer dan de helft van de haalbare aspecten. In totaal werden er door de ondernemingen 241 aspecten genoemd waar een totaal mogelijk was van 585 aspecten.

In de categorieën verantwoordelijkheden van werknemers, de verantwoordelijkheden jegens werknemers en klant worden absoluut de meeste aspecten vermeld. Relatief scoort de categorie missie het hoogst, waar in totaal 8 van de 9 ondernemingen een vermelding hebben. Deze categorie wordt gevolgd door de categorieën mensenrechten en verantwoordelijkheden van de werknemers.



## 5 Conclusie

De centrale vraag in dit onderzoek was: ‘In welke mate beschikken de 50 grootste Friese bedrijven over een bedrijfscode en welke waarden worden in de aanwezige codes belangrijk geacht?’

In de literatuur worden verschillende definities gebruikt voor een bedrijfscode. Een bruikbare definitie is die van de SER: “een document dat de basis verantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving (maatschappij) en de (kern)waarden, normen, regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen” (SER, 2001).

Hoofddoel van het onderzoek was om waar te nemen welke waarden een belangrijke rol spelen in de aanwezige bedrijfscodes. In Friesland bleken 12 van de 50 ondernemingen over een bedrijfscode te beschikken. Deze aanwezige bedrijfscodes werden geanalyseerd met behulp van een checklist. Aan de hand van de analyse kan geconcludeerd worden dat alle bedrijfscodes aandacht besteden aan aspecten van MVO (zie Tabel 9 in paragraaf 4.2). Nestlé, KPN Telecom en Woudsend Verzekeringen zijn de ondernemingen met de meeste vermeldingen (in totaal).

Absoluut gezien kwamen de meeste vermeldingen voor in de categorieën verantwoordelijkheden jegens werknemers (2a), verantwoordelijkheden van werknemers (2b) en de klant (1). Om te zien hoe de ondernemingen scoren in de categorieën met weinig aspecten zullen ook de relatieve resultaten worden vergeleken. Hier valt op dat de categorie missie veruit de hoogste score heeft. In totaal noemen 8 van de 9 (89%) ondernemingen in hun bedrijfscode een missie. Verder werd vooral aandacht besteed aan de categorieën mensenrechten (67%), klant (64%) en verantwoordelijkheden van werknemers (57%).

Uit de analyse kan geconcludeerd worden dat de ondernemingen in hun bedrijfscode met name aandacht besteden aan de categorieën werknemers (2a en 2b), de klant (1) en dat daarnaast bijna ieder bedrijf een missie (0) in zijn code vermeld. Deze resultaten komen in grote mate overeen met de resultaten van Bieleman (2002) en Boerboom (2002), want zij kwamen ook tot de conclusie dat bedrijven in hun berichtgeving en jaarverslagen de meeste aandacht schenken aan de categorieën personeel en klant. Opmerkelijk verschil is het aantal vermeldingen ten aanzien van mensenrechten. In de jaarverslagen van 16 ondernemingen stond slechts één vermelding, in de krantenartikelen geen een. De bedrijfscodes daarentegen laten maar liefst 18 vermeldingen zien.

Het doel van het tweede gedeelte van het onderzoek was om waar te nemen hoe de aanwezige bedrijfscode in de dagelijkse praktijk wordt ervaren. Dit onderzoek is niet goed gelukt omdat er slechts één onderneming bereid was mee te werken. De code bleek in deze onderneming relatief goed ingeburgerd, omdat alle respondenten aangaven op de hoogte te zijn van het bestaan van de bedrijfscode. De respondenten zelf vonden de waarden verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid het belangrijkste. Wat opvalt is dat deze waarden door de onderneming niet genoemd werden in haar code. De waarden die de onderneming wel vermeld in haar bedrijfscode, werden overigens ook belangrijk gevonden door de respondenten.





## Geraadpleegde bronnen en websites:

- Clayton A.M.H. and Radcliffe N.J. [1996], Sustainability, A systems approach, Earthscan, Publications Limited, London,
- Couwenberg S.W. en E.C. Nieuwenhuys [2002], Civis Mundi, Tijdschrift voor politieke filosofie en cultuur, Internationale dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen, Slothouwer Producties, Amsterdam.
- DHV, Adviesgroep Duurzaam Ondernemen [september 2001], Duurzaamheidsverslag onvermijdelijk, Amersfoort.
- Dijk H. [2000], Ware Woorden of Schone Schijn – De betrouwbaarheid van uitlatingen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- Bieleman R. [2002], Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant.
- Boerboom L. [2002], Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven.
- Foudraïne-Kranenburg M. en Rutgers van der Loeff B. (red) [2000], De Baak Managementwijzer maatschappelijk verantwoord ondernemen, Noordwijk.
- Heine H. en Maatman M. [1998], Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen – Een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen.
- Hummels H. en Paape L. [2002], Sociale en ethische verantwoording: keurslijf of lijfbehoud?, PwC en Universiteit van Nyenrode.
- Kaptein S.P. en Klamer H.K. [1991], Ethische bedrijfscodes in Nederlandse bedrijven, Nederlandse Christelijke Wergeversbond, Den Haag.
- Kaptein S.P. en Klamer H.K. en ter Linden J.C.J. [1999], De Integere Organisatie, Het nut van een bedrijfscode, Den Haag (NCW).
- Keijzers G. en Jeurissen R., Civis Mundi, [2002], Tijdschrift voor politieke filosofie en cultuur, Het bedrijfsleven en mondiale sociaal-ecologische duurzaamheid, Slothouwer Producties, Amsterdam.
- Klamer H. en Rutgers van der Loeff B. (2001), Maatschappelijk Ondernemen, Uitgave van NCW en AWWN, Den Haag offset, Rijswijk.
- Van der Molen F. [1 februari 2000], Accountants onder de wals van milieudeskundigen?, Arena 1, VVM Bureau.
- Den Nieuwenboer N., E.J. Lammers [2002], Business Codes in Belgium, KPMG, Brussel.
- Six J.P. [28 Februari 2003], Reputatie blijft het kostbaarste bezit, Het Financiële Dagblad.
- Sociaal-Economische Raad, [15 december 2000], Advies over maatschappelijk ondernemen, De winst van waarden, Den Haag.
- United Nations World Commission on Environment and Development (UNWCED) [1987], Our common future (The Brundtland Report), Oxford University Press, Oxford.
- Wempe J. en Kaptein M. [maart 2000], Ondernemen met het oog op de toekomst, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag.
- Ybema G. [15 september 1999], Toespraak toenmalig Staatssecretaris van Economische Zaken op Symposium Gedragscodes, SER,-Gebouw, Den Haag.

## Websites:

[www.bedrijfsethiek.nl](http://www.bedrijfsethiek.nl); Het Netwerk Bedrijfsethiek Nederland (NBN) is een netwerk van mensen die de ethische kwaliteit van het beslissen en handelen in bedrijfsleven en non-profit organisaties in de meest brede zin van het woord willen bevorderen.

[www.cossen.nl](http://www.cossen.nl); COS Fryslan is één van de zestien centra voor internationale samenwerking in Nederland. COS Fryslân stimuleert mondiale bewustwording, zet internationale vraagstukken op de agenda en slaat een brug tussen internationale en Friese vraagstukken.

[www.duurzaam-ondernemen.nl](http://www.duurzaam-ondernemen.nl); Dit is de website van het online kenniscentrum op het gebied van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

[www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org); The Ethical Trade Initiative (ETI) is an alliance of companies, non-governmental organisations (NGOs), and trade union organisations committed to working together to identify and promote ethical trade - good practice in the implementation of a code of conduct for good labour standards (labor standards), including the monitoring and independent verification of the observance of ethics code provisions, as standards for ethical sourcing.

[www.ilo.org](http://www.ilo.org); The International Labour Organization is the UN specialized agency which seeks the promotion of social justice and internationally recognized human and labour rights. It was founded in 1919 and is the only surviving major creation of the Treaty of Versailles which brought the League of Nations into being and it became the first specialized agency of the UN in 1946.

[www.indianet.nl/manifest.html](http://www.indianet.nl/manifest.html); In het manifest vragen de maatschappelijke organisaties, waaronder Amnesty International, de Consumentenbond, Max Havelaar, Milieudefensie, NOVIB, de Schonen Klerencampagne en de Zuid-Noord Federatie, de regering om duidelijke 'spelregels' voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

[www.mvo-platform.nl](http://www.mvo-platform.nl); Het MVO Platform is een netwerk van Nederlandse maatschappelijke organisaties actief op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

[www.oesorichtlijnen.nl](http://www.oesorichtlijnen.nl); Deze Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen maken duidelijk wat overheden van het gedrag van ondernemingen verwachten. Ze bieden een handvat voor gedragscodes van ondernemingen om met de verschillende aspecten van duurzame ontwikkeling om te kunnen gaan. De Richtlijnen gaan onder andere in op werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, wetenschap en technologie, milieu, openbaarmaking van gegevens, mededinging, financiering en belastingen.

[www.somo.nl](http://www.somo.nl); SOMO is een onderzoeks- en adviesbureau dat sinds 1973 onderzoek doet naar de gevolgen van bedrijfsbeleid van Multinationale Ondernemingen (MNO's) en naar de gevolgen van de internationalisering van het bedrijfsleven voor met name de ontwikkelingslanden.

[www.strategis.ic.gc.ca/SSG/ca00880e.html](http://www.strategis.ic.gc.ca/SSG/ca00880e.html); Joint Initiative Canada, Voluntary Codes : A Guide for Their Development and Use. This is a Guide written by a joint initiative of the Office of Consumer Affairs, Industry Canada, and the Regulatory Affairs Division and the Treasury Board Secretariat

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); The Global Compact is an international initiative that would bring companies together with UN agencies, labour and civil society to support in the areas of human rights, labour and the environment.

[www.un.org/rights/index.html](http://www.un.org/rights/index.html); The purposes of the United Nations, as set forth in the Charter, are to maintain international peace and security; to develop friendly relations among nations; to cooperate in solving international economic, social, cultural and humanitarian problems and in promoting respect for human rights and fundamental freedoms; and to be a centre for harmonizing the actions of nations in attaining these ends.

### **Bedrijfscodes:**

Fortis [2002], Algemene Gedragsregels Fortis.

Friesland Coberco Dairy Foods [June 2002], Code of Conduct.

Imperial Tobacco RYO [May 2000], Code of Business Conduct.

ING [1 Juni 1999], ING Business Principles.

Koninklijke KPN B.V. [Oktober 2000], KPN Bedrijfscode, Toolbox en Werkwijzer “Wat ons bindt”, Den Haag,

Macintosh [December 2000], Code of Conduct, Maastricht.

Nestlé [March 2002], Nestlé Corporate Business Principles, Second Edition.

Philips [April 1998], Algemene Gedragscode.

Sara Lee [1997], Global Business Standards, Winning Through Integrity.



## Bijlage 1 De checklist voor bedrijfscodes in zijn geheel

### 0. Missie, toepassing en naleving

a) er is een missie aanwezig waarin sociale en milieufactoren een rol spelen.

### 1. De klant

1a) aangeven dat op een eerlijke wijze reclame maken belangrijk is

1b) aandacht besteden aan productveiligheid

1c) aandacht besteden aan productkwaliteit

1d) *de klant bewust maken van maatschappelijke issues*

1e) het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als "goede" handelspartner voor derden

1f) het belang van een goede privacybescherming inzien

1g) openstaan voor wensen van en communicatie met de klant en hier gehoor aan geven

### 2a. Verantwoordelijkheden jegens de werknemers

2aa) arbeidsomstandigheden: aandacht voor veiligheid en gezondheid

2ab) actieve opstelling ten opzichte van ziekteverzuim

2ac) aandacht besteden aan beloningsstructuur

2ad) zorg dragen voor training en development

2ae) stimuleren van betrokkenheid

2af) *gelijke kansen en rechten bieden en een actieve opstelling om discriminatie tegen te gaan*

2ag) *actieve opstelling met betrekking tot achtergestelde groeperingen (bijvoorbeeld gehandicapten, positie minderheden, vrouwenemancipatie, oudere werknemers)*

2ah) goede sociale regelingen (bijvoorbeeld ouderschapsverlof, sabbatsverlof, afvloeiingsregelingen)

2ai) positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad

2aj) de waarde van het personeel erkennen

### 2b. De Verantwoordelijkheden van de werknemers

2ba) voorkomen belangenverstremgeling

2bb) verboden geschenken of ontspanning aan te nemen en aan te bieden

2bc) correct vastleggen van gegevens

2bd) open en transparant communiceren

2be) tegengaan corruptie en fraude

2bf) geheimhouden vertrouwelijke bedrijfsinformatie

2bg) correct omgaan met bedrijfseigendommen

2bh) voorkomen ongewenste omgangsvormen/ intimidatie/ discriminatie

2bi) tegengaan handel met voorkennis

2bj) contacten met de media

2bk) concurrentiebeding

2bl) correct omgaan met intellectueel eigendom

### 3. De Aandeelhouders

3a) het belang van eerlijke informatieverstrekking aan de aandeelhouders erkennen

3b) *besef tonen dat maximalisatie van de aandeelhouderswaarde niet het enige streven is*

3c) rekening houden met de wensen van de aandeelhouders

#### **4. De concurrent**

- 4a) bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren
- 4b) aangeven geen misleidende (negatieve) informatie over de concurrent te willen verstrekken
- 4c) aangeven geen misleidende (positieve) informatie over de eigen onderneming te willen verstrekken om de concurrentiepositie te verbeteren
- 4d) voorstander van concurrentie wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren

#### **5. De leverancier**

- 5a) *eisen opleggen aan leverancier met betrekking tot de volgende onderwerpen:*
  - aa) *geen kinderarbeid of onder zeer strikte voorwaarden*
  - ab) *goede arbeidsomstandigheden personeel*
  - ac) *bij het bepalen van vestigingslocaties rekening houden met de mensenrechtensituatie*
  - ad) *milieuvriendelijk produceren*
  - ae) *verbod dierproeven of zeer strenge eisen*
  - af) *niet leveren aan andere ondernemingen die gevestigd zijn in landen waar de mensenrechten geschonden worden*
  - ag) *niet leveren aan andere ondernemingen die iets produceren dat de mensheid schaadt*
- 5b) tonen dat voldoen aan de afspraken met de leverancier en een goede relatie met de leverancier van belang zijn

#### **6. Mensenrechten**

- 6a) *aandacht besteden aan de problematiek van de mensenrechten*
- 6b) *actief handelen naar aanleiding van de mensenrechtensituatie*
- 6c) *eisen stellen aan de vestigingsplaats van de onderneming, d.w.z. niet vestigen in een land waar de mensenrechten worden geschonden*

#### **7. De maatschappij in het algemeen**

- 7a) *actieve opstelling ten opzichte van maatschappelijke problemen*
- 7b) *positieve bijdrage leveren aan de maatschappij d.m.v. schenkingen*
- 7c) aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is
- 7d) *openstaan voor communicatie/luisteren naar pressiegroepen/actiegroepen/ stakeholders (extern)*
- 7e) *besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid*
- 7f) *besef tonen dat ethisch verantwoorde investeringen van belang zijn*
- 7g) *verboden dierproeven/zeer strenge eisen*

#### **8. Het milieu**

- 8a) milieuvriendelijk produceren
- 8b) research doen naar nog milieuvriendelijker produceren
- 8c) investeringen in milieuvriendelijk produceren
- 8d) milieuvriendelijke grondstoffen en halffabrikaten gebruiken
- 8e) milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal gebruiken/minder verpakkingsmateriaal gebruiken
- 8f) milieuvriendelijke (eind)producten produceren (gebruik)
- 8g) doen aan recycling
- 8h) bijhouden van milieuboekhouding
- 8i) eisen stellen met betrekking tot maximale toelaatbare vervuiling in de toekomst/milieuplan aanwezig
- 8j) binnen onderneming milieubewustzijn (stimuleren)

## Bijlage 2 Interviews werknemers

### Inleiding

Aanvankelijk was het tweede doel van dit onderzoek om waar te nemen hoe de aanwezige bedrijfscodes in de dagelijkse praktijk worden ervaren. Wat is de betekenis van de bedrijfscode voor de verschillende werknemers? Veelal zijn de in Friesland gevestigde ondernemingen gelieerd aan een beursgenoteerde Nederlandse of zelfs een buitenlandse moedermaatschappij. Men kan zich afvragen of de code wel ‘doordringt’ tot op het operationele niveau.

Dit deel van het onderzoek was gericht op de bedrijven die de beschikking hebben over een bedrijfscode. De bedrijven die over een code beschikken zijn benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Aan de hand van een korte vragenlijst zou per onderneming een tiental werknemers worden geïnterviewd. De verwerking zou anoniem gebeuren. Elk interview zou ca. 5 minuten duren, en bij voorkeur tijdens de lunch worden afgenomen. Het doel was om werknemers met verschillende functies te interviewen. Op deze manier zou het verkregen beeld zo ‘breed’ mogelijk worden. De korte vragenlijst bestond uit een beperkt aantal duidelijke vragen. In eerste instantie zou worden ingegaan op de rol die de aanwezige waarden en normen spelen binnen de onderneming.

In paragraaf 3.4 kwam naar voren dat er twaalf ondernemingen over een bedrijfscode beschikken. Deze ondernemingen zijn telefonisch benaderd om mee te werken aan een tiental korte interviews. Slechts één onderneming bleek hiertoe bereid. Dit is uiteraard te weinig om serieuze conclusies te kunnen trekken. Voor de volledigheid doen wij wel verslag. Eerst zal worden ingegaan op de opzet van de interviews welke zijn afgenomen bij dit ene bedrijf. Vervolgens worden de resultaten besproken.

### Resultaten

Zoals gezegd zijn de 12 Friese bedrijven die een bedrijfscode hebben telefonisch benaderd met de vraag of ze bereid waren om mee te werken aan (het) interviewen van werknemers. Uiteindelijk bleek slechts één van de twaalf ondernemingen bereid om mee te werken. De ondernemingen die niet mee wensten te werken gaven hiervoor diverse redenen. Een veel gebruikt excuus was dat ze het te druk hadden. Dit is moeilijk te begrijpen, omdat alle enquêtes in totaal slechts een uur vergden, per persoon slechts enkele minuten en tijdens de lunchpauze konden worden afgenomen. Andere bedrijven gaven aan dat ze heel veel verzoeken van studenten binnen krijgen, en dat ze selectief dienden om te gaan met deze verzoeken. Bij twee ondernemingen was de code nog niet geïmplementeerd. Deze ondernemingen voerden als reden aan dat de enquêtes vragen zouden oproepen bij de werknemers. In een paar gevallen werd geen reden gegeven. Deze reactie is vreemd te noemen omdat in de meeste bedrijfscodes het belang van openheid en communicatie met de stakeholders wordt genoemd.

### De resultaten van de interviews

Omdat slechts één onderneming bereid was om mee te werken is de methode van onderzoek enigszins toegespitst op deze onderneming. Voordat aan de enquêtes werd begonnen is door een medewerker van de onderneming eerst de onderneming geïntroduceerd en de structuur van de onderneming besproken. Dit om een beter beeld te schetsen van de organisatie. Vervolgens zijn de interviews afgenomen. Ook was er voldoende gelegenheid om additionele



vragen te stellen. De geënquêteerde werknemers waren werkzaam op verschillende afdelingen.

Hieronder worden eerst de vragen weergegeven (cursief). Vervolgens worden de resultaten weergegeven en besproken.

*Vraag 1: Wat is uw functie binnen deze onderneming?*

*Vraag 2: Op welke afdeling bent u werkzaam?*

Om de onderneming waar de respondenten werkzaam zijn anoniem te houden kunnen de functies en de afdelingen waar zij werkzaam zijn niet genoemd worden. De eerste vraag is in de vragenlijst opgenomen omdat het vermoeden bestaat dat de functie samenhangt met het op de hoogte zijn van de bedrijfscode. Dit bleek niet het geval, want alle 10 respondenten bleken op de hoogte van de aanwezigheid van de bedrijfscode. Daarnaast bestaat het vermoeden dat werknemers al naar gelang hun functie verschillende waarden belangrijk achten. Dit bleek wel het geval. Een voorbeeld hiervan is dat een werknemer van de interne-controleafdeling de waarden integriteit en betrouwbaarheid relatief belangrijker vond dan de werknemers die werkzaam zijn op andere afdelingen.

*Vraag 3: Bent u op de hoogte van het bestaan van een bedrijfscode binnen de onderneming waarbij u werkzaam bent?*

Alle 10 respondenten gaven aan op de hoogte te zijn van de code. Dit is zeer opvallend te noemen. Waarschijnlijk is dit resultaat niet representatief voor de andere ondernemingen in Friesland. De werknemers die mij de dag begeleidde vertelde dat deze onderneming er relatief veel aandacht aan besteedde om de werknemers op de hoogte te stellen van de code. De werknemers krijgen allemaal een code met een begeleidend schrijven thuisgestuurd. Daarnaast worden ze geïnformeerd via intranet.

*Vraag 4: Legt de code u ook concrete richtlijnen op met betrekking tot de uit te voeren taken?*

Bij deze vraag gaven ook alle respondenten een bevestigend antwoord. Een voorbeeld hiervan is dat bij indiensttreding iedere werknemers een eed af dient te leggen opdat men op een vertrouwelijke wijze omgaat met de gegevens.

*Vraag 5: Wat zijn voor u de vier belangrijkste kernwaarden bij het uitvoeren van uw functie?*

De antwoorden op deze vraag zijn terug te vinden in onderstaande tabel.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Totaal
eerlijkheid	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	6
integriteit	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	4
innovativiteit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gelijkheid	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
oprechtheid	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
verantwoordelijkheid	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8
betrouwbaarheid	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8
openheid	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4
respect	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
vertrouwen	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	6
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

*Tabel 1) De waarden die de respondenten belangrijk achten bij het uitvoeren van hun functie*

Uit de tabel blijkt dat verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid als de belangrijkste waarden worden aangemerkt. Eerlijkheid en vertrouwen werden ook vaak genoemd. Daarnaast is het opmerkelijk te noemen dat niemand van de werknemers innovativiteit heeft genoemd.

*Vraag 6: Welke rol spelen de volgende kernwaarden van de onderneming in uw huidige functie?*

De respondenten wordt gevraagd om aan de rol die een waarde speelt in zijn/haar huidige functie een score toe te kennen. Een score van één houdt in dat de bewuste waarde een onbelangrijke rol speelt, een score van vijf betekent dat de bewuste waarden een belangrijke rol spelen.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Totaal
eerlijkheid	5	5	4	4	3	5	5	5	2	5	43
oprechtheid	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	42
integriteit	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
respect	5	3	5	4	4	5	4	5	3	4	45

*Tabel 2) De scores die de respondenten gaven aan de kernwaarden zoals de onderneming ze ziet*

In het algemeen gaven alle respondenten relatief hoge scores aan de waarden. De totaalscores per waarde lopen nauwelijks uiteen. Wat opvalt is dat respondent 9 relatief lage scores toekent aan de waarden, dit in vergelijking met de andere respondenten. Door de geplande reorganisatie stond de baan van deze respondent op de tocht. Dit ongenoegen is terug te vinden in de gegeven scores.



Publicaties<sup>5</sup> van de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepsteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepsteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijtsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijtsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema., *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijtsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentiekracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijtsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitlatingen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 2000.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.
- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarkting van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwaring*, 2001.
- EC 120 E. Bruning, S.Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.

<sup>5</sup> Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebrocheerd. Publicaties uitgebracht in de werkdocumenten reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.

- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.
- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 130 Jacob de Vries, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van bedrijfscodes*, 2003.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.
- EC 132 Elisa Ninke Staal, *Microfinance of Housing. The Case of Nicaragua*, 2003.
- EC 133 Auke Jan Martens, Paul van der Laan, Elise Kamphuis (red.), *Goed gekeurd hout. Hoe kan het marktaandeel van gecertificeerd hout worden vergroot?*, 2003.
- EC 134 Catrinus J. Jepma, Elise Kamphuis (eds.), *Developing Countries and GATS*, 2003.
- EC 135 Friso de Jong, *Telecommunications reform in Mexico. An in-depth analysis on the socio-economic consequences of liberalisation of Mexico's telecom services industry*, 2003.
- EC 137 Melchior Bauer, *Microfinance for housing in Nicaragua: is joint-liability an effective mechanism?*, 2004
- EC 140 Evert-Jan Veldkamp, *Het toegevoegde waarde overzicht in het jaarverslag. Een analyse van het maatschappelijk nut*, 2003

#### Werkdocumenten

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijtsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.
- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuweschans*, 2001.
- WD 2001-2 U. Futh, *Meten van natuurwaarden in Duitsland*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschochohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.

- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries, drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.
- WD 2002-5 drs. Frans J. Sijtsma, prof. dr. P.H. Pellenbarg, *Concurrentie-analyse Europark Coevorden*, 2002
- WD 2003-3 drs. Frans J. Sijtsma, *Economische gevolgen van de PKB Waddenzee in de Kop van Noord-Holland. Een beoordeling van het ECORYS-NEI rapport*, 2003.