

“Code of Conduct training”

Een onderzoek naar de elementen voor een Code of Conduct training



“Een onderzoek naar de elementen voor een Code of Conduct training”

Naam:	Rijan Radjinder Mahabier
Studie:	Academie voor Accounting & Financial Management Bedrijfseconomie voltijd Studentennummer: 10062394 Klas: BE-4 De Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Stage bedrijf:	BeOne Development Adres: Hamerveldseweg 65 3833 GL Leusden
Bedrijfsbegeleiders:	Sabah Oustou en Yvonne van Aken
Stagebegeleider:	Jan Hendrik van der Kooij
Vrijgave door bedrijfsbegeleider:	
Naam:	Sabah Oustou
Handtekening:	_____
Datum:	_____
Datum afsluiting scriptie:	9 juli 2014

Voorwoord

Dit is het onderzoeksrapport dat ik heb geschreven voor BeOne Development. Dit onderzoeksrapport dient als mijn afstudeeropdracht voor mijn studie Bedrijfseconomie aan De Haagse Hogeschool.

Ik zou graag mijn bedrijfsbegeleiders Sabah Oustou en Yvonne van Aken willen bedanken voor de warme welkom bij BeOne Development en de goede ondersteuning die zij hebben gegeven. Ik wil Muel Kaptein bedanken voor het geven van een interview ondanks hij niet veel tijd beschikbaar had. Ik wil Paul Tijnagel bedanken voor het meewerken aan mijn onderzoek. Het is namelijk lastig geweest om informatie van organisatie te krijgen. Tot slot zou ik mijn stagebegeleider Jan Hendrik van der Kooij willen bedanken voor de noodzakelijke input. Dit heeft uiteindelijk ervoor gezorgd dat dit onderzoek een goede structuur heeft gekregen.

Managementsamenvatting

Dit rapport behandelt de elementen die een Code of Conduct e-learning training dient te bevatten. De Code of Conduct is een gedragscode voor medewerkers binnen een organisatie.

De achtereenvolgende hoofdstukken gaan in op een aantal relevante aspecten voor de elementen van een Code of Conduct e-learning training, zoals:

- De toegenomen aandacht voor de Code of Conduct;
- De theoretische basis voor de Code of Conduct;
- De wet- en regelgevingen en richtlijnen waarin Code of Conduct is verbonden;
- Het CoC framework waarin wordt aangegeven welke elementen in de Code of Conduct dienen te worden opgenomen;
- Het CoC framework in de praktijk;
- De mogelijkheden voor organisaties om het personeel bewust te maken van de Code of Conduct.

De conclusie is dat BeOne de elementen uit het CoC framework kan toepassen bij het opzetten van een Code of Conduct e-learning training. Verder kan BeOne enkele praktijk elementen toevoegen aan de module. Hierdoor kunnen zij weerstand bieden tegen de concurrentie en mogelijkheden die organisaties hebben om de medewerkers bewust te maken van de Code of Conduct.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	4
Inleiding en onderzoeksverantwoording	7
1. Organisatiebeschrijving	10
1. Maatschappelijke ontwikkelingen	12
2.1 Veiligheid	12
2.1.1 Pesterijen en martelingen.....	12
2.1.2 Discriminatie.....	12
2.1.3 Diefstal.....	13
2.1.4 Alcoholgebruik en seksuele intimidatie.....	13
2.1.5 Producten	14
2.2 Milieu	14
2.3 Fraude	15
2.4 Corruptie.....	16
2.5 Kartels.....	17
2.6 Conclusie	17
3. Theoretisch kader	18
3.1 Carroll's four-part model.....	18
3.1.1 Economic responsibilities	19
3.1.2 Legal responsibilities	19
3.1.3 Ethical responsibilities.....	19
3.1.4 Philanthropic responsibilities.....	20
3.2 Stakeholder Theory of The Firm	20
3.2.1 Shareholders	21
3.2.2 Employees.....	22
3.2.3 Consumers	23
3.2.4 Suppliers	24
3.2.5 Competitors.....	25
3.2.6 Civil society	26
3.2.7 Government	26
3.3 Conclusie	27
4. Wet- en regelgeving en richtlijnen Code of Conduct.....	28
4.1 Wet- en regelgeving	28
4.1.1 Foreign Corrupt Practices Act	28

4.1.2 UK Bribery Act 2010.....	29
4.1.3 Sarbanes-Oxley act	30
4.2 Richtlijnen	31
4.2.1 Missie en visie	32
4.2.2 Kernwaarden.....	32
4.2.3 Verantwoordelijkheden.....	32
4.2.4 Normen en regels	32
4.3 Conclusie	32
5. Code of Conduct framework	33
5.1 CoC Framework	33
5.2 Conclusie	34
6. Het CoC framework in praktijk.....	35
6.1 Effectiviteit van het CoC framework.....	35
6.2 Aandachtspunten	36
6.3 Conclusie	36
7. Bedreigingen voor de Code of Conduct e-learning training	37
7.1 Concurrenten	37
7.1.1 Cegos Group	37
7.1.2 Tinqwise	38
7.1.3 Inspired eLearning	38
7.2 Interne trainingen.....	39
7.3 Conclusie	40
8. Conclusie en aanbevelingen	41
Literatuurlijst.....	43
Bijlage 1 Employee rights and duties.....	48
Bijlage 2 Foreign Corruption Practices Act	49
Bijlage 3 UK Bribery Act 2010.....	51
Bijlage 4 Interview Muel Kaptein	52
Bijlage 5 Toepassing CoC framework	53
Bijlage 6 Resultaten CoC framework.....	56
Bijlage 7 Herziene CoC framework	57
Bijlage 8 E-mail Compliance Officer Siemens	58

Inleiding en onderzoeksverantwoording

De business unit Legal & Compliance van BeOne Development (BeOne) kijkt op dit moment naar de mogelijkheden om medewerkers binnen organisaties bewust te maken van de Code of Conduct door middel van een e-learning training. Dit onderzoek is verricht naar aanleiding van de toegenomen aandacht voor de Code of Conduct door bedrijfsschandalen, waaruit de onjuiste en/of ongepaste gedragingen van medewerkers naar voren zijn komen. Tevens ziet BeOne de vraag naar een Code of Conduct training toenemen vanuit haar klanten. BeOne heeft een opdracht geformuleerd, die luidt: “Bepaal de elementen voor een e-learning training waarin de medewerkers van de klant bewust wordt gemaakt over de Code of Conduct. “

Dit onderzoek is verricht om de elementen voor een Code of Conduct e-learning training vast te stellen. BeOne wilt een Code of Conduct training aan haar klanten kunnen bieden die alle vereiste elementen bevatten. Op basis van dit onderzoek kan BeOne uiteindelijk een e-learning training opzetten.

Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is een centrale hoofdvraag opgesteld die aan de hand van deelvragen worden beantwoord.

Centrale hoofdvraag

Welke elementen dient een Code of Conduct training te bevatten, welke aan internationaal opererende organisatie aangeboden kan worden?

Operationalisering kernbegrippen

Code of Conduct

Kaptein & Kievit (2008) geven de volgende definitie van een bedrijfscode: " A business code is a document developed by and for a company as a guideline for the current and future behavior of its directors, managers and employees." Hierbij wordt aangegeven dat deze definitie ook geldt voor de Code of Conduct.

Elementen

De elementen worden gevormd door de bestandsdelen van de Code of Conduct, waarbij de focus wordt gelegd op de onderwerpen en de structuur van de Code of Conduct.

Deelvragen

1. Welke maatschappelijke ontwikkelingen liggen ten grondslag aan de toegenomen aandacht voor Code of Conduct? (hoofdstuk 2);
2. Welke theoretische basis ligt er ten grondslag aan de Code of Conduct? (hoofdstuk 3);
3. Welke wet- en regelgeving en richtlijnen hebben betrekking op de Code of Conduct? (hoofdstuk 4);
4. Wat is de ideale set aan criteria waaraan een Code of Conduct training kan worden opgebouwd? (hoofdstuk 5);
5. Wat hebben verschillende internationaal opererende bedrijven in de Code of Conduct vastgelegd? (hoofdstuk 6);

6. Welke mogelijkheden hebben organisaties om de bewustwording van de Code of Conduct onder de medewerkers te realiseren met een e-learning training? (hoofdstuk 7).

Dit onderzoek is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Om de deelvragen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van deskresearch en interviews. Ook is er vergelijkend onderzoek verricht bij het analyseren van verschillende Codes of Conduct en de resultaten uit de deskresearch.

Deskresearch

Dit onderzoek is voornamelijk verricht in de vorm van deskresearch hiervoor is gebruik gemaakt van internetbronnen, vakliteratuur en tijdschriften.

Interview

Om de structuur van een Code of Conduct in beeld te brengen is een interview afgenomen met Muel Kaptein. De heer Paul Tijnagel heeft via e-mail informatie vrijgegeven over de bewustwordingsprogramma van Siemens.

	Deskresearch	Interview	Vergelijkend onderzoek
1. Welke maatschappelijke ontwikkelingen liggen ten grondslag aan de toegenomen aandacht voor Code of Conduct?	X		
2. Welke theoretische basis ligt er ten grondslag aan de Code of Conduct?	X		
3. Welke wet- en regelgeving en richtlijnen hebben betrekking op de Code of Conduct?	X	X	
4. Wat is de ideale set aan criteria waaraan een Code of Conduct training kan worden opgebouwd?			X
5. Wat hebben verschillende internationaal opererende bedrijven in de Code of Conduct vastgelegd?	X		X
6. Welke mogelijkheden hebben organisaties om de bewustwording van de Code of Conduct onder de medewerkers te realiseren met een e-learning?	X	X	

Tabel 1 Onderzoeksmethode per deelvraag

Afbakening

De maatschappelijke ontwikkelingen worden gebaseerd op de berichtgevingen in zowel de nationale als internationale media. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van Westers en Amerikaans georiënteerde theorieën, wet- en regelgevingen en richtlijnen. Deze theorieën, wet- en regelgevingen en richtlijnen worden gespecificeerd toegepast voor de Code of Conduct. De onderwerpen in de Code of Conduct worden vastgesteld op basis van regels die voor alle medewerkers gelden. Hierbij worden geen Codes of Conduct gebruikt die voor specifieke functies gelden. Dit onderzoek is gericht op de elementen die een Code of Conduct training dient te bevatten. De invulling van deze elementen worden niet in dit onderzoek meegenomen, omdat organisaties zelf de invulling van de Code of Conduct mogen bepalen. De concurrenten worden geselecteerd op basis van de Code of Conduct trainingen die worden aangeboden.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt een organisatiebeschrijving van BeOne gegeven. Hoofdstuk 2 behandelt gebeurtenissen die ertoe hebben geleid dat er meer aandacht is gekomen voor de Code of Conduct. In hoofdstuk 3 wordt gekeken naar de verantwoordelijkheden van een organisatie en de eisen die de maatschappij aan organisaties stelt die in de Code of Conduct tot uitdrukking dienen te komen. In hoofdstuk 4 komen enkele wet- en regelgevingen en richtlijnen aan bod die ten grondslag liggen aan de Code of Conduct. In hoofdstuk 5 wordt een Code of Conduct framework opgezet, waarin de elementen uit de voorgaande hoofdstukken terugkeren. In hoofdstuk 6 wordt het CoC framework getest door het toe te passen voor de organisaties die genoteerd staan aan de Dow Jones. Vervolgens wordt een herziene versie van het CoC framework opgesteld, waarin de elementen vanuit de theorie en praktijk zijn verwerkt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 7 de mogelijke bedreigingen voor de Code of Conduct e-learning training van BeOne in beeld gebracht. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 een conclusie getrokken en aanbevelingen gedaan over de elementen die in een Code of Conduct training dienen te worden opgenomen.

1. Organisatiebeschrijving

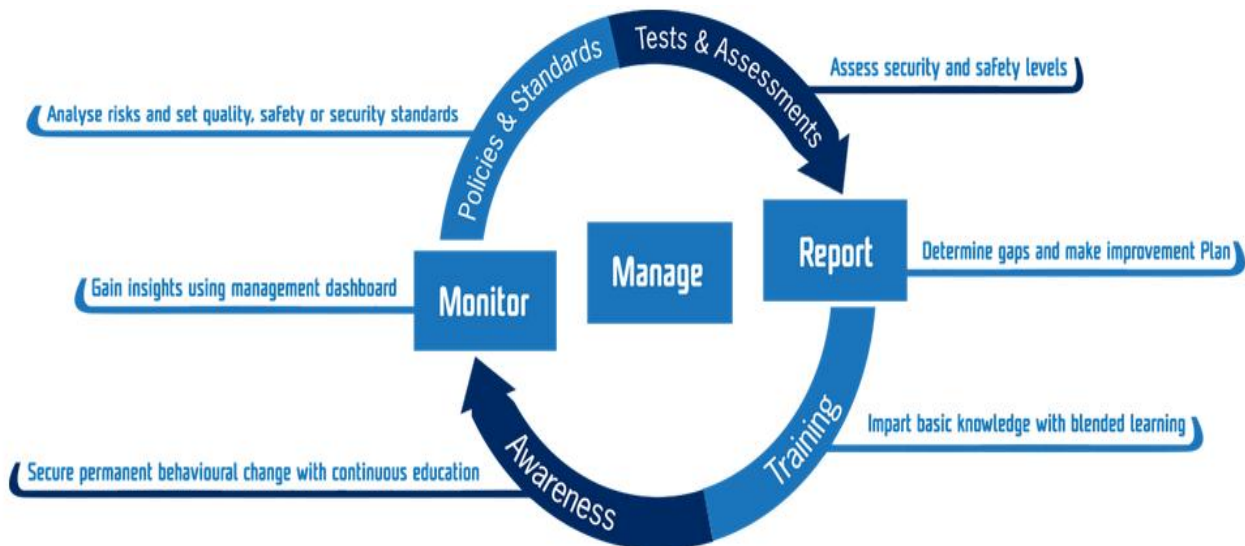
BeOne Development (BeOne) is in 2013 opgericht. In 2013 is BeOne Development (BeOne) gefuseerd met InfoSecure om een grotere markt te kunnen bereiken. InfoSecure is een multinationale onderneming die awareness trainingen levert aan haar klanten. InfoSecure is opgericht in 1999 en is gevestigd in Nederland. Tevens zijn er kantoren gevestigd in België, Duitsland, Engeland en Scandinavië met partners in Denemarken, Frankrijk, Spanje en Zwitserland. De trainingen worden in meer dan 100 landen aangeboden in meer dan 40 talen. De trainingen worden op het gebied van informatie beveiliging, compliance en business continuity management aangeboden. BeOne is een startende organisatie en is op dit moment bezig met het ontwikkelen van trainingen over actuele en relevante onderwerpen zoals international contract awareness, intercontinental cultural awareness en Code of Conduct awareness. Het doel van BeOne is om bewustwording te creëren onder de medewerkers en richt zich op de lange termijn verandering in het gedrag van werknemers op verschillende aspecten binnen de bedrijfsvoering. Na de fusie van BeOne Development en Infosecure zijn er vier business units opgericht: Information Security, Functional training, Legal & Compliance en Safety, Health, Environment & Quality (SHE&Q). Deze business units vormen de BeOne Platform met als doel een learning journey te creëren.

Missie/visie

“Turning today’s knowledge in tomorrow’s value.” The quality of your services, products and business processes depends mainly on the quality of your employees. BeOne Development Group is a worldwide provider of business driven (e-)learning and awareness solutions. We help you to set and raise your standards, and to secure them within your organization at a corporate level for all relevant areas. We help you to ensure a risk and quality-aware culture. We strive to change the behavior of your employees to become increasingly sensitive to risks, to be aware of internal quality standards and to act accordingly. BeOne biedt onder andere:

- Awareness apps
- E-learning
- Management games
- Newsflashes
- One minute security flashes
- Serious gaming
- Simulation tools
- Workshops

BeOne werkt met een quality control model, waarin het managen van de kwaliteit van de producten centraal staat. Dit model laat zien dat BeOne naast het aanbieden van trainingen ook een lerende organisatie is. De kwaliteit van de producten worden gewaarborgd door middel van monitoren en rapporteren. In figuur 1 staat het quality control model van BeOne weergegeven.



Figuur 1: Quality Control Model: Overgenomen van www.beonedevelopment.com, 2014, Our Approach.

2. Maatschappelijke ontwikkelingen

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de maatschappelijke ontwikkelingen die ertoe hebben geleid tot de toegenomen aandacht voor de Code of Conduct. De Code of Conduct is een gedragscode voor medewerkers binnen een organisatie. Verschillende onderwerpen komen aan bod die betrekking hebben op de gedragingen van medewerkers. In de achtereenvolgende paragrafen worden opvallende berichtgevingen in de media over de gedragingen van medewerkers binnen verschillende organisaties behandeld. Verschillende soorten ongepaste en onjuiste handelingen komen hier aan bod. Dit zal uiteindelijk een beeld geven over de gedragingen die binnen organisaties kunnen plaatsvinden en ongewenst zijn.

2.1 Veiligheid

2.1.1 Pesterijen en martelingen

MACtac

In de Belgische fabriek MACtac werd een medewerker negen jaar lang gepest en gemarteld. Hij werd opgesloten in een ijzeren kooi waarin kilo's talkpoeder werd gestort, bespoten met een hogedrukreiniger, uitgetrokken voor de ogen van collega's en een collega sloeg zijn geslachtsdeel in het gezicht van deze medewerker. De fabriek heeft drie medewerkers ontslagen, maar vanwege een verlopen verjaring periode van vijf jaar heeft de rechter het bedrijf in het ongelijk gesteld. De reden hiervoor is dat er geen dringende reden voor ontslag was, want de pesterijen en martelingen hadden al zes jaar niet meer plaatsgevonden. De dader zijn financieel gecompenseerd, tot maximaal €250.000, omdat het bedrijf de medewerkers niet meer in dienst wilde nemen. In een interview met Nieuwsblad België gaven enkele medewerkers aan dat zij de pesterijen en martelingen normaal vonden en dat de andere medewerkers het ook deden (Nieuwsblad.be, 2010).

2.1.2 Discriminatie

ING

In maart 2014 kwam ING in de media vanwege een interne email die onbedoeld extern is verstuurd. Een student Bedrijfseconomie uit Rotterdam, een Curaçaöenaar, had gesolliciteerd naar een stageplek bij ING Lease. Intern werd overlegd om deze student uit te nodigen voor een gesprek. De email die bedoeld was voor een medewerker was echter ook naar de student doorgestuurd. De email bevatte de volgende tekst: "Die boef uit Curaçao wil misschien vanmiddag komen om 15.00 uur. Ben je dan in the house?" De student heeft, na een gesprek aangegaan te zijn met deze medewerker, aangifte gedaan bij de politie. ING heeft naar eigen zeggen passende maatregelen genomen tegen deze medewerker en heeft de student een nieuwe stageplek aangeboden. De student heeft deze stageplek afgewezen (Zandstra, 2014).

2.1.3 Diefstal

Hema

In 2011 kwam aan het licht dat een minderjarige Hema-medewerker goederen met ongeveer een waarde van €2.400 had gestolen en haar vriendinnen goederen ter waarde van €7.800 liet stelen. Hema had als reactie hierop de medewerker haar ontslagpapieren en een terugbetalingsregeling laten ondertekenen. De kantonrechter heeft uiteindelijk bepaald dat Hema onjuist heeft gehandeld in deze situatie met als reden dat een minderjarige niet in staat is om deze rechtshandeling, het ondertekenen van de overeenkomst, zelfstandig te verrichten. De terugbetalingsregeling is door de kantonrechter nietig verklaard. Daarnaast moest Hema de medewerker uit het eigen incidentenregister en het waarschuwingsregister van Stichting Fraude Aanpak Detailhandel verwijderen. Tevens moest Hema het ingehouden loon uitbetalen (Beveiliging managementblad, 2014).

2.1.4 Alcoholgebruik en seksuele intimidatie

Heineken

Heineken gebruikt vrouwelijke promotors in Cambodia. In 2012 publiceerde Cambodjaanse krant The Phnom Penh Post een artikel waarin de promotors zijn geïnterviewd over de werkomstandigheden (Worrell & Kunthear, 2012). De aanleiding hiervoor waren de geruchten die de ronde gingen over het alcohol gebruik van de promotors tijdens werktijd en de seksuele intimidatie die door klanten, zouden plaatsvinden in de werkomgeving. Door de pikante uniformen die moesten worden gedragen werden de promotors sneller geïntimideerd door de klanten. Uit het artikel blijkt dat de promotors inderdaad alcohol drinken tijdens werktijd. Hiervoor geven de promotors als reden dat zij het wel moesten doen, omdat de klanten dan meer consumeren. Andere promotors hebben ook aangegeven dat de klanten hen seksueel intimideren. Vanwege de noodzaak om hun gezin te kunnen onderhouden deden ze er alles aan om geld te verdienen. Dit had als gevolg dat sommige promotors zich ook aanboden voor seksuele handelingen om extra geld te verdienen, omdat de lonen laag waren.

Heineken heeft actie ondernomen na de bekendmaking van deze informatie door een aantal regels en procedures in te voeren. In de Code of Conduct staat nu aangegeven dat scholing wordt aangeboden aan de promotors, geen minachtende uniformen gedragen mogen worden en seksuele intimidaties hard aangepakt zullen worden (Worrell & Kunthear, 2012). Daarnaast is het niet toegestaan voor promotors om tijdens werktijd alcohol te drinken. Dit wordt in de vorm van trainingen en informatie verschaffing naar de promotors gecommuniceerd. De lonen van de promotors zijn verhoogd om te voorkomen dat zij zich genooddaakt voelen om seksuele handelingen te moeten verrichten om hun gezin te kunnen onderhouden. Hiervoor heeft Heineken gekeken naar de basis behoeftes en het lokale prijspeil die promotors hebben.

2.1.5 Producten

General Motors

Eind mei 2014 heeft Ford ongeveer 1,1 miljoen auto's teruggeroepen. De oorzaken hiervan zijn slecht werkende sensoren en mankementen aan de elektronica. Tot nu toe zijn er vijf auto ongelukken geweest waarbij zes gewonden zijn gevallen. Al eerder in het jaar werden verschillende modellen van de merken Chevrolet, Pontiac en Saturn teruggeroepen. De terughaalactie betreft modellen die tussen 2004 en 2012 zijn verkocht. In totaal zijn ongeveer 13 doden gevallen door de mankementen aan de auto's die door General Motors zijn geproduceerd. General Motors heeft in dit jaar tot nu toe 11 miljoen auto's teruggeroepen. De Volkskrant meldde dat General Motors in 2005 had besloten om geen verdere veiligheidsaanpassingen te doen aan de nieuwe auto's. Dit zou ongeveer \$1 per auto kosten. General Motors had deze keuze omwille van kostenbesparingen gemaakt. De CEO, Mary Bara, heeft het volgende laten weten in een interview: 'Als er vandaag een veiligheidskwestie is, ondernemen we actie. We zijn verschoven van een kostencultuur naar een klantencultuur' (Volkskrant, 2014). Het feit dat er tot en met mei 2014 alleen al meer auto's zijn teruggeroepen geeft echter wel aan dat General Motors bezig is om de veiligheid van de auto's te verbeteren.

2.2 Milieu

BP

In juni 2010 kwam de oliemaatschappij BP in de media vanwege een olielek in de Golf van Mexico waarbij 11 doden en 17 gewonden zijn gevallen. Het ecologisch systeem heeft echter ook grote schade opgelopen. Uit het onderzoek van de Oil Spill Commission, blijkt dat de oorzaak van de lek ligt bij BP en haar partners omwille van tijd- en kostenbesparingen (Reuters, 2011). Het duurde vijf maanden voordat het gat definitief was gedicht waarbij kosten gepaard gingen van ongeveer \$9,5 miljard. Om de schade te kunnen herstellen heeft BP \$15 miljard in een noodfonds moeten storten. De plaatselijke economie was ook getroffen door de olielek. BP heeft voor deze gedupeerden en overige schuldeisers een schade vergoeding van \$7,8 miljard betaald.

Rabobank

De Indonesische palmoliebedrijf Bumitama heeft zich in 2013 schuldig gemaakt aan illegale ontbossing en land roof. Dit heeft plaatsgevonden op een beschermd natuur gebied waarop honderden orang-oetangs leefden. Deze orang-oetangs zijn uiteindelijk gedood om de aanleg van een nieuwe palmolieplantage te kunnen realiseren (Maitar, 2013). De Nederlandse Milieudefensie heeft onderzocht in welke mate Nederlandse bedrijven hierbij betrokken zijn. Uit het onderzoek bleek dat Rabobank een medefinancier is van de palmolieplantage het zou om tientallen miljoenen euro's gaan. In de uitzending van RTL Nieuws op 28 maart 2014 komen beide partijen aan het woord. De milieudefensie wilt dat de Rabobank haar financiering terugtrekt, mede omdat het beleid van Rabobank aangeeft dat illegale ontbossingen niet mogen worden gefinancierd. De Rabobank heeft in het interview het volgende aangegeven: "De Milieudefensie onderschat schromelijk hoe ingewikkeld het is.

Indonesië en de binnenlanden in het oerwoud is ook niet zomaar de Noordoost polder. Wij werken samen met onze klanten en met de afnemers van onze klanten aan een duurzame keten. En wij zullen niet zo snel onze handen er vanaf keren en maar kijken wat er gebeurt.” Rabobank verwacht dat het terugtrekken van de financiering het gebied nog meer schade zal toebrengen (RTL Nieuws, 2014).

2.3 Fraude

Shell

In 2004 kwam Royal Dutch Shell (Shell) in de media door het schandaal rondom de oliereserves. Volgens de bonusstructuur van Shell kregen de managers een bonus die afhankelijk was van de resultaten. Het was dus van persoonlijk belang om de reserves hoger te rapporteren om de bonus veilig te stellen (Tamminga, 2004). De Security Exchange Commission (SEC) (Degenhardt, Barasch, & Peavler, 2004) en Financial Services Authority (FSA) hebben deze kwestie onderzocht en concludeerden dat Shell de oliereserve te hoog had gewaardeerd. De gevolgen hiervan waren dat Shell een boete kreeg van \$120 miljoen en £17 miljoen. Als symbool moest Shell \$1 per aandeel uitkeren. Daarnaast moest Shell \$5 miljoen investeren in het ontwerpen en ontwikkelen van een uitgebreide interne compliance programma.

KPMG

Het accountantskantoor KPMG is de afgelopen jaren meerdere malen in de media gekomen voor verschillende schandalen. In 2012 kwam aan het licht dat Imtech de cijfers in de jaarrekening van haar dochteronderneming Ventilex in 2009 had vervalst. KPMG had onterecht een goedkeuringsverklaring voor die jaarrekening gegeven (Heijden, 2012). Ook in 2012 kwam de woningcorporatie Vestia in de media voor speculatie met derivaten. KPMG had opnieuw onterecht een accountantsverklaring aan Vestia verleent (König, 2014).

In 2014 werd bekend dat KPMG heeft meegewerkt met frauduleuze praktijken bij Ballast Nedam door het verhullen van steekpenningen in een schaduwadministratie. Ballast Nedam had steekpenningen betaald in Saoedi-Arabië om grote bouwprojecten, in het Midden-Oosten, binnen te halen. Deze handelingen waren verricht over de boekjaren 2000 tot en met 2003 (Dohmen, 2014). In februari 2014 werd bekend gemaakt dat KPMG betrokken was bij de omkooppraktijken van SBM Offshore. De zakenblad Quote gaf aan dat SBM Offshore ongeveer \$250 miljoen aan steekpenningen had betaald tussen 2005 en 2011. KPGM had de jaarrekeningen van SBM Offshore tussen 2006 en 2011 onterecht goedgekeurd (Rooijen, 2014).

In april 2014 is KPMG opnieuw in de media terecht gekomen, dit keer vanwege belastingfraude omtrent het nieuwe hoofdkantoor in Amstelveen dat in 2010 is opgeleverd. De openbare ministerie is deze zaak nog aan het onderzoeken. De telegraaf meldde dat het zou gaan over €16 miljoen dat onderverdeeld is tussen de bestuursvoorzitter en andere betrokken partners (Polman & Mos, 2014). De namen van de bestuursvoorzitter Jurgen van Breukelen en voormalige bestuursvoorzitter Jaap van Everdingen worden onder andere

genoemd als betrokkenen. Jaap van Everdingen is in januari 2014 afgetreden vanwege de betrokkenheid van KPMG bij de Ballast Nedam affaire (RTL Z / ANP, 2014).

De opeenstapeling van overtredingen hebben ertoe geleidt dat Jurgen van Breukelen is afgetreden op 12 mei 2014. Begin mei 2014 is Jan Hommen als externe speciaal adviseur aan de slag gegaan bij KPMG. Hij zou KPMG adviseren op het gebied van een nieuw in te richten bestuursmodel. Op 26 mei 2014 is bekend gemaakt dat Jan Hommen de opvolger wordt van Jurgen van Breukelen (Klompenhouwer, 2014).

Enron

Enron was een Amerikaanse Energie onderneming. In 2001 is dit bedrijf failliet verklaard naar aanleiding van grote boekhoud fraudes. Uit het onderzoek van de SEC blijkt dat de winsten een lange tijd hoger werden gerapporteerd dan werkelijk het geval was. Daarnaast had Enron een schuldsom van ongeveer \$20 miljard, terwijl dit niet terug te vinden was in de jaarlijkse rapportages. De Amerikaanse banken J.P. Morgan Chase en Citigroup kregen een boete van respectievelijk \$135 miljoen en \$120 miljoen voor het medemogelijk maken van deze zaak (U.S Securities and Exchange Commission, 2003).

WorldCom

WorldCom was een Amerikaanse onderneming dat zich richtte op de telecommunicatie. Uit onderzoek van de SEC blijkt dat WorldCom in de periode tussen 1999 en 2002 de uitgaven onjuist in de boekhouding had verwerkt. Inkomsten werden gerapporteerd terwijl deze inkomsten niet werden gegenereerd en reguliere uitgaven, die niet konden worden aangemerkt als investering, werden geactiveerd op de balans. Hierdoor werden de activa en bedrijfsresultaten hoger gepresenteerd dan werkelijk het geval was. De SEC heeft de waarde van de fraude vastgesteld op ongeveer \$11 miljard. De CEO, Bernard Ebbers, is op 15 maart 2009 tot 25 jaar gevangenisstraf veroordeeld. Daarnaast heeft WorldCom een boete van \$2,25 miljard opgelegd gekregen (U.S. Securities and Exchange Commission, 2003).

2.4 Corruptie

Phillips

Phillips is een bedrijf dat zich naast de consumentenlevensstijl en verlichting ook richt op de medische zorg (Phillips, 2014). In het rapport van de SEC blijkt dat de dochteronderneming van Phillips in Polen tussen 1999 en 2007 directeurs van ziekenhuizen in Polen heeft omgekocht zodat de medische apparatuur bij Phillips werden ingekocht. (U.S. Securities and Exchange Commission, 2013) In totaal wordt de waarde van de omkooppraktijken geschat op een waarde van €12,5 miljoen. De SEC heeft een boete van €4,5 miljoen aan Phillips opgelegd.

2.5 Kartels

Luchtvaartmaatschappijen

De luchtvaartmaatschappijen: Air Canada, Air France-KLM, British Airways, Cathay Pacific, Cargolux Airlines, Japan Airlines, LAN Chile, Martinair, SAS, Singapore Airlines, Qantas en Lufthansa hebben zich tussen 1999 en 2006 schuldig gemaakt aan kartelvorming. De Europese Mededingingscommissie heeft na een melding van Lufthansa een onderzoek ingesteld naar de kartel. De brandstof- en veiligheidstoelagen werden afgesproken, daarnaast waren afspraken gemaakt dat er geen kortingen mochten worden verleent. De gevolgen van de kartelvorming waren hoge boetes voor de luchtvaartmaatschappijen dat in totaal €799.445.000 bedroeg. De boete van Lufthansa werd kwijtgescholden, omdat zij de kartel had gemeld bij de Europese mededingingscommissie (European Commission, 2010).

Banken

Elke ochtend stellen zestien banken de Libor- en Euribor-rente vast hierbij geeft elke bank haar verwachting voor de hoogte van de Libor- en Euribor-rente. De hoogte van de Libor-rente wordt gevormd door de gemiddelde te nemen van het hoogste en laagste bod. In juni 2007 meldde een Barclays-medewerker bij de Amerikaanse centrale bank, dat de rente onrealistisch laag wordt vastgesteld. In juli 2012 heeft Barclays besloten om haar aandeel in de rentefixatie te bekennen. Barclays kreeg een boete van £360 miljoen voor haar aandeel in de kartel. Nader hand werd bekend hoe groot de omvang van het schandaal was. Naast Barclays waren Citigroup, Union Bank of Switzerland, Royal Bank of Scotland, Deutsche Bank, JP Morgan, Société Générale en Rabobank deelnemers van de kartel en hebben honderden miljoenen boetes opgelegd gekregen. De ICPA en RP Martin, effectenhandelaren, kreeg ook een boete opgelegd, omdat zij de Libor-rente probeerden te manipuleren door het aanbieden van geschenken, diners en geld aan de banken. (De Telegraaf, 2013)

2.6 Conclusie

De veiligheid van klanten, medewerkers en organisaties, het milieu, fraude, corruptie en kartel zijn onderwerpen die de gedragingen van medewerkers in een kwaad daglicht hebben gezet. De gevolgen hiervan waren interne sancties, strafrechtelijke vervolgingen en zowel interne als externe gedupeerden. Doordat deze misdragingen in de media terechtkomen worden deze zaken ook publiekelijk bekend. De opeenstapeling van misdragingen door medewerker hebben ervoor gezorgd dat de aandacht voor de Code of Conduct is toegenomen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk word gekeken naar de theoretische basis van de Code of Conduct. Om te kunnen bepalen of de medewerkers de juiste en gepaste gedragingen vertonen wordt eerst gekeken naar de verantwoordelijkheden van een organisatie. Deze verantwoordelijkheden vloeien voort uit de eisen en verwachting van de maatschappij. In paragraaf 3.1. worden de verantwoordelijkheden van een organisatie behandeld. Dit wordt met behulp van Carroll's four-part model for Corporate Social Responsibility gedaan. Dit model geeft vier soorten verantwoordelijkheden die een organisatie heeft. In paragraaf 3.2. wordt vervolgens met behulp van de Stakeholder Theory of The Firm gekeken in welke mate de maatschappij invloed heeft op deze verantwoordelijkheden en welke eisen worden gesteld. De Stakeholders Theory of The Firm wordt vanuit bedrijfsethiek behandeld, waaruit de eisen van de stakeholders voor de Code of Conduct voortvloeien.

3.1 Carroll's four-part model

De piramide voor Corporate Social Responsibility (CSR) biedt een perspectief om naar de verantwoordelijkheden van een organisatie te kijken. In deze paragraaf worden de verantwoordelijkheden van een organisatie in beeld worden gebracht, die vanuit de maatschappij worden opgelegd. De vier onderdelen van de CSR piramide zijn: economische verantwoordelijkheden, wettelijke verantwoordelijkheden, ethische verantwoordelijkheden en filantropische verantwoordelijkheden. In figuur 3.1 staat de CRS piramide van Carroll (1991) weergegeven.



Figuur 3.1 CSR pyramid: Overgenomen van The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, door Carroll, A. B. (1991), Business Horizons, p. 39-48.

3.1.1 Economic responsibilities

De basis van de CSR piramide (Carroll, 1991) wordt gevormd door de economische verantwoordelijkheden. De maatschappij vereist dat een organisatie haar economische verantwoordelijkheden neemt. (Crane & Matten, 2010).

Ten eerste kan naar de aandeelhouders worden gekeken en de verwachtingen die zij hebben voor de organisatie. De verantwoordelijkheid die een organisatie hierbij heeft is het naleven van de verwachtingen van de aandeelhouders. De aandeelhouders kopen aandelen van een organisatie met de verwachting voor hoge winstuitkeringen per aandeel. Een organisatie zal bij de bedrijfsvoering moeten letten op de winstgevendheid van elke activiteit.

Ten tweede kan worden gekeken naar de concurrentie. Het voortbestaan van een organisatie wordt onder andere bepaald door de weerstand dat kan worden geboden tegen de concurrentie met een onderscheidend concurrentie vermogen.

Ten derde kan worden gekeken naar de klanten. De klanten verwachten een product of dienst van goede kwaliteit tegen eerlijke prijzen. Dit geeft een organisatie de verantwoordelijkheid om de verwachtingen na te komen.

Ten vierde kan worden gekeken naar efficiëntie bij de bedrijfsvoering. Een hoge efficiëntie niveau kan verspillingen voorkomen en besparingen realiseren.

Tot slot kan worden gekeken naar de continuïteit van een organisatie. Het voortbestaan van een organisatie is afhankelijk van de winstgevendheid van de organisatie. Een continue winstgevendheid van een organisatie geeft aan dat de organisatie zijn economische verantwoordelijkheden neemt.

3.1.2 Legal responsibilities

Wettelijke verantwoordelijkheden vormen de tweede laag in de CSR piramide (Carroll, 1991). Deze verantwoordelijkheden worden door de maatschappij gevormd en vereist. Een organisatie zal haar economische missie binnen de grenzen van de wet- en regelgevingen moeten nastreven. De wet- en regelgevingen waaraan een organisatie zich moet houden geldt voor zowel het land waarin de organisatie is gevestigd als de landen waarin wordt geopereerd. De wet- en regelgevingen vormen de gecodificeerde moraal van de maatschappij, dat ervoor moet zorgen dat organisaties eerlijk en juist opereren.

3.1.3 Ethical responsibilities

De derde laag van de piramide wordt gevormd door ethische verantwoordelijkheden van een organisatie. In tegenstelling tot de wettelijke verantwoordelijkheden worden de ethische verantwoordelijkheden gevormd door ongeschreven regels. De ethische verantwoordelijkheden worden gevormd door de standaarden, normen of verwachtingen die de belangen van de maatschappij bekrachtigen en als eerlijk en juist worden beschouwd. Het feit dat ethische verantwoordelijkheden voortvloeien uit ongeschreven regels, die door de maatschappij wordt gevormd, plaatst een organisatie in een lastige positie. Vanuit de maatschappij kunnen nieuwe waarden en normen ontwikkelen, waarvan wordt veronderstelt dat organisaties deze zullen omarmen. Het is echter mogelijk dat de nieuwe waarden en normen hogere standaarden hebben voor prestaties, dan hetgeen in de wet- en regelgevingen worden vereist. Het ethische gedrag en de integriteit van een organisatie gaat verder dan het voldoen aan de wet- en regelgevingen. Organisaties zullen de ontwikkelingen rondom nieuwe

of veranderende ethische en morele normen moeten herkennen en respecteren stelt Carroll (1991). De ethische verantwoordelijkheden worden, in tegenstelling tot de economische verantwoordelijkheid en wettelijke verantwoordelijkheden, door de maatschappij verwacht (Crane & Matten, 2010).

3.1.4 Philanthropic responsibilities

De top van de piramide wordt gevormd door de filantropische verantwoordelijkheden. De filantropische verantwoordelijkheden omvatten de acties van organisaties op basis van de verwachtingen van de maatschappij voor “goede burgerschap” van de organisaties. De maatschappij acht het gewenst dat organisaties zich verbinden aan het stimuleren van de welwillendheid en het welzijn van mensen, dit kan bijvoorbeeld in de vorm van acties, projecten of programma’s. Carroll (1991) stelt dat het gewenst is dat organisaties bijdragen aan het voorzien van middelen voor de maatschappij om de kwaliteit van het leven te verbeteren. In tegenstelling tot de voorgaande verantwoordelijkheden zijn de filantropische verantwoordelijkheden gewenst door de maatschappij. Organisaties zijn echter niet verplicht om deze verantwoordelijkheden op zich te nemen, omdat het om een ultieme situatie gaat.

3.2 Stakeholder Theory of The Firm

In de voorgaande paragraaf zijn de verantwoordelijkheden van organisaties besproken die vanuit de maatschappij worden opgelegd. In deze paragraaf wordt met behulp van de Stakeholder Theory of the Firm (Crane & Matten, 2010) gekeken naar wie de maatschappij vormen en wat de verwachtingen zijn voor organisaties. Per stakeholder worden een aantal relevante onderwerpen voor de Code of Conduct aangegeven. De onderwerpen worden overzichtelijk weergegeven aan het eind van ieder onderdeel. In figuur 3.2 staan de onderdelen van de Stakeholder Theory of the Firm geïllustreerd.



*Figuur 3.2 Stakeholder theory of the firm:
Overgenomen van Faming Business Ethics, door
Crane, A. & Matten, D. (2010), in Business ethics, p.
63.*

3.2.1 Shareholders

De aandeelhouders zijn de eigenaren van de organisatie. De aandeelhouders spelen echter geen rol de dagelijkse gang van zaken, hiervoor zijn managers voor aangesteld. Hierbij is er sprake van een agency relation, de aandeelhouders vormen de principle en de managers de agent. De taak voor de managers is om, met behulp van de beschikbare middelen, de organisatie doelstellingen te behalen. Voor de aandeelhouders is het van belang dat de winstuitkeringen en aandeelwaarde stijgen. Dit moeten de managers realiseren, wat grote inspanningen kost. Als tegenprestatie zullen managers hoge salarissen eisen. Door het feit dat aandeelhouders niet actief deelnemen in de bedrijfsvoering is er sprake van information asymmetrie. Dit houdt in dat aandeelhouders de beschikking hebben tot beperkte informatie over de bedrijfsvoering, terwijl de managers de beschikking hebben over de volledige informatie.

De managers en medewerkers kunnen echter misbruik maken van hun positie. Illegale transacties zoals insider trading, witwassen van geld en manipulaties in de rapportage en verslaggevingen kunnen voor komen, zonder dat de aandeelhouders hiervan op de hoogte zijn. Hierdoor kunnen de doelstelling worden behaald of het doen lijken dat ze zijn behaald terwijl dit niet het geval is. Dit zal veelal gedaan worden om persoonlijke belangen zoals bonussen. Deze situatie laat de conflicts of interest zien tussen de aandeelhouders en managers (Crane & Matten, 2010). Hierbij komen economische verantwoordelijkheden naar voren die de aandeelhouders aan de medewerkers oplegt. In figuur 3.3 staan de onderwerpen aangegeven die relevant zijn voor de Code of Conduct vanuit het perspectief van de aandeelhouders.

Anti-money laundering	Bedrijfsactiva	Conflicts of interest	Fraude
• Weigeren van geld dat wordt gefinancierd vanuit illegale praktijken	• Bescherming van bedrijfsactiva • Fysieke activa • Elektronische activa • intellectuele activa	• Belangenverstrengeling tussen medewerkers en aandeelhouders	• Manipulatie van rapporten en verslaggevingen
Insider trading			
• Handelen met voorkennis van informatie dat niet publiekelijk bekend is gemaakt			

Figuur 3.3 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit aandeelhouders (Crane & Matten, 2010)

3.2.2 Employees

Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat de aandeelhouders de eigenaren vormen van een organisatie. De medewerkers handelen echter namens de aandeelhouders om de doelstellingen te kunnen behalen. Hierbij kunnen de medewerkers gebruik maken van de middelen die beschikbaar zijn gesteld door de organisatie om de taken naar behoren te kunnen verrichten. Voor een goede bedrijfsvoering dienen een aantal onderwerpen te worden behandeld in de Code of Conduct. In bijlage 1 staan de basis rechten en plichten van medewerkers schematisch weergegeven (Crane & Matten, 2010). Vanuit dit schema worden vijf hoofdonderwerpen behandeld die betrekking hebben op de medewerkers van een organisatie, waarin de acht elementen uit het schema zijn opgenomen.

Medewerkers dienen bedrijfseigendommen verantwoord te gebruiken en te respecteren voor hetgeen waarvoor ze zijn bedoeld. Discriminatie in de bedrijfsvoering treedt op als medewerkers een voorkeursbehandeling krijgen, of juist minder de voorkeur krijgen, die niet gerelateerd zijn aan de kwalificaties van de medewerkers. In de ideale situatie worden werknemers aangenomen op basis van de kwalificaties die zijn vereist voor de functie met eerlijke en gelijke kansen (Crane & Matten, 2010). Om de wettelijke verantwoordelijkheden na te kunnen komen zullen organisaties de werknemers alleen op basis van de kwalificaties moeten aannemen.

Intimidatie kan op verschillende manieren optreden in de bedrijfsvoering : fysiek, verbaal of emotioneel. Het kan voor komen dat (onschuldige) grapjes worden gemaakt die verbonden zijn aan het karakter, persoonlijkheid of cultuur. Hierdoor ontstaat een grijs gebied tussen bewuste intimidatie en diversiteit. Om ongepaste gedragingen te voorkomen stellen Crain en Heischidt (1995) dat bedrijven de grenzen duidelijk aan kunnen geven in een Code of Ethics. In de Code of Conduct kan een organisatie echter wel duidelijk maken dat intimidatie niet wordt toegestaan en door verwijzen naar de Code of Ethics voor specifieke kaders. Om de wettelijke verantwoordelijkheden na te kunnen komen zullen organisaties intimidatie onder de medewerker moeten voorkomen.

Het omkopen van partijen om contracten binnen te halen is wettelijk niet toegestaan. Het is voor zowel de medewerker als de organisatie van belang dat contracten worden binnengehaald. Het is echter niet wenselijk, gezien de wettelijke verantwoordelijkheden van de organisatie om in overeenstemming met de wetgevingen te handelen (Crane & Matten, 2010).

Een medewerker heeft recht op privacy. Volgens Michelle Simms (1994) kan dit in vijf soorten privacy worden opgesplitst te weten: fysieke, sociale, informatie, elektronische en psychologische privacy. De kern hiervan is dat medewerkers slechts informatie hoeven te verschaffen, die relevant zijn voor het dienstverband. Tevens mag geen informatie worden verzameld, waarmee de privacy van een medewerkers worden geschonden. Een organisatie zal veelal overgaan tot voorzorgsmaatregelen, indien potentiële schade voor de organisatie wordt gezien. Hierbij komen de wettelijke verantwoordelijkheden van een organisatie naar voren.

De werkomgeving dient van veiligheid te zijn voorzien, omwille van de veiligheid en gezondheid van de medewerkers te beschermen. Medewerkers moeten de vrijheid hebben om hun eigen visies en besluiten uit te kunnen drukken. Dit geeft de medewerker een kans om invloed te hebben op de besluiten van de organisatie. Daarnaast wensen medewerkers om de vrijheid te hebben om misdragingen intern te melden (Crane & Matten, 2010). In figuur 3.4 staan de onderwerpen aangegeven die relevant zijn voor de Code of Conduct vanuit het perspectief van de medewerkers.

Gelijke kansen • Gelijke behandelingen in gelijke situaties	Klokkenluiden • Uitdrukken en melden van eigen visies en besluiten • Uitdrukken van gewetens en meningen	Veiligheid • Gezonde en veilige werkomgeving • Bescherming van persoonlijke eigendommen • Discriminatie op basis van ras, geslacht, leeftijd, religie, beperkingen, nationaliteit, burgerlijke staat, fysieke verschijning of seksuele geaardheid. • Intimidatie: fysiek, verbaal of emotioneel
Privacy • Fysiek • Sociaal • Informatie • Electronisch • Psychologisch	Omkoping • (Potentiële) Contracten binnenhalen met behulp van giften, donatie, evenementen en andere soorten van geschenken.	

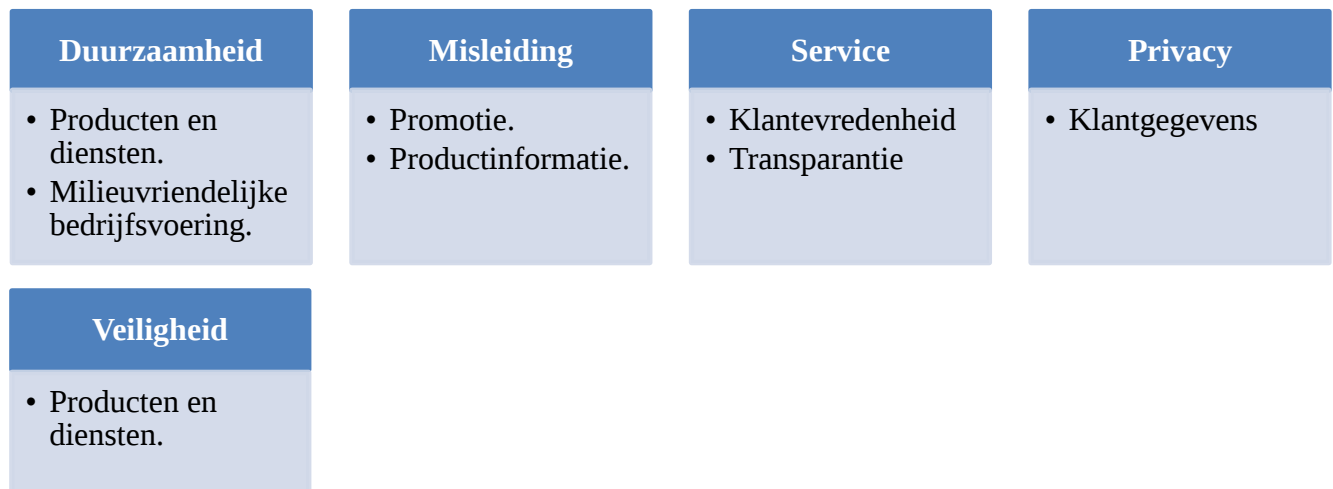
Figuur 3.4 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit medewerkers (Crane & Matten, 2010)

3.2.3 Consumers

De consumenten vormen een van de belangrijkste stakeholders, gezien het feit dat zij de producten en/of diensten afnemen van een organisatie. Voor een organisatie is het dus van belang om de consumenten zo goed en eerlijk mogelijk te bedienen. Crane & Matten (2010) stellen dat de consumenten een aantal eisen stellen aan een organisatie, deze worden achtereenvolgend behandeld. Hierbij wordt alleen gekeken naar de elementen die van invloed zijn op de Code of Conduct.

De duurzaamheid van producten en diensten staat tegenwoordig hoog in de vaandel van consumenten. Bij het kopen van product en/of dienst wordt verwacht dat het een redelijk termijn zal meegaan. Daarnaast worden steeds hogere eisen gesteld aan de productie van de producten waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke rol speelt. De consumenten verwachten dat organisaties milieubewust opereren, waarbij zo min mogelijk schade wordt toegebracht aan de milieu. Dit heeft ook invloed op de Code of Conduct, hierbij kan worden gedacht aan het verminderen van papier gebruik, hergebruik van materialen etc. Ook verwachten consumenten dat organisaties een onderdeel vormen van de lokale gemeenschap en een bijdrage leveren aan de samenleving. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in de vorm van projecten, activiteiten, donaties, sponsoring etc. (Crane & Matten, 2010).

De consumenten kopen producten op basis van de informatie die beschikbaar wordt gesteld op de producten en andere communicatie wegen. Doordat de marketing afdelingen van organisaties onderling strijden om de aandacht van de consument komt het vaak voor dat consumenten op de verkeerde voet worden gezet, doordat de productinformatie onjuist of onvolledig wordt aangegeven. Enkele onderwerpen zijn kinderarbeid, lage lonen, arbeidsomstandigheden etc. In een ideale situatie zouden organisaties de juiste en volledige informatie over de producten en/of diensten naar de consumenten communiceren (Crane & Matten, 2010). De producten en/of diensten dienen van een deugdelijke kwaliteit te zijn waarbij de veiligheid van de consument wordt beschermd. Het serviceniveau zou door de organisaties hoog moeten worden gehouden, om de klanttevredenheid op peil te houden. Een optimale communicatie met de consumenten zorgt ervoor dat de consumenten kunnen zien dat de organisatie in staat is om haar fouten toe te geven en te verbeteren. Samenwerkingen tussen organisaties en consumenten kan ervoor zorgen dat de maatschappij vertrouwen heeft of krijgt in de organisaties. In figuur 3.5 staan de onderwerpen aangegeven die relevant zijn voor de Code of Conduct vanuit het perspectief van de consumenten.



Figuur 3.5 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit consumenten. (Crane & Matten, 2010)

3.2.4 Suppliers

De leveranciers staan onderdruk in de relaties met organisaties. Organisaties stellen steeds hogere eisen aan leveranciers, waarbij lagere prijzen worden geëist met dezelfde of betere kwaliteit. Voor leveranciers kan het lastig zijn om aan deze eisen te voldoen. Dit kan als gevolg hebben dat leveranciers minder geld kunnen investeren in kwaliteitsverbeteringen, procesverbeteringen en innovatie. In een ideale situatie zouden organisaties nauw samenwerken met de leveranciers om de beste producten en/of diensten te kunnen leveren, zonder druk op de relatie te zetten. Conflicts of interest kan een rol spelen in de relatie tussen een leverancier en organisatie. Door nauwe persoonlijke banden zouden betere deals kunnen worden gesloten, waarbij oneerlijke concurrentievoordeel kan ontstaan. Met behulp van kleine gebaren zoals giften, donaties, sponsoring etc. kunnen betere contracten worden binnengehaald. Organisaties stellen naast de eisen van lagere prijzen ook eisen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de voorgaande paragraaf is immers aangegeven dat consumenten verwachten dat de productie van producten geen schade toebrengt aan anderen. Indien dit wel het geval is kunnen organisatie consumenten verliezen door

bijvoorbeeld reputatieschade. Om dit in de hand te kunnen houden worden eisen gesteld vanuit organisaties aan leveranciers zoals eerlijke lonen, geen kinderarbeid, geen schade aan het milieu toebrengen, duurzame producten etc. (Crane & Matten, 2010). In figuur 3.6 staan de onderwerpen aangegeven die relevant zijn voor de Code of Conduct vanuit het perspectief van de leveranciers (Crane & Matten, 2010).

Figuur 3.6 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit leveranciers (Crane & Matten, 2010)

3.2.5 Competitors

Concurrentie dient eerlijk te verlopen, waarbij alleen informatie mag worden gebruikt die de concurrenten publiekelijk bekend hebben gemaakt. Teven zijn samenwerkingen tussen

Conflicts of interest	Eerlijke handel	Duurzaamheid	Service
Contracten afsluiten met vrienden, familie of andere nauwe persoonlijke relaties.	Eerlijke prijzen	- Milieuvriendelijk - Goede arbeidsomstandigheden - Duurzame producten (fair trade)	Een goede relatie opbouwen met de leveranciers

concurrenten niet toegestaan, waarbij andere concurrenten en/of het publiek worden benadeeld. Afspraken over prijzen, prijselementen, productie(capaciteiten), marktverdeling of marktpenetratie dienen te worden vermeden. Om de concurrenten bij te kunnen houden zullen organisaties vaak in de gaten houden wat de concurrenten doen, hierbij moet echter wel rekening worden gehouden met de privacy van de concurrenten. Zowel interne (vertrouwelijke) informatie als intellectuele eigendommen dienen te worden gerespecteerd om te voorkomen dat het in de verkeerd handen terecht komt. Hierbij komen de economische en wettelijke verantwoordelijkheden naar voren. In figuur 3.7 staan de onderwerpen aangegeven die relevant zijn voor de Code of Conduct vanuit het perspectief van de concurrenten (Crane & Matten, 2010).

Eerlijke handel	Conflicts of interest
- Afspraken over prijzen, prijselementen, productie(capaciteiten), marktverdeling of marktpenetratie vermijden. - Geen gebruik van informatie over of van de concurrentie dat onrechtmatig is verkregen.	Informatie over de concurrenten ontvangen via vrienden, familie of andere nauwe persoonlijke relaties.

Figuur 3.7 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit concurrenten (Crane & Matten, 2010)

3.2.6 Civil society

Maatschappelijke organisaties staan voor onderwerpen als milieubescherming, dierenrechten, maatschappelijk werk, stadvernieuwing, kinderbescherming, ontwikkeling, hongersnoodshulp of gezondheidsbevordering (Crane & Matten, 2010). Voorbeelden van deze organisaties zijn Greenpeace, Amnesty International en Oxfam. Afhankelijk van de branche waarin wordt geopereerd en de activiteiten die worden verricht kan worden bepaald welke maatschappelijke organisaties betrekking hebben op een organisatie. De eisen van maatschappelijke organisatie vallen onder de filantropische verantwoordelijkheden van een organisatie. In paragraaf 3.1.4. is aangegeven dat organisaties de vrijheid hebben om deze verantwoordelijkheden te nemen en niet verplicht zijn hiertoe. Het is wenselijk dat organisaties samenwerken met maatschappelijke organisaties om samen een bijdrage te leveren aan het maatschappelijk belang. Dit kan in de vorm van projecten, activiteiten, donaties, sponsoring etc. Het is ook mogelijk om intern de maatschappelijke doelen na te streven zoals groene energie, vermindering van papier verbruik etc. Of deze onderwerpen in de Code of Conduct worden behandeld is afhankelijk van de mate waarin een organisatie bereidt is om de filantropische verantwoordelijkheden op zich te nemen. In figuur 3.8 staan de onderwerpen in de Code of Conduct kunnen worden verwerkt.

Maatschappelijke doelen
• Armoedebestrijding • Dierenrechten • Gezondheidsbevordering • Hongernoodshulp • Kinderbescherming • Maatschappelijk werk • Milieubescherming • Ontwikkeling • Stadvernieuwing

Figuur 3.8 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit maatschappelijke organisaties. (Crane & Matten, 2010)

3.2.7 Government

De overheid stelt wetten op die, in principe, door de maatschappij worden gesteund. Zoals in bijlage 1 staat aangegeven zijn er internationale basis rechten voor medewerkers. Daarnaast zijn er een aantal andere wet- en regelgevingen waaraan organisaties zich moeten houden, hiervan worden enkele behandeld in paragraaf 4.1. Organisaties onderhouden contacten met de overheid voor bijvoorbeeld subsidies, vergunningen, politieke steun etc. Hierbij kan het voor komen dat er sprake is van corruptie, waarbij overheidsfunctionarissen worden omgekocht of afgeperst om zaken te kunnen realiseren. Een ander onderwerp dat een rol speelt in de relatie tussen de overheid en organisaties is conflicts of interest. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan bij lobbyisten en politieke donaties. Vanuit de overheid wordt een duidelijke eis gesteld aan organisaties om volgens de wetgevingen te handelen. Hierbij komen de wettelijke verantwoordelijkheden naar voren. In figuur 3.9 staan de onderwerpen aangegeven die relevant zijn voor de Code of Conduct vanuit het perspectief van de overheid (Crane & Matten, 2010).

Anti-Corruptie	Conflicts of interest	Wettigheid
• Betalingen aan of omkoping van overheidsfunctionarissen • Misbruik van toevertrouwd vermogen voor privé doeleinden • Tegengaan van corruptie, waaronder afpersingen en omkoppingen	• Lobbyen • Politieke donaties	• In overeenstemming met de wetgeving handelen

Figuur 3.9 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit de overheid. (Crane & Matten, 2010)

3.3 Conclusie

De theoretische basis voor de Code of Conduct kan worden gevormd door de CSR piramide en de stakeholder theory of the firm. De CSR piramide laat zien dat de maatschappij vier soorten verantwoordelijkheden neerlegt bij organisaties. De stakeholder theory of the firm gaat dieper in op deze verantwoordelijkheden en geeft concreet aan welke eisen vanuit de maatschappij worden gesteld aan de Code of Conduct.

4. Wet- en regelgeving en richtlijnen Code of Conduct

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar een aantal wet- en regelgevingen die betrekking hebben op de Code of Conduct, dit wordt in paragraaf 3.1. behandeld. In paragraaf 3.2. worden enkele richtlijnen gegeven die de Code of Conduct een structuur kan bieden.

4.1 Wet- en regelgeving

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de maatschappij eisen oplegt aan organisaties. De basis rechten van medewerkers zijn in paragraaf 3.2.2. behandeld en worden in deze paragraaf buiten beschouwing gehouden. In deze paragraaf wordt gekeken naar de wettelijke eisen die zijn vast gesteld voor organisaties. Hierbij wordt gekeken naar invloeden die deze eisen hebben op de inhoud van de Code of Conduct. Vanwege de doelgroep van de Code of Conduct training, is gekozen voor internationaal geldende wet- en regelgevingen. Drie wet- en regelgevingen zijn gekozen op basis van maatschappelijke ontwikkelingen uit hoofdstuk 2. Dit zijn de Foreign Corruption Practices Act, UK Bribery Act 2010 en Sarbanes-Oxley Act. De Foreign Corruption Practices Act en de UK Bribery Act 2010 stellen een aantal handelingen strafbaar. Deze handelingen worden uitgelicht om te kunnen bepalen welke elementen in de Code of Conduct zouden moeten zitten om strafbare handelingen te kunnen voorkomen. De Sarbanes-Oxley Act is een wet- en regelgeving die concreet een aantal eisen stelt aan de inhoud van de Code of Conduct, deze eisen worden in beeld gebracht.

4.1.1 Foreign Corrupt Practices Act

De Foreign Corruption Practices Act (FCPA) is een Amerikaanse wetgeving voor bedrijven (The United States Department of Justice, 2012). Deze wetgeving is bedoeld voor 3 categorieën organisaties:

- **Issuers:** Hiermee worden de partijen bedoeld die genoteerd zijn aan de National Securities Exchange(NSE), dit kunnen Amerikaanse bedrijven zijn maar ook buitenlandse bedrijven
- **Domestic parties:** Hiermee worden de partijen bedoeld die in Amerika zijn gevestigd
- **Others than issuers and domestic parties:** Hiermee worden de partijen bedoeld die niet genoteerd zijn aan de NSE en niet zijn gevestigd in Amerika maar wel indirect gerelateerd zijn aan de FCPA.

Deze wet- en regelgeving is bedoeld om oneerlijke zakenvoordelen te bestrijden. Een aanbod waarbij sprake is van omkoping wordt al strafbaar gesteld, waarbij de overmaking van het aanbod niet noodzakelijk is om over te gaan tot vervolging . Om strafbaar te worden gesteld moet de persoon in kwestie willens en wetens onrechtmatig hebben gehandeld of met een slechte doeleinde. De FCPA geeft organisaties de vrijheid om kosten te maken voor de bedrijfsvoering, maar zal echter wel moeten letten op de hoogte en het doel ervan. In bijlage 3 staat een overzicht van de strafbare feiten en sancties aangegeven. Uit dit overzicht blijkt dat de boetes en straffen hoger zijn voor boekhoudkundige overtredingen dan voor omkoping. Dit heeft als reden dat boekhoudkundige overtredingen van grotere omvang kunnen zijn terwijl een omkoping een beperkte omvang kan hebben. Ook heeft de boekhouding betrekking tot de

gehele organisatie terwijl omkoping meestal betrekking heeft tot één onderdeel van een organisatie. In figuur 4.1 staan de onderwerpen voor de Code of Conduct vanuit de FCPA.

Fraude	Omkoping
• Boekhouding • Rapportages en verslagen	• Een handeling of beslissing van een partij, ambtenaar of kandidaat in haar of zijn officiële capaciteit beïnvloeden. • Een partij, ambtenaar of kandidaat bewegen tot het stellen van een handeling of het nalaten een handeling te stellen in strijd met de wettelijke plicht van zo een partij, ambtenaar of kandidaat. • Een ongerechtvaardigd voordeel zeker stellen.

Figuur 4.1 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit FCPA

4.1.2 UK Bribery Act 2010

De UK Bribery Act 2010 voorziet wetgeving voor commerciële bedrijven om procedures en richtlijnen vast te stellen. De wetgeving betreft alleen omkeringen voor commerciële organisaties en individuen die handelen voor een organisatie. Deze wetgeving geldt voor organisaties en individuen die in Engeland zijn gevestigd en/of zaken doen met organisaties die aanwezig zijn in Engeland. (Peter Wilkinson, 2010).

Volgens deze wetgeving is het een overtreding als een persoon een belofte, aanbidding of een financiële of een ander soort voordeel geeft aan een ander persoon met een relevante functie. Dit voordeel wordt toegerekend, indien er een ongepast prestatie of activiteit door een ander persoon met een relevante functie wordt verricht en dient als beloning. Een persoon die de belofte, aanbidding of een financiële of een ander soort voordeel aanneemt wordt verondersteld te weten dat het accepteren ervan een ongepaste handeling vormt. Net zoals bij de FCPA mogen organisaties en individuen in de organisatie geen zaken of zakelijke voordelen verkrijgen of behouden van een ander partij.

In bijlage 3 staat een overzicht van de strafbare feiten en sancties aangegeven. Uit dit overzicht blijkt dat in de UK Bribery Act 2010 niet heel concreet wordt gemaakt wat de straffen zijn. Hierdoor weten organisaties ook niet wat er te wachten staat, indien zij worden bestraft voor omkooppraktijken. In figuur 4.2 staan de onderwerpen voor de Code of Conduct vanuit de UK Bribery Act 2010 .

Fraude	Omkoping
• Boekhouding • Rapportages en verslagen	• Het aanbieden, beloven of geven van een zakelijk of persoonlijk voordeel • Het verzoeken of instemmen met het accepteren van het voordeel.

Figuur 4.2 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit FCPA

Als de FCPA en de UK Bribery Act worden vergeleken kunnen er een aantal verschillen worden gezien. De FCPA is zowel gericht op omkoping als boekhoud fraude, terwijl de UK Bribery Act alleen richt op omkoping. Ook heeft de FCPA de boetes concreet vastgesteld, waardoor bedrijven kunnen afwegen om al dan niet onrechtmatig te handelen UK Bribery Act geeft geen concrete informatie over de hoogte van de boetes, dit kan ervoor zorgen dat bedrijven minder snel zullen deelnemen aan omkooppraktijken, omdat de boetes onbegrensd zijn. Zowel de FCPA als de UK Bribery Act veronderstellen dat er adequate procedures moeten zijn opgesteld door de organisatie ter voorkoming van onrechtmatige handelingen.

4.1.3 Sarbanes-Oxley act

De Sarbanes-Oxley act (Sox act) (U.S. Securities and Exchange Commission, 2002)is een Amerikaanse wet- en regelgeving dat bestemd is voor organisaties die genoteerd zijn aan de Amerikaanse beurs. Deze wet- en regelgeving is bedoeld voor de interne beheersing binnen organisaties. De SOx act is in 2002 ingevoerd naar aanleiding van meerdere grote fraude zaken zoals van WorldCom en Enron. In deze paragraaf wordt gekeken naar de invloed van de SOx act op de Code of Conduct voor de ondernemingen. De SOx act geeft organisaties de vrijheid om een eigen Code of Conduct te ontwerpen, maar stelt een aantal onderwerpen verplicht voor de Code of Conduct. In figuur 4.3 staat deze onderwerpen aangegeven.

Organisaties krijgen de vrijheid om deze onderwerpen zelf in te vullen. Klokkenluiders worden onder deze wet- en regelgeving beschermd tegen wedervergelding. Degene die dit wel doet kan een boete krijgen en/of een gevangenisstraf tot maximaal 10 jaar. Deze wet- en regelgeving stelt boekhoudfraude strafbaar waarvoor boetes kunnen worden gegeven tot maximaal 5 miljoen en/of een gevangenisstraf tot maximaal 20 jaar. Indien een organisatie geen verklaring geeft voor de juistheid van de gegevens zonder reden kan tot leiden tot een boete en/of een gevangenisstraf tot maximaal 10 jaar. Tevens geeft de SOx act aan dat organisaties op drie mogelijke manieren de Code of Conduct openbaar kunnen maken. Openbaarmaking van de Code of Conduct kan in het jaarverslag, op de website van de organisatie en/of kosteloos versturen naar diegene die erom vragen (Kröll, 2004).



Figuur 4.3 Overzicht Code of Conduct elementen vanuit de SOx act

4.2 Richtlijnen

In de voorgaande hoofdstukken is gekeken naar de onderwerpen die in de Code of Conduct dienen te worden behandeld. Naast de onderwerpen is het gewenst om de Code of Conduct te voorzien van een structuur waardoor de medewerkers een totaal beeld krijgen van de organisatie en het belang van de Code of Conduct. Kaptein & Kievit (2008) hebben hiervoor richtlijnen opgezet, op basis van een onderzoek onder 200 internationale organisatie, die deze structuur biedt. In dit hoofdstuk worden deze richtlijnen behandeld. In bijlage 4 staat een interview met Muel Kaptein, waarin hij zijn mening en visie met betrekking tot de Code of Conduct geeft. In dit interview komt onder andere naar voren dat hij de vier richtlijnen belangrijk vindt voor de Code of Conduct. De richtlijnen staan in figuur 4.4 weergegeven.



Figuur 4.4 Layers of a business code: Overgenomen van Business codes Fortune 200, door Kaptein, M., & Kiewit, M. d. (2008), p. 9.

4.2.1 Missie en visie

Een organisatie dient de missie en visie in de Code of Conduct op te nemen. De missie moet de strategische doelen van een organisatie krachtig weergeven. De visie moet beschrijven hoe de organisatie zichzelf en zijn stakeholders ziet en welke interne en externe factoren van invloed zijn op de ontwikkelingen van de organisatie.

4.2.2 Kernwaarden

Een organisatie dient zijn de kernwaarden in de Code of Conduct op te nemen. De kernwaarden geven de motieven en de interne cultuur van een organisatie aan. Voorbeelden hiervan zijn: integriteit, innovatie en duurzaamheid.

4.2.3 Verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheden van de medewerkers dienen in de Code of Conduct te worden opgenomen. Zoals in de voorgaande hoofdstukken al is aangegeven, dienen een aantal onderwerpen in de Code of Conduct te worden behandeld. Het is echter wenselijk om te vermelden welke verantwoordelijkheden voor de medewerkers daarbij komen kijken.

4.2.4 Normen en regels

De normen en regels voor de medewerkers dienen in de Code of Conduct te worden opgenomen. In de voorgaande hoofdstukken zijn onderwerpen naar voren gekomen die in de Code of Conduct dienen te worden behandeld. Daarbij moet echter concreet worden gemaakt welke normen en regels door de organisatie worden gehanteerd voor de onderwerpen die de Code of Conduct behandelt.

4.3 Conclusie

Uit dit hoofdstuk blijkt dat de Code of Conduct verbonden is aan wet- en regelgevingen en richtlijnen. De Code of Conduct heeft betrekking tot de FCPA, UK Bribery Act 2010 en SOx Act. De FCPA, UK Bribery Act 2010 zijn gericht op de onderwerpen fraude en omkoping. De SOx Act stelt de onderwerpen bedrijfsactiva, conflicts of interest, eerlijke handel, gelijke kansen, klokkenluiden, vertrouwelijkheid en wettigheid verplicht voor de Code of Conduct. De richtlijnen van Kaptein & Kievit voor de Code of Conduct kunnen een structuur bieden. Hiervoor dienen de missie en visie van de organisatie, kernwaarden van de organisatie, verantwoordelijkheden van de medewerkers en normen en regels in de Code of Conduct te worden verwerkt.

5. Code of Conduct framework

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat verschillende elementen een onderdeel van de Code of Conduct zouden moeten vormen. In dit hoofdstuk wordt de ideale set aan criteria gevormd waaraan een Code of Conduct training kan worden opgebouwd. In figuur 5.1 staat het Code of Conduct framework (CoC framework) weergegeven, waarin deze elementen overzichtelijk zijn aangegeven en gerelateerd zijn aan de bijbehorende paragrafen.

5.1 CoC Framework

In het CoC framework staan de onderwerpen die in de Code of Conduct dienen te worden behandeld en de richtlijnen die gehanteerd dienen te worden. De onderwerpen in het CoC framework zijn samengesteld aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4. Teven komen de onderwerpen uit hoofdstuk 2 overeen met de onderwerpen uit hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4. Om het CoC framework kort en bondig weer te geven is ervoor gekozen om enkele onderwerpen samen te voegen. Kartel valt onder het onderwerp eerlijke handel en omkoping valt onder het onderwerp anti-corruptie.

In het CoC framework staat een kolom waarin ja of nee kan worden ingevuld, dit dient als een controlemiddel om te kunnen bepalen welke elementen wel een onderdeel vormen in de Code of Conduct en welke niet. Op basis van de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken is het gewenst om alle elementen in de Code of Conduct op te nemen. Organisaties kunnen hierdoor de vier verantwoordelijkheden uit hoofdstuk 3 nakomen. Er is echter wel een uitzondering voor de onderwerpen duurzaamheid en maatschappelijke doelen. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 vallen deze twee onderwerpen onder de filantropische verantwoordelijkheden van organisaties. Organisaties kunnen zelf bepalen of zij dit ook daadwerkelijk in de Code of Conduct opnemen.

De normen en regels en verantwoordelijkheden hebben een samenhang met de onderwerpen. De onderwerpen geven aan wat behandeld dient te worden in de Code of Conduct. Om te kunnen bepalen of de normen en regels en verantwoordelijkheden in de Code of Conduct zijn opgenomen moet worden gekeken naar de invulling van de onderwerpen. In de figuur 5.1 wordt het CoC framework weergegeven.

Code of Conduct framework		
Onderwerpen	Organisatie	Bijbehorende paragraaf
Anti-corruptie	Ja/Nee	2.4, 3.2.2, 3.2.7, 4.1.1, 4.1.2
Anti-money laundering	Ja/Nee	3.2.1
Bedrijfsactiva	Ja/Nee	2.1.3., 3.2.1., 4.1.3
Conflicts of interest	Ja/Nee	3.2.1, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.7, 4.1.3
Discriminatie	Ja/Nee	2.1.2, 3.2.2
Duurzaamheid	Ja/Nee	3.2.3, 3.2.4
Eerlijke handel	Ja/Nee	2.5, 3.2.4, 3.2.5, 4.1.3
Fraude	Ja/Nee	2.3, 3.2.1, 4.1.1, 4.1.2
Gelijke kansen	Ja/Nee	3.2.2, 4.1.3
Insider trading	Ja/Nee	3.2.1
Intimidatie	Ja/Nee	2.1.4, 3.2.2
Klokkenluiden	Ja/Nee	3.2.2, 4.1.3
Maatschappelijk doelen	Ja/Nee	2.2, 3.2.6
Misleiding	Ja/Nee	3.2.3
Privacy	Ja/Nee	3.2.2, 3.2.3
Service	Ja/Nee	3.2.3, 3.2.4
Veiligheid	Ja/Nee	2.1.1, 2.1.4, 2.1.5, 3.2.3
Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie	Ja/Nee	4.1.3
Wettigheid	Ja/Nee	3.2.7, 4.1.3
Richtlijnen		
Missie/visie	Ja/Nee	4.2
Kernwaarden	Ja/Nee	4.2
Verantwoordelijkheden	Ja/Nee	4.2
Normen en regels	Ja/Nee	4.2

Figuur 5.1 Elementen CoC framework

5.2 Conclusie

De ideale set aan criteria wordt gevormd door de combinatie van onderwerpen en richtlijnen die in het CoC framework zijn weergegeven. Het is gewenst dat alle elementen in de Code of Conduct staan vermeld, om de vier verantwoordelijkheden uit de CSR piramide te kunnen naleven. Het CoC framework geeft de ideale set aan criteria vanuit de maatschappelijke ontwikkelingen, theoretische basis, wet- en regelgevingen en richtlijnen.

6. Het CoC framework in praktijk

In het voorgaande hoofdstuk is het CoC framework opgezet. In dit hoofdstuk wordt met behulp van dit framework gekeken naar de elementen in de Code of Conduct van verschillende internationaal opererende organisaties. De Code of Conduct van organisaties, die genoteerd staan aan de Dow Jones (CNN, 2014) zijn in het CoC framework geplaatst om in beeld te krijgen of de gewenste elementen terugkeren in de Codes of Conduct. De Dow Jones bevat 30 organisaties uit verschillende industrieën zoals financiële instellingen, auto-industrie en voedingsmiddelenindustrie. Tevens zijn de Codes of Conduct geanalyseerd op elementen die in meerder codes terugkeren, maar niet in het CoC framework zijn opgenomen. Deze elementen dienen ter aanvulling op het CoC framework.

6.1 Effectiviteit van het CoC framework

De toepassing van het CoC framework laat zien dat de meeste organisatie de gewenste elementen in de Code of Conduct hebben verwerkt. In bijlage 5 staan de resultaten per organisatie weergegeven en in bijlage 6 staan de totale resultaten weergegeven. De onderwerpen: omkoping, conflicts of interest, eerlijke handel, fraude, klokkenluiden, vertrouwelijke bedrijfsinformatie en wettigheid worden in alle Codes of Conduct behandeld. Evenals de richtlijnen: verantwoordelijkheden en normen en regels.

Alle organisaties stimuleren medewerkers om overtredingen van de wet- en regelgevingen, de Code of Conduct of andere interne richtlijnen te rapporteren. Tevens geven de organisaties duidelijk aan waar de medewerkers terecht kunnen om een melding te maken zoals bij de afdelingen personeelszaken of juridische zaken. In hoofdstuk 2 en hoofdstuk 4 werd aangegeven dat de medewerkers de gevolgen dragen voor hun eigen tekortkomingen, dit wordt ook in Codes of Conduct behandeld. Phizer is de enige organisatie die de gevolgen van de misdragingen in beeld brengt. Deze gevolgen zijn gespecificeerd voor de organisatie, medewerkers, klanten en investeerders. De eisen vanuit deze groepen zijn al eerder in hoofdstuk 2 behandeld. De elementen die in de geanalyseerde Codes of Conduct voor komen zijn in overeenstemming met het CoC framework en bevatten geen andere onderwerpen dan in het CoC framework zijn opgenomen.

Een aantal organisaties hebben bepaalde onderwerpen niet in de Code of Conduct behandeld. In deze Codes of Conduct worden echter steeds verwijzingen gemaakt naar de Code of Ethics, waarin wel alle onderwerpen uit het CoC framework worden behandeld. De Code of Ethics gaat echter wel dieper in op de manier van werken en legt de nadruk op een ethische bedrijfscultuur. Boeing heeft bijvoorbeeld een beperkt aantal onderwerpen in de Code of Conduct behandeld. Een afweging die Boeing waarschijnlijk heeft gemaakt is om de Code of Conduct kort en bondig te houden, dit heeft echter wel tot gevolg dat niet alle relevante onderwerpen aan bod komen. Cisco Systems heeft een vrij uitgebreide Code of Conduct, net zoals de meeste van de organisaties, het is echter wel opvallend dat de missie en visie niet zijn opgenomen in de Code of Conduct.

Het onderwerp anti-money laundering wordt in minder dan de helft van de geanalyseerde Codes of Conduct behandeld. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het controleren van de herkomst van ontvangen gelden lastig te bepalen is. Een andere verklaring kan zijn dat organisaties handelen met het vertrouwen in de klanten en dat zij betalen met geld dat niet uit illegale praktijken voortkomt.

Zoals in de voorgaande hoofdstukken is aangegeven, zijn organisaties niet verplicht om de maatschappelijke doelen en duurzaamheid in de Code of Conduct op te nemen. IBM, Johnson & Johnson, The Coca-Cola Company en The Travelers Companies hebben duurzaamheid geen onderdeel laten vormen in de Code of Conduct. Dit geeft echter niet concreet aan dat deze organisaties geen beleid hebben voor duurzaamheid. Dit onderwerp kan namelijk in andere codes zijn opgenomen en is de keuze gemaakt om het uit de Code of Conduct te houden. De onderwerpen : insider trading, maatschappelijke doelen en privacy worden niet door alle organisaties behandeld in de Code of Conduct. Evenals duurzaamheid is het mogelijk dat deze organisatie wel een beleid hebben voor deze onderwerpen, maar is gekozen om dit geen onderdeel te laten vormen in de Code of Conduct.

6.2 Aandachtspunten

De vormgeving van vrijwel alle Codes of Conduct zijn erg opvallend. De organisaties maken hierbij gebruik van (zakelijke) afbeeldingen en kleuren, dit zorgt ervoor dat de Code of Conduct gebruiksvriendelijk is en laat het niet overkomen als een overlading van informatie. Uit de analyse van de Codes of Conduct kwam een element naar voren dat in vrijwel elke Code of Conduct terugkeerde. Een kort bericht van de CEO van de organisatie, waarin het belang van de Code of Conduct wordt uiteengezet. Dit laat zien dat de directie van een organisatie een bedrijfsvoering, dat in overeenstemming met de Code of Conduct is steunt en vereist. Dit element staat in 29 van de 30 Codes of Conduct, daarom is dit element in het CoC framework verwerkt. Dit element wordt echter niet vereist vanuit de voorgaande hoofdstukken en kan dus als een extra element dienen in de Code of Conduct. In bijlage 7 staat het herziene CoC framework weergegeven.

6.3 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de Codes of Conduct van internationaal opererende organisaties geanalyseerd. De uitkomst hiervan laat zien dat vrijwel alle elementen uit het CoC framework worden behandeld in de Codes of Conduct, met enkele uitzonderingen. Er worden geen onderwerpen in de Codes of Conduct behandeld die niet in het CoC framework zijn opgenomen. Een element dat ter aanvulling kan dienen op het CoC framework is een kort bericht van de CEO van de organisatie. Er kan worden geconcludeerd dat het CoC framework een goed beeld geeft van de elementen die in de Codes of Conduct zijn vastgelegd.

7. Bedreigingen voor de Code of Conduct e-learning training

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de mogelijkheden voor organisaties om de bewustwording van de Code of Conduct onder de medewerkers te kunnen realiseren. In paragraaf 7.1 zijn de concurrenten die een Code of Conduct training aanbieden in beeld gebracht. Hiervoor is naar zowel nationale als internationale aanbieders gekeken. In paragraaf 2.3 werd aangegeven dat Shell een interne compliance programma moest opzetten. Op basis hiervan zijn een aantal organisaties benaderd om in beeld te krijgen welke interne mogelijkheden aanwezig zijn om de medewerkers bewust te maken van de Code of Conduct. In paragraaf 7.2 worden deze mogelijkheden behandeld.

7.1 Concurrenten

In deze paragraaf worden de concurrenten van BeOne behandeld. De informatie die de aanbieders over de e-learning trainingen vrijgeven is echter beperkt. De inhoud van de trainingen wordt alleen vrijgegeven indien zij vanuit een organisatie worden benaderd. Een verklaring hiervoor kan zijn dat deze informatie als intellectuele bedrijfseigendom van de organisatie wordt beschouwd. Op basis van de beschikbare informatie op de websites van de aanbieders zijn drie concurrenten geselecteerd. Deze selectie heeft plaatsgevonden op basis van de trainingen die worden aangeboden over de Code of Conduct en onderwerpen die in de Code of Conduct e-learning training voor komen. Deze concurrenten worden achtereenvolgend in deze paragraaf in beeld gebracht

7.1.1 Cegos Group

Cegos Group (Cegos) is een Franse organisatie die internationaal opereert. Cegos levert onder andere: trainingen, operationele consultancy, recruitment en enquêtes voor zijn klanten. Met 1200 werknemers, 1500 externe partner consultants en activiteiten in 30 landen vormt Cegos een belangrijke concurrent voor BeOne. Dit bedrijf heeft 85 jaar ervaring in het samenwerken met organisaties en het verzorgen van trainingen voor klanten. De klanten van Cegos bestaat uit verschillende soorten organisatie te weten: banken & verzekeraars, automotive, consumenten goederen, distributie, dienstverlening en de internationale publieke sector (Cegos, 2014). Cegos biedt de volgende trainingsvormen:

- Serious gaming
- Blended cursussen
- E-learning
- Mobile learning
- Videoconferencing
- Training portals

Op basis van de beschikbare informatie kan worden geconcludeerd dat Cegos wel e-learning training aanbiedt maar niet op het gebied van de Code of Conduct. Een module dat wel draagvlak heeft voor de Code of Conduct is een Code of Ethics e-learning training. De onderwerpen die hierin worden behandeld zijn: stress op de werkvloer, maatschappelijke verantwoordelijkheid, intimidatie, discriminatie en ethisch gedrag. In deze training wordt de

focus gelegd op de medewerkers, waarover de managers controle moeten hebben en niet op iedereen binnen de organisatie.

7.1.2 Tinqwise

Tinqwise is een Nederlandse organisatie en heeft ruim 30 jaar ervaring met het ontwikkelen van trainingen en opleidingen voor professionals. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van blended trainingsvormen zoals online en offline trainingen en opleidingen (Tinqwise, 2014).

Tinqwise biedt de volgende trainingsvormen:

- E-learning
- Evenementen
- Online leren met een online coaching
- Serious gaming
- Trainingsacteurs
- Virtual classrooms

Tinqwise heeft voor KPN een online game opgezet met als naam ‘‘Get the code’’ (Tinqwise, z.d.). De demo versie hiervan laat zien dat de principes en kernwaarden van KPN zijn opgenomen en wordt de informatie in de vorm van een interactieve game overgedragen. De trainingen bevatten verschillende elementen zoals interactieve trainingen met vragen, praktijkcases en spel elementen. Voor het opstellen van deze elementen maakt Tinqwise een onderscheid tussen de functies van medewerkers. Het doel dat Tinqwise hierbij heeft is het leveren van een relevante training voor medewerkers. De onderwerpen die in de Code of Conduct e-learning training zijn opgenomen worden niet vrijgegeven door Tinqwise. Doordat Tinqwise een Code of Conduct game heeft laten zien, is er een mogelijkheid dat zij een Code of Conduct e-learning training zou kunnen aanbieden.

7.1.3 Inspired eLearning

Inspired eLearning is een Amerikaanse organisatie die e-learning trainingen verzorgt voor organisaties. Inspired eLearning biedt Ethics Code of Conduct trainingen. Inspired eLearning is de enige aanbieder van e-learning trainingen die de onderwerpen vrij geeft (Inspired eLearning, 2014). In deze e-learning trainingen worden de volgende onderwerpen behandeld:

- | | |
|----------------------------------|---|
| – Accurate Records | – Maintaining an Ethical Culture |
| – Anti-Corruption (FCPA) | – Making Complaints |
| – Anti-Money Laundering | – Reporting Incidents |
| – Conflicts of Interest | – Respectful Workplace |
| – Environmental Responsibility | – Role of Leaders |
| – Export Controls | – Safeguarding Confidential Information and Intellectual Property |
| – Fair Competition and Antitrust | – Sarbanes-Oxley |
| – Fraud and Abuse | – Securities Transactions and Insider Trading |
| – Gifts and Entertainment | – Social Responsibility |
| – Global Advice Network | – Whistle blowing |
| – Government Contracting | |
| – Improper Payments | |

Op de website van Inspired eLearning wordt aangegeven dat de inhoud van de e-learning trainingen zijn gegeneraliseerd en voornamelijk bestemd zijn voor de grotere organisaties, waarvoor deze onderwerpen relevant zijn. Inspired eLearning biedt echter de mogelijkheid om een e-learning training op te zetten waarin de gewenste onderwerpen worden opgenomen. Tevens kunnen de onderwerpen worden gespecificeerd voor een organisatie om een unieke Code of Conduct e-learning training aan te kunnen bieden. Hierdoor kan Inspired eLearning ook voor kleinere organisaties een Code of Conduct e-learning training opzetten.

Doordat de onderwerpen concreet worden aangegeven kunnen deze worden vergeleken met het CoC framework. Het CoC framework dekt vrijwel alle onderwerpen. Inspired eLearning heeft echter een aantal onderwerpen opgesplitst. Making complaints en reporting incidents zijn in het CoC framework opgenomen in het onderwerp whistle blowing. Ook heeft Inspired eLearning de FCPA en SOx act als onderwerpen opgenomen in de training. Deze wet- en regelgevingen zijn ook opgenomen in het CoC framework, maar worden niet als onderwerpen aangekaart voor de e-learning training. Dit heeft als reden dat het voor de medewerkers alleen relevant is om te weten hoe er gehandeld dient te worden. In het CoC framework staan de eisen vanuit de wet- en regelgevingen verwerkt in de onderwerpen. In tegenstelling tot het CoC framework heeft Inspired eLearning het onderwerp ethiek opgenomen in de e-learning training. In paragraaf 3.2.2 en 6.2 is naar voren gekomen dat dit onderwerp in de Code of Ethics behandeld dient te worden, omdat daarin dieper kan worden ingegaan op de gedragingen van medewerkers.

7.2 Interne trainingen

In paragraaf 2.3 werd aangegeven dat Shell een interne compliance programma moest opzetten naar aanleiding van een boekhoudschandaal. Dit wekt de suggestie op dat organisaties ook de mogelijkheid hebben om de bewustwording van de Code of Conduct onder de medewerkers intern te verzorgen met een bewustwordingsprogramma. Om dit in beeld te brengen zijn verschillende organisaties benaderd, waaronder ook Shell. Vanuit vrijwel alle organisaties werd terughoudend gereageerd en geen informatie vrijgegeven. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de organisaties nog geen acties ondernemen om de bewustwording te creëren.

Siemens is de enige organisatie die zijn de bewustwordingsprogramma heeft vrijgeven. Een verklaring hiervoor kan zijn dat Siemens wilt laten zien dat de bewustwording van de Code of Conduct onder medewerkers hoog in de vaandel staat voor de organisatie. Dit komt tot uitdrukking in een uitgebreid bewustwordingsprogramma. In bijlage 8 staat de informatie over de bewustwordingsprogramma. Hieruit blijkt dat Siemens meerdere dingen doet om de bewustwording van de Code of Conduct onder medewerkers te stimuleren. Het feit dat een organisatie niet noodzakelijk een Code of Conduct e-learning training van externe partijen nodig heeft om de bewustwording onder de medewerkers te stimuleren kan als een mogelijke bedreiging optreden voor BeOne.

7.3 Conclusie

De conclusie kan worden getrokken dat BeOne drie concurrenten heeft voor de Code of Conduct e-learning training, namelijk Cegos Group, Tinqwise en Inspired eLearning. Daarnaast is het mogelijk dat organisaties intern een bewustwordingsprogramma opzetten, waardoor zij geen Code of Conduct e-learning training hoeven aan te schaffen.

8. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag: “Welke elementen dient een Code of Conduct training te bevatten, welke aan internationaal opererende bedrijven aangeboden kan worden?”

Met dit rapport wordt geadviseerd om de elementen uit het CoC framework op te nemen in de Code of Conduct e-learning training. De Code of Conduct e-learning training dient de volgende elementen te bevatten:

- De missie en visie van de organisatie
- De kernwaarden van de organisatie
- Verantwoordelijkheden van de medewerkers
- Onderwerpen in de Code of Conduct
- Normen en regels binnen de organisatie

Missie en visie

De missie moet de strategische doelen van de organisatie krachtig weergeven. De visie moet beschrijven hoe de organisatie zichzelf en zijn stakeholders ziet en welke interne en externe factoren van invloed zijn op de ontwikkelingen van de organisatie.

Kernwaarden

De kernwaarden dienen de motieven en de interne cultuur van de organisatie aan te geven.

Verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheden van de medewerkers dienen in de Code of Conduct te worden opgenomen.

Onderwerpen

De onderwerpen, die ten grondslag liggen aan de Code of Conduct, zijn gebaseerd op theorieën, wet- en regelgevingen en richtlijnen. Organisaties hebben de vrijheid om zelf invulling te geven aan deze onderwerpen. De onderwerpen die de Code of Conduct e-learning training dient te bevatten zijn:

- | | |
|-------------------------|--|
| • Anti-corruptie | • Klokkenluiden |
| • Anti-money laundering | • Maatschappelijke doelen |
| • Bedrijfsactiva | • Misleiding |
| • Conflicts of interest | • Privacy |
| • Duurzaamheid | • Service |
| • Eerlijke handel | • Veiligheid |
| • Fraude | • Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie |
| • Gelijke kansen | • Wettigheid |
| • Insider trading | |

Normen en regels

De normen en regels van de organisatie voor de medewerkers dienen in de Code of Conduct e-learning training naar voren te komen.

In de praktijk beginnen Codes of Conduct met een kort bericht van de CEO. BeOne kan dit in de Code of Conduct e-learning training opnemen. Dit dient echter als een extra element, maar wordt niet vereist vanuit de theoretische basis, wet- en regelgevingen of richtlijnen.

Uit de analyse van de Codes of Conduct van internationaal opererende organisaties, komt de vormgeving duidelijk naar voren. Organisatie maken gebruik van (zakelijke) afbeeldingen en kleuren, dit zorgt ervoor dat de Code of Conduct gebruiksvriendelijk is en laat het niet overkomen als een overlading van informatie. BeOne kan deze manier van vormgeven gebruiken bij het opzetten van de Code of Conduct e-learning training. Hierbij kan worden gedacht om toepasselijke afbeeldingen bij de onderwerpen en de kleuren uit de Code of Conduct van de organisatie terug te laten keren in de Code of Conduct e-learning training.

Overige aanbevelingen

Code of Ethics

De Code of Ethics is in dit onderzoek meerder keren naar voren gekomen. Dit komt doordat deze code dieper in gaat op het gedrag van medewerkers en legt de nadruk op ethiek. BeOne zou naast een Code of Conduct e-learning training ook naar de mogelijkheden kunnen kijken om een Code of Ethics e-learning training op te zetten. De onderwerpen uit de Code of Conduct e-learning training zouden hiervoor als uitgangspunt dienen.

Concurrentie

Het onderzoek naar de mogelijke bedreigingen voor de Code of Conduct e-learning training heeft uitgewezen dat BeOne één directe concurrent heeft. Tevens bieden twee concurrenten e-learning trainingen aan die enkele elementen bevatten die in het CoC framework zijn aangegeven. Een korte analyse van deze concurrenten heeft laten zien dat zij gebruik maken van interactieve oefeningen, praktijkcases en spel elementen. BeOne zou weerstand kunnen bieden tegen de concurrentie door deze vormen van trainingen te verwerken in de Code of Conduct e-learning training.

Interne bewustwordingsprogramma

Organisaties kunnen de bewustwording van de Code of Conduct stimuleren met een intern bewustwordingsprogramma, zonder het aanschaffen van een e-learning training. BeOne kan hier weerstand tegen bieden, door samen te werken met organisaties om een bewustwordingsprogramma op te zetten. Hierin kan de Code of Conduct e-learning training van BeOne worden geïntroduceerd.

Op basis van dit onderzoek kan BeOne een Code of Conduct e-learning training opzetten waarin de vereiste en gewenste elementen kunnen worden verwerkt.

Ten slotte: Elke organisatie kan zijn eigen invullingen geven aan de elementen in de Code of Conduct.

Literatuurlijst

- 3M. (2012, juli). *3M Business Conduct Policies*. Retrieved from 3M :
http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/businessconduct/bcmain/policy/principles/
- American Express. (2014). *Code of Conduct*. Retrieved from American Express:
<http://ir.americanexpress.com/Cache/1001162030.PDF?Y=&O=PDF&D=&FID=1001162030&T=&IID=102700>
- AT&T. (2014, januari). *AT&T's Code of Business Conduct* . Retrieved from AT&T:
http://www.att.com/Common/about_us/downloads/att_code_of_business_conduct.pdf
- Beveiliging managementblad. (2014, februari 21). Diefstal 'loont' bij de HEMA. *Beveiliging managementblad*.
- Boeing. (2012). *Boeing Code of Conduct*. Retrieved from Boeing:
<http://www.boeing.com/assets/pdf/companyoffices/aboutus/ethics/CoCEnglish.pdf>
- Boeing. (2012). *Ethical Business Conduct Guidelines*. Retrieved from Boeing:
http://www.boeing.com/assets/pdf/companyoffices/aboutus/ethics/ethics_booklet.pdf
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In *Business Horizons* (pp. 39-48). Indiana: Kelley School of Business.
- Caterpillar. (2010). *CODE OF CONDUCT*. Retrieved from Caterpillar:
<http://www.caterpillar.com/en/company/code-of-conduct.html>
- Cegos. (2014). Retrieved from <http://www.cegos.com/en/group/who-are-we/>
- Chevron. (2014). *Business Conduct and Ethics Code*. Retrieved from Chevron:
<http://www.chevron.com/documents/pdf/chevronbusinessconductethicscode.pdf>
- Cisco. (2013). *Code of Business Conduct*. Retrieved from Cisco:
<http://investor.cisco.com/documentdisplay.cfm?DocumentID=3263>
- CNN. (2014, juni 13). *Dow Jones Industrial Average*. Retrieved from Money.CNN:
<http://money.cnn.com/data/dow30/>
- Crane, A., & Matten, D. (2010). In *Business Ethics* (pp. 53-55, 63, 247-261, 293-328, 343-375, 400-411, 441, 468, 474). Oxford: Oxford University Press.
- De Telegraaf. (2013, oktober 29). Tijdenlijn over de Libor-affaire. *De Telegraaf*.
- Degenhardt, H. F., Barasch, S. C., & Peavler, D. (2004, augustus 24). *Royal Dutch Petroleum Company and the "Shell" Transport and Trading Company, P.L.C. Pay \$120 Million to Settle SEC Fraud Case Involving Massive Overstatement of Proved Hydrocarbon Reserves*. Retrieved from U.S. Securities and Exchange Commission:
<http://www.sec.gov/news/press/2004-116.htm>

- Dohmen, A. (2014, januari 3). KPMG sluit meer fraude partners niet uit. *NRC Handelsblad*.
- DuPont. (2013, Juni). *Een duurzame toekomst garanderen*. Retrieved from DuPont:
http://www2.dupont.com/Social_Commitment/en_US/conductguide/
- European Commission. (2010, november 9). *Press releases database*. Retrieved from Europe.eu: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1487_en.htm?locale=en
- Exxon Mobil . (2011, november). *Standards of business conduct*. Retrieved from Exxon Mobil : <http://corporate.exxonmobil.com/~media/Miscellany/2011/sbc.pdf>
- General Electric. (2008). *The Spirit & The Letter*. Retrieved from General Electric:
<http://files.gecompany.com/gecom/citizenship/pdfs/TheSpirit&TheLetter.pdf>
- Goldman Sachs. (2014). *Our Shared Responsibility to Our Clients, Colleagues and Communities*. Retrieved from Goldman Sachs:
<http://www.goldmansachs.com/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-documents/revise-code-of-conduct.pdf>
- Heijden, T. v. (2012, december 10). Imtech vervalste jaarrekening van dochterbedrijf. *NRC Handelsblad*.
- IBM. (2011). *Business Conduct Guidelines*. Retrieved from IBM:
http://www.ibm.com/investor/pdf/BCG_Feb_2011_English_CE.pdf
- Inspired eLearning. (2014). *Overview: Ethics & Code of Conduct Compliance Training*. Retrieved from http://www.inspiredelearning.com/ethics/ethics_training.htm
- Intel. (2014, januari). *Intel Code of Conduct*. Retrieved from Intel:
<http://www.intel.nl/content/dam/www/public/us/en/documents/corporate-information/policy-code-conduct-corporate-information.pdf>
- Johnson & Johnson. (2014). *Johnson & Johnson Policy on Business Conduct*. Retrieved from
<http://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/policy-on-business-conduct.pdf>
- JPMorgan Chase & Co. (2013, november). *Integrity: It Starts With You*. Retrieved from JPMorgan Chase & Co: http://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/document/Code-of-Conduct_Nov2013_ada.pdf
- Kaptein, M., & Kiewit, M. d. (2008). *Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding*. KPMG.
- Klompenhouwer, L. (2014, mei 2014). Derde bestuurder weg bij KPMG, Hommen (ex-ING) nieuwe topman. *NRCQ*.
- König, E. (2014, maart 19). Vestia wordt flink kleiner na grote fraudezaak. *NRC Handelsblad*.

- Kröll, A. (2004, maart 31). CORPORATE GOVERNANCE:10 GOUDEN REGELS VOOREEN PROJECTMATIGE AANPAK. *Finance & Control*, p. 22.
- Maitar, B. (2013, november 22). *This is what 'dirty' palm oil looks like*. Retrieved from Greenpeace:
<http://www.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/this-is-what-dirty-palm-oil-looks-like/blog/47492/>
- McDonald's. (2013, oktober). *Standards of Business Conduct The Promise of the Golden Arches*. Retrieved from McDonald's:
http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/Standards_of_conduct/14356_Standards_of_Business_Conduct_2013_2.pdf
- Merck. (2014). *OUR VALUES AND STANDARDS THE BASIS OF OUR SUCCESS*. Retrieved from Merck: https://www.merck.com/about/code_of_conduct.pdf
- Microsoft. (2010, juni 17). *Microsoft Standards of Business Conduct*. Retrieved from Microsoft: <http://www.microsoft.com/en-us/legal/compliance/Buscond/default.aspx#standards>
- Nieuwsblad.be. (2010, november 18). Arbeider gruwelijk vernederd in Belgische fabriek. *Nieuwsblad België*.
- Nike. (2010, november). *NIKE, Inc. CODE of CONDUCT*. Retrieved from Nike:
http://nikeinc.com/system/assets/2806/Nike_Code_of_Conduct_original.pdf?1317156854
- Nike. (2011, juli 19). *NIKE CODE LEADERSHIP STANDARD*. Retrieved from Nike:
<http://nikeinc.com/pages/compliance>
- Peter Wilkinson. (2010, Juli). *GUIDANCE TO THE UK BRIBERY ACT 2010*. Justice of Governance UK. Retrieved from Transparency International UK:
<http://www.transparency.org.uk/our-work/publications/10-publications/95-adequate-procedures-guidance-to-the-uk-bribery-act-2010>
- Pfizer. (2012). *The Blue Book: Summary of Pfizer Policies on Business Conduct*. Retrieved from Pfizer: http://www.pfizer.com/files/investors/corporate/blue_book_english.pdf
- Phillips. (2014). *About company*. Retrieved from Phillips:
<http://www.philips.nl/about/company/index.page>
- Polman, J., & Mos, B. (2014, april 19). Partners KPMG verdeelden buit. *Telefraaf*.
- Procter & Gamble. (2010, november 1). *Our Worldwide Business Conduct Manual*. Retrieved from Procter & Gamble:
http://www.pg.com/en_US/downloads/company/governance/Policy_Worldwide_Business_Conduct_Manual.pdf

- Reuters. (2011, januari 5). Obama oil spill commission's final report blames disaster on cost-cutting by BP and partners. *The Telegraph* .
- Rooijen, J. v. (2014, februari 19). KPMG DUIKT OP IN SMEERGELDAFFAIRE PETROBRÁS. *Follow The Money*.
- RTL Nieuws. (2014, maart 28). *MILIEUDEFENSIE EN RABOBANK IN CONFLICT OVER PALMOLIE*. Retrieved from RTL XL: <http://www.rtlxl.nl/#!/rtl-nieuws-132237/ae027b32-a70b-4d40-ab4c-c479842681c4>
- RTL Z / ANP. (2014, april 17). *Onderzoek belastingfraude KPMG; partner treedt terug*. Retrieved from rtlnieuws: <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/onderzoek-belastingfraude-kpmg-partner-treedt-terug>
- Tamminga, M. (2004, april 24). De hel van Shell: bonus op de beerput. *NRC Handelsblad*.
- The Coca-Cola Company. (2009, april). *Code of Business Conduct*. Retrieved from The Coca-Cola Company: http://assets.coca-colacompany.com/45/59/f85d53a84ec597f74c754003450c/COBC_English.pdf
- The Home Depot. (2014, mei). *BUSINESS CODE OF CONDUCT AND ETHICS*. Retrieved from The Home Depot: <http://ir.homedepot.com/phoenix.zhtml?c=63646&p=irol-govHighlights>
- The Travelers Companies. (2013, november 11). *Code of Business Conduct and Ethics*. Retrieved from The Travelers Companies: <https://www.travelers.com/about-us/spotlight/docs/codeofconduct.pdf>
- The United States Department of Justice*. (2004). Retrieved from <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/docs/fcpa-dutch.pdf>
- The United States Department of Justice*. (2012, november 14). Retrieved from <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guidance/>
- Tinqwise. (2014). Retrieved from <http://www.tinqwise.nl/kpn-compliance-blended-learning>
- Tinqwise. (z.d.). *Get the Code!* Retrieved from Tinqwise: <http://www.tinqwise.nl/kpn-compliance-blended-learning>
- Transparency-usa*. (2013). Retrieved from <http://www.transparency-usa.org/documents/FCPAvsBriberyAct.pdf>
- U.S Securities and Exchange Commission. (2003, juli 28). *SEC Settles Enforcement Proceedings against J.P. Morgan Chase and Citigroup*. Retrieved from U.S. Securities and Exchange Commission Government: <http://www.sec.gov/news/press/2003-87.htm>

- U.S. Securities and Exchange Commission. (2002, july 30). *The Laws That Govern the Securities Industry*. Retrieved from Securities and Exchange Government:
<http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2003, juli 7). *The Honorable Jed Rakoff Approves Settlement of SEC'S Claim for a Civil Penalty Against Worldcom*. Retrieved from U.S. Securities and Exchange Commission Government:
<http://www.sec.gov/news/press/2003-81.htm>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2013). *In the Matter of Koninklijke Philips Electronics N.V.* U.S. Securities and Exchange Commission Government.
- United Technologies. (2012, juni). *Code of Ethics*. Retrieved from United Technologies:
<http://www.utc.com/Our-Company/Ethics-And-Compliance/Pages/Code-Of-Ethics.aspx>
- UnitedHealth Group. (2013). *Code of Conduct: Our Principles of Ethics & Integrity*. Retrieved from UnitedHealth Group:
<http://www.unitedhealthgroup.com/~media/UHG/PDF/About/UNH-Code-of-Conduct.ashx>
- Verizon. (2012). *Your Code Of Conduct*. Retrieved from Verizon:
http://www.verizon.com/idc/groups/public/documents/adacct/code_of_conduct.pdf
- Visa. (2014). *Visa Inc. Code of Business Conduct and Ethics*. Retrieved from Visa:
<https://usa.visa.com/download/corporate-responsibility/operating-responsibly/Visa-Code-of-Business-Conduct-and-Ethics.pdf>
- Volkskrant. (2014, april 2). 'General Motors vond 1 dollar voor veilige auto te duur'. *Volkskrant*.
- Walmart. (2008, september). *Statement of Ethics*. Retrieved from Walmart:
http://az301759.vo.msecnd.net/statementofethics/pdf/U.S_SOE.pdf
- Walt Disney. (2012). *Standards of Business Conduct*. Retrieved from
<http://cdn.media.ir.thewaltdisneycompany.com/forms/DIS-SBC-CM.pdf>
- Worldcompliance. (2013). Retrieved from
<http://www.worldcompliance.com/en/resources/due-diligence-legislation/fcpa-legislation/fcpa-penalties.aspx>
- Worrell, S., & Kunthear, M. (2012, augustus 22). Statistics reveal job risks for beer promoters. *The Phnom Penh Post*.
- Zandstra, P. (2014). 'Kan die boef uit Curaçao langskomen?' - student doet aangifte tegen ING. *NRC Handelsblad*.

Bijlage 1 Employee rights and duties

Employee rights	Issues involved
Right to freedom from discrimination	• Equal opportunities • Affirmative action • Reverse discrimination • Sexual and racial harassment
Right to privacy	• Health and drug testing • Work-life balance • Electronic privacy and data protection
Right due process	• Promotion • Firing • Disciplinary proceedings
Right to participation and association	• Organization of workers in works councils and trade union • Participation in the company's decisions
Right to healthy and safe working conditions.	• Working conditions • Occupational health and safety
Right to fair wages	• Pay • Industrial actions • New forms of work
Right to freedom of conscience and speech	• Whistle blowing.
Right to work	• Fair treatment in the interview • Non-discriminatory rules for recruitment
Employee duties	Issues involved
Duty to comply with labour contract	• Acceptable level of performance • Work quality • Loyalty to the firm
Duty to comply with the law	• Bribery
Duty to respect the employer's property	• Working time • Unauthorized use of company resources for private purposes • Fraud, theft, embezzlement

Table 1. Rights and duties of employees as stakeholder of the firm: Overgenomen uit Business ethics, door Crane, en Matten, 2010, Employees and business ethics, p. 293.

Bijlage 2 Foreign Corruption Practices Act

Strafbare feiten

De FCPA stelt de volgende handelingen strafbaar:

- Een handeling of beslissing van een partij, ambtenaar of kandidaat in haar of zijn officiële capaciteit beïnvloeden.
- Een partij, ambtenaar of kandidaat bewegen tot het stellen van een handeling of het nalaten een handeling te stellen in strijd met de wettelijke plicht van zo een partij, ambtenaar of kandidaat.
- Een ongerechtvaardigd voordeel zeker stellen.

Boetes en straffen

De FCPA heeft een aantal boetes en straffen vastgesteld voor het overtreden van de wet- en regelgeving. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de individuen die handelen voor een organisatie en de organisatie zelf. Tevens wordt er een onderscheid gemaakt tussen de boetes voor omkoping en boekhoudkundige overtredingen (Worldcompliance, 2013).

Sancties voor individuen voor omkoop praktijken

- Civielrechtelijke boete tot maximaal \$10.000
- Strafrechtelijke boete tot maximaal \$250.000 en/of een gevangenisstraf tot maximaal 5 jaar
- De Alternative Fines Act kan de strafrechtelijke boete verhogen met tweemaal de hoogte van de winst of verlies dat voortvloeit uit de corrupte betaling.
- De boetes mogen niet, direct of indirect, door de organisatie waarbij de overtreding is begaan worden betaald.

Sancties voor organisaties voor omkoop praktijken

- Civielrechtelijke boete tot maximaal \$10.000
- Strafrechtelijke boete tot maximaal \$2 miljoen
- De Alternative Fines Act kan de strafrechtelijke boete verhogen met tweemaal de hoogte van de winst of verlies dat voortvloeit uit de corrupte betaling.

Sancties voor individuen voor boekhoudkundige overtredingen

- Civielrechtelijke boete tot maximaal \$100.000
- Strafrechtelijke boete tot maximaal \$5 miljoen of tweemaal de hoogte van de winst of verlies dat veroorzaakt is door de overtreding en/of een gevangenisstraf tot maximaal 20 jaar
- De boetes mogen niet, direct of indirect, door de organisatie waarbij de overtreding is begaan worden betaald.

Sancties voor organisaties voor boekhoudkundige overtredingen

- Civielrechtelijke boete tot maximaal \$500.000
- Strafrechtelijke boete tot maximaal \$25 miljoen of tweemaal de hoogte van de winst of verlies dat veroorzaakt is door de overtreding

Toegestane uitgaven

Het uitbreiden en te behouden van contacten gaat vaak gepaard met kosten. Het is echter niet toegestaan om onredelijke kosten te maken voor deze bijeenkomsten. De FCPA heeft hiervoor de volgende eisen gesteld:

- De betaling, de gift, het aanbod of de belofte van een zaak van waarde die gesteld werd, legaal was overeenkomstig de wetten en voorschriften van het land van de partij, ambtenaar of kandidaat;
- De betaling, de gift, het aanbod of de belofte van een zaak van waarde die gesteld werd, een redelijke en bonafide uitgave vertegenwoordigde, zoals reis- en verblijfkosten, opgelopen door of in naam van een partij, ambtenaar of kandidaat en in direct verband staat met:
 - A. Het promoten, het demonstreren of uitleggen van producten of diensten; of
 - B. Het realiseren of uitvoeren van een contract met een buitenlandse overheid of agentschap daarvan;

Bijlage 3 UK Bribery Act 2010

Strafbare feiten

De UK Bribery Act 2010 stelt de volgende punten strafbaar:

- Het aanbieden, beloven of geven van een zakelijk of persoonlijk voordeel
- Het verzoeken of instemmen met het accepteren van het voordeel.
- Omkopen van een buitenlandse ambtenaar
- Tekortkoming van een organisatie in het voorkomen van omkoping

Boetes en straffen

Zowel de organisatie als de individu die handelt namens de organisatie kan aansprakelijk worden gesteld voor de daad. Dit kunnen de sancties zijn voor de organisaties en individuen:

Sancties voor organisaties:

- Onbegrensde boete (zal vaak hoog uitvallen, in de miljoenen)
- Een directeur kan tot maximaal 15 jaar worden geschorst voor zijn positie

Sancties voor individuen:

- Onbegrensde boete
- Gevangenisstraf tot maximaal 10 jaar

Bijlage 4 Interview Muel Kaptein

Het interview met Muel Kaptein heeft telefonisch plaatsgevonden op 20 mei 2014. De vragen en antwoorden uit het interview staan hieronder aangegeven.

In welke mate vindt u de Code of Conduct relevant voor de bedrijfsvoering?

Antwoord Muel Kaptein:

De Code of Conduct biedt handvatten. Het geeft aan hoe er gehandeld moet te worden bij bepaalde vraagstukken. Het geeft helderheid over de organisatie en kan motiverend werken. Een medewerker hoeft de code niet uit zijn te kennen, maar moet wel weten hoe er gehandeld moet te worden bij bepaalde vraagstukken en hoe niet gehandeld moet worden. Is er bijvoorbeeld te veel of juist te weinig bureaucratie? Vaak is de Code of Conduct juridisch opgesteld en/of onoverzichtelijk, dit kan de medewerker ertoe aanzetten om de Code of Conduct te verwaarlozen. Door de Code of Conduct een structuur te geven waarin de missie en/of visie, kernwaarden, verantwoordelijkheden en normen en regels naar voren komen zullen de medewerkers een goed beeld kunnen krijgen van wat van hen verwacht wordt.

Welke elementen/onderdelen zou de Code of Conduct training moeten bevatten?

Antwoord Muel Kaptein:

De onderwerpen uit een Code of Conduct dienen allemaal een op een afgelopen te worden. Bijvoorbeeld hoe er met bedrijfsmiddelen, relaties en geschenken moet worden omgegaan. Meer informatie over de onderdelen is te vinden op de website: <http://www.ethicsmanagement.info/>

Hoe zouden organisaties hun personeel bewust kunnen/moeten maken over de Code of Conduct?

Antwoord Muel Kaptein:

Door middel van trainingen, werkoverleg, internet, jaarlijks de code laten ondertekenen of een verklaring laten ondertekenen waarbij de medewerker verklaard dat hij/zij overeenkomstig met de Code of Conduct heeft uitgevoerd. Trainingen kunnen op verschillende manieren worden verzorgd en de keuze ligt bij de organisatie.

Hoe kan de Code of Conduct op een innovatieve manier dichterbij het personeel worden gebracht?

Antwoord Muel Kaptein:

Bijvoorbeeld door middel van spel elementen, dilemma spel, shows en serious gaming.

Wat is voor u het ideale beeld van een integere organisatie?

Antwoord Muel Kaptein:

Een organisatie waarin duidelijke afspraken zijn. Het personeel weet wat er van hen wordt verwacht en iedereen is betrokken bij de bedrijfsvoering. De Code of Conduct levert hier een grote bijdrage aan, maar een organisatie moet wel vanuit een bewustwordingsprogramma werken en niet alleen de Code of Conduct aan de medewerkers geven.

Bijlage 5 Toepassing CoC framework

Code of Conduct framework											
Onderwerpen	3M	American Express	AT&T Inc	Boeing	Caterpillar	Chevron	Cisco Systems	Du Pont	Exxon Mobil	General Electric	Goldman Sachs Group
Anti-corruptie	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Anti-money laundering	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Bedrijfsactiva	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Conflicts of interest	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Discriminatie	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Duurzaamheid	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Eerlijke handel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fraude	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gelijke kansen	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Insider trading	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Intimidatie	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Klokkenluiden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Maatschappelijk doelen	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Misleiding	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Privacy	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Service	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Veiligheid	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Wettigheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Richtlijnen											
Missie/visie	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
Kernwaarden	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Verantwoordelijkheden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Normen en regels	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vanuit de Codes of Conduct											
Bericht van de CEO	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Code of Conduct framework											
Onderwerpen	The Home Depot	Intel	IBM	Johnson & Johnson	JPMorgan Chase & Co	McDonald's	Merck	Microsoft	Nike	Pfizer	Procter & Gamble
Anti-corruptie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Anti-money laundering	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
Bedrijfsactiva	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Conflicts of interest	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Discriminatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Duurzaamheid	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Eerlijke handel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fraude	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gelijke kansen	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Insider trading	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Intimidatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Klokkenluiden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Maatschappelijk doelen	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Misleiding	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Privacy	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Service	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Veiligheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Wettigheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Richtlijnen											
Missie/visie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kernwaarden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Verantwoordelijkheden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Normen en regels	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vanuit de Codes of Conduct											
Bericht van de CEO	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Code of Conduct framework								
Onderwerpen	The Coca-Cola Company	The Travelers Companies	United Technologies	UnitedHealth Group	Verizon Communications	Visa	Wal-Mart	Walt Disney
Anti-corruptie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Anti-money laundering	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Bedrijfsactiva	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Conflicts of interest	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Discriminatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Duurzaamheid	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Eerlijke handel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fraude	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gelijke kansen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Insider trading	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Intimidatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Klokkenluiden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Maatschappelijk doelen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Misleiding	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Privacy	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Service	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Veiligheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Wettigheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Richtlijnen								
Missie/visie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kernwaarden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Verantwoordelijkheden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Normen en regels	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vanuit de Codes of Conduct								
Bericht van de CEO	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Bijlage 6 Resultaten CoC framework

Code of Conduct framework resultaten			
Onderwerpen	Ja	Nee	Totaal
Anti-corruptie	29	1	30
Anti-money laundering	14	16	30
Bedrijfsactiva	28	2	30
Conflicts of interest	30	0	30
Discriminatie	29	1	30
Duurzaamheid	24	6	30
Eerlijke handel	30	0	30
Fraude	30	0	30
Gelijke kansen	26	4	30
Insider trading	26	4	30
Intimidatie	29	1	30
Klokkenluiden	30	0	30
Maatschappelijk doelen	27	3	30
Misleiding	29	1	30
Privacy	28	2	30
Service	29	1	30
Veiligheid	29	1	30
Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie	30	0	30
Wettigheid	30	0	30
Richtlijnen			
Missie/visie	28	2	30
Kernwaarden	29	1	30
Verantwoordelijkheden	30	0	30
Normen en regels	30	0	30
Vanuit Codes of Conduct			
Bericht van de CEO	29	1	30

Bijlage 7 Herziene CoC framework

Code of Conduct framework		
Onderwerpen	Organisatie	Bijbehorende paragraaf
Anti-corruptie	Ja/Nee	2.4, 3.2.2, 3.2.7, 4.1.1, 4.1.2
Anti-money laundering	Ja/Nee	3.2.1
Bedrijfsactiva	Ja/Nee	2.1.3., 3.2.1., 4.1.3
Conflicts of interest	Ja/Nee	3.2.1, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.7, 4.1.3
Discriminatie	Ja/Nee	2.1.2, 3.2.2
Duurzaamheid	Ja/Nee	3.2.3, 3.2.4
Eerlijke handel	Ja/Nee	2.5, 3.2.4, 3.2.5, 4.1.3
Fraude	Ja/Nee	2.3, 3.2.1, 4.1.1, 4.1.2
Gelijke kansen	Ja/Nee	3.2.2, 4.1.3
Insider trading	Ja/Nee	3.2.1
Intimidatie	Ja/Nee	2.1.4, 3.2.2
Klokkenluiden	Ja/Nee	3.2.2, 4.1.3
Maatschappelijk doelen	Ja/Nee	2.2, 3.2.6
Misleiding	Ja/Nee	3.2.3
Privacy	Ja/Nee	3.2.2, 3.2.3
Service	Ja/Nee	3.2.3, 3.2.4
Veiligheid	Ja/Nee	2.1.1, 2.1.5, 3.2.2, 3.2.3
Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie	Ja/Nee	4.1.3
Wettigheid	Ja/Nee	3.2.7, 4.1.3
Richtlijnen		
Missie/visie	Ja/Nee	4.2
Kernwaarden	Ja/Nee	4.2
Verantwoordelijkheden	Ja/Nee	4.2
Normen en regels	Ja/Nee	4.2
Vanuit Codes of Conduct		
Bericht van de CEO	Ja/Nee	6.3

Bijlage 8 E-mail Compliance Officer Siemens

De heer Paul Tijnagel (Compliance officer van Siemens Nederland) heeft de volgende informatie vrijgegeven als antwoordt op de vraag: “Wat doet Siemens om haar personeel bewust te maken van de Code of Conduct?”

De Code of Conduct oftewel Gedragscode is onderdeel van de arbeidsovereenkomst. Iedere medewerker krijgt de gedragscode bij zijn/haar aanstellingsbrief en moet schriftelijk worden bevestigd door de nieuwe medewerker. Daarnaast krijgt iedere medewerker een web-introductie training waarbij het doel en het opvolgen van de gedragscode als onderdeel van de kernwaarden van de onderneming wordt toegelicht. Daarnaast krijgt de nieuwe medewerker een specifieke compliance web-training aangeboden van 60 minuten, die hij/zij moet volgen en hiervoor ook een certificaat moet behalen. In deze training worden diverse thema's van de gedragscode in beeld gebracht. Hier wordt er gesproken over specifieke functies als management, verkoop, inkoop, project management en finance. De medewerkers moeten een verplichte training van één dagdeel volgen, waarin alle elementen van de gedragscode worden behandeld. Integer gedrag is onderdeel van `Tone from the Top` en wordt regelmatig en zeer nadrukkelijk in de organisatie in woord en beeld uitgedragen.

In top- en midden management bijeenkomsten wordt regelmatig verwezen naar de gedragscode, af en toe afgewisseld door zogenaamd. Lagerhuis debatten, of bijeenkomsten met sprekers van andere bedrijven die hun visie geven over integriteit. Eenmaal per jaar houden wij een zgn. compliance/week, waarin allerlei thema's worden behandeld, quizzen via intranet, waarbij men bijvoorbeeld Ipad's. kan winnen, flyers, banners in de hal, posters aan de muur en vooral veel stories via Intranet. Eenmaal in de twee jaar worden er een compliance perceptie enquête gehouden als onderdeel van een wereldwijde medewerkers tevredenheidonderzoek. De compliance perceptie wordt uitgedrukt in een percentage van de positief beantwoorde vragen. Doel is altijd méér dan 85% te behalen. De uitkomsten de enquête geven gedetailleerde informatie over de perceptie in de organisatie, vooral waar het minder “tussen de oren”zit. Hier kan ik me dan in de communicatie beter op richten. De gedragscode wordt in alle gevallen gehanteerd als het gaat om het afwijken van de regels door een medewerker. Daarvoor is een zgn. disciplinaire comité, die alle gevallen van afwijkend gedrag behandelt en er ook een oordeel over vergt. Dit kan tot gevolg hebben dat een medewerker hiervoor wordt berispt, schriftelijk en mondeling, of disciplinair wordt gestraft, bijvoorbeeld degradatie, andere functie, aanpassing beloning, of ontslag.

Hopelijk kan je wat met deze informatie, je mag deze informatie gebruiken in je scriptie en eventueel verwijzen naar Siemens.

Paul Tijnagel