

Het schrijven van een bedrijfscode

Dr. C. Aarsbergen

Behorend bij het vak bedrijfsethiek, taakgebied 2 (Major 2)

Tevens onderdeel van de praktijkportfolio

Het doel van dit artikel is te leren hoe een bedrijfscode opgesteld wordt. Aandacht wordt besteed aan de elementen die in een bedrijfscode niet mogen ontbreken, namelijk de missie, de kernwaarden, de verantwoordelijkheden richting de stakeholders en de normen en waarden. Elk aspect wordt nader toegelicht om de student te helpen bij het schrijven van een bedrijfscode voor de eigen organisatie.

De bedrijfscode is proeve van bekwaamheid van het onderdeel MVO. Ook dient het als deelproduct toegevoegd te worden aan de praktijkportfolio.

Inleiding

Wat is een bedrijfscode?

Bedrijfscode

Bedrijven die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus nemen, stellen een bedrijfscode op. Dit is een document waarin een organisatie de verantwoordelijkheden beschrijft richting de stakeholders. Het bevat de belangrijkste waarden, normen en regels die voor het bedrijf, de managers en de medewerkers gelden. Zo weten alle betrokkenen wat zij van het bedrijf mogen verwachten en, omgekeerd, wat het bedrijf van hen verwacht (De Leeuw, 2013, p68). Maar waaraan moet een goede bedrijfscode voldoen en hoe kan het zodanig geschreven worden dat het goed communiceert richting de stakeholders? Daar richten we ons op in dit artikel.

Verschijningsvormen van een bedrijfscode

Verschijningsvormen

Gedrukte vorm

De wijze waarop bedrijfscodes naar de stakeholders en werknemers gecommuniceerd worden, is allereerst de traditionele gedrukte versie. Deze is vaak in full colour en heeft ook een public relations functie. Ook worden er websites gebruikt.

Website

In toenemende mate wordt ook de website van de organisatie geraadpleegd. De knoppen waarachter de bedrijfscodes – of onderdelen ervan – te vinden zijn, zijn meestal [OVER ONS] of [ONS BEDRIJF] of [WIE ZIJN WIJ]. Het taalgebruik en de opmaak van een websiteversie van bedrijfscodes kan korter en krachtiger zijn. Hieronder wat tips.

Tips taalgebruik en opmaak website versie Bedrijfscode

Schrijf kort en bondig. Probeer alle informatie op slechts één venster kwijt te krijgen om te voorkomen dat lezers naar ‘beneden’ moeten scrollen. De informatie onder het scherm wordt vaak niet meer gelezen. Verplaats detailinformatie via een hyperlink naar een onderliggend document, zodat de grote lijnen snel door de lezer opgenomen kunnen worden en de lezer niet afhaakt omdat er geen zin is om zicht door een informatiebrij heen te worstelen. Als er voldoende budget is, huur een webredacteur in.

Gedrukte versie

In dit artikel gaan we uit van de gedrukte versie. Deze komt meestal ook als PDF-bestand op de website. In het schrijfproces is het toch verstandig alvast rekening te houden met de website versie. Ook lezers van traditionele bronnen hebben tegenwoordig moeite met complexe lange zinnen in massief opgemaakte blokken. Hieronder nog wat tips:

Tips taalgebruik en opmaak gedrukte versie Bedrijfscode

Om te voorkomen dat de lezer onnodig afhaakt, maak de zinnen en alinea's ook in de papierenversie niet te lang.

Een goede vuistregel is: één subthema per zin en één thema per alinea.

Koppel zinnen zo min mogelijk aan elkaar, tenzij er een heel logische verband is.

Zet de zinnen en alinea's in een logische volgorde. (Laat een buitenstaander lezen of de volgorde inderdaad duidelijk is en dat er geen denkstappen overgeslagen zijn).

Zet de alinea's met thema's die bij elkaar horen, ook bij elkaar in de buurt.

Een prettig leesbare opmaak wordt bereikt door voor niet al te brede kantlijnen te kiezen: 70 tekens per regel is het maximum wat lezers kunnen vatten.

Witregels en kopjes boven de alinea's helpen ook om de overzichtelijkheid te bevorderen.

De veelvoorkomende elementen van een bedrijfscode

Elementen bedrijfscode

Uit welke elementen moet een bedrijfscode bestaan? In de praktijk zijn bedrijven daarin niet zo erg consequent. We zien veel verschillende invullingen. Toch kunnen we in al die verscheidenheid een vierdeling onderscheiden, namelijk:

- a) missie
- b) kernwaarden
- c) verantwoordelijkheden richting stakeholders
- d) waarden en normen.

We nemen dan ook voor de opbouw van een bedrijfscode de beschrijving van Jan de Leeuw en Jacinta Kannekens, uit *Bedrijfsethiek en MVO voor het HBO* (hoofdstuk 3.2) als uitgangspunt:

De bedrijfscode

Een bedrijfscode bestaat uit de volgende orderdelen: een missie, kernwaarden, verantwoordelijkheden tegenover stakeholders en de normen en regels:

1. Missie

1. Missie

De *missie* formuleert kernachtig de strategische doelstellingen van het bedrijf en geeft antwoord op de vraag waar de organisatie voor staat.

BAM, Nederlandse grootste bouwer, formuleert haar missie als volgt: "Bam wil een van Europa's beste bouwondernemingen zijn, die erkend staat om zowel de gebundelde kracht als de lokale dienstverlening. Door verantwoordelijkheid te nemen voor mens en milieu, kan de groep beantwoorden aan de verwachtingen van zowel huidige als toekomstige belanghebbenden in een wereld van snel voorschrijdende economische, politieke en ecologische veranderingen." (www.bam.nl)

2. Kernwaarden

2. Kernwaarden

De kernwaarden zijn de belangrijkste principes waardoor de onderneming zich wil laten leiden. Ze vormen de kern van de eigen cultuur. Kernwaarden doen vooral een appel op de instelling van medewerkers, maar geven geen concrete aanwijzingen hoe medewerkers zich dienen te gedragen.

Zo formuleert ING als *corporate values*: “integriteit, openheid, respect, verantwoordelijkheid en duurzaamheid (milieubewust)”. (www.ing.nl)

3. Verantwoordelijkheden t.o.v. stakeholders

3. Verantwoordelijkheden tegenover stakeholders

Missie en kernwaarden worden vertaald in *verantwoordelijkheden* die de onderneming ziet richting haar stakeholders.

Zo formuleert KPN in haar missie haar verantwoordelijkheid tegenover enkele stakeholders als volgt:

- wij bieden klanten altijd en overal toegang tot informatie en ontspanning, per (mobiele) telefoon, computer, PDA of televisie;
- wij bieden aandeelhouders waardegroei door winstgevendende producten op de markt te brengen;
- wij bieden medewerkers de mogelijkheid trots te zijn bij KPN te werken en gemotiveerd te zijn om de best mogelijke producten en diensten te leveren;
- wij zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid jegens de maatschappij: wij gebruiken onze kennis en technologie om bij te dragen aan het welzijn van al onze belanghebbenden. Wij doen dit door mensen in staat te stellen met elkaar in contact te blijven, met extra aandacht voor hen die daarin belemmerd worden door ziekte, leeftijd of culturele verschillen. We nemen ook maatregelen om de invloed op het milieu te beperken. (www.kpn.com)

4. Normen en regels

4. Normen en regels

Normen binnen een bedrijf geven aan wat de verwachtingen zijn over het gedrag van de medewerkers en het management. De gulden regel in de ethiek luidt: “Behandel anderen zoals je zelf behandeld wenst te worden”. (Deze regel is ook terug te vinden in alle godsdiensten). Dit principe is in codes aan te treffen in normen als: “Behandel een klant zoals jezelf behandeld wilt worden” of “Toon regenoer elke collega het respect dat je zelf van collega’s verwacht”. Dikwijls lopen in codes normen over in regels.

Zo is het volgens de bedrijfscode van Texaco medewerkers niet toegestaan dure geschenken te geven aan zakenrelaties. Ook mogen medewerkers geen dure geschenken aannemen van bedrijven waarmee zaken wordt gedaan. Ook betalingen, leningen, duur entertainment of reizen vallen onder deze regel. Gebruikelijke geschenken die worden gegeven voor reclamedoeleinden zijn wel toegestaan.

Typen bedrijfscodes

Typen bedrijfscodes

Welke typen bedrijfscodes onderscheiden we? Een bedrijfscode kan alle elementen (missie, kernwaarden, verantwoordelijkheden, normen en regels) bevatten, maar vaak wordt in een code ook de nadruk gelegd op één of meerdere onderdelen:

- nadruk op de missie → mission statements
- nadruk op de kernwaarden → value statements
- nadruk op verantwoordelijkheden → business principles
- nadruk op normen en regels → gedragscodes / huisregels

Een code die alles gedetailleerd wil regelen wordt veel te omvangrijk. Veel bedrijven kiezen daarom voor een code die uitgangspunten aangeeft. Daarnaast stellen ze afzonderlijke deelcodes op met meer specifieke regels voor de deelgebieden.

Het Rotterdamse containeroverslagbedrijf ECT heeft als uitwerking aan haar bedrijfscode deelcodes opgesteld voor inkoop, geschenken en invitaties, omgangsvormen en bedrijfsmiddelen.

General Motors heeft maar liefst negen deelcodes, met name voor export, milieu, persoonlijke integriteit en corruptie.

Ook organisaties zonder algemene bedrijfscode hebben vaak specifieke regelingen, bijvoorbeeld voor internetgebruik, beveiliging, privacy, voorwetenschap, pesten, klachten en declaraties. Soms maken deze regels onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst of de CAO.

Bron: Bedrijfsethiek en MVO voor HBO, Damon, 2013

Het format van een bedrijfscode

Informatie gieten in
gegeven format

Gebruik voor het schrijven van de bedrijfscode het hieronder gegeven format. Het is waarschijnlijk zo dat de bedrijfscodes die u op het Internet aantreft een ander format heeft. Er zijn immers verschillende formats waarin een bedrijfscode uit te werken is. Het is de bedoeling dat u dan de informatie vanuit het andere format in dit format plaatst.

Tips bij weinig informatie en het knippen en plakken

Knippen en plakken

Het kan zijn dat in de organisatie van uw keuze er rond bepaalde onderdelen weinig of geen informatie te vinden is. In dat geval mag je ook inspiratie opdoen bij branchegeenoten of soortgelijke organisaties. Vermeld de bron in een voetnoot.

Knippen en plakken mag dus bij deze opdracht dus wel. Het kan dus zijn dat de bedrijfscode verder gaat dan binnen het 'echte' bedrijf. Strikt genomen mag dat niet en wees in volgende opdrachten daarmee voorzichtig. Het doel van deze opdracht is het leren maken van een bedrijfscode dus mag je dit keer wel wat knippen en plakken uit de bronnen (mits met vermelding van de bron met een voetnoot).. Realiseer dat in de echte praktijk de diverse artikelen van een bedrijfscode het gevolg zijn van intensief denkwerk en dialoog met de stakeholders. Let er ook op dat de nieuwe passage wel past qua stijl binnen de overige tekst. Pas ook de context aan van de tekst. Bijvoorbeeld bij een non-profit organisatie spreek je niet over bedrijf en over winst.

1. **Introductie van de organisatie**

Een korte profielschets van de organisatie zodat het voor de lezer bekend is over wat voor soort organisatie het gaat, hoeveel werknemers de organisatie telt en wat de organisatie doet. Indicatie lengte: ½ A4 - 1 A4.

2. **De missie, de visie en de kernwaarden van de organisatie**

Beschrijf de missie en visie van de organisatie. Zorg ervoor dat niet alleen de commerciële missie en visie erin staat, maar ook de morele missie en visie (de verantwoordelijkheid voor de stakeholders).

Beschrijf ook de kernwaarden van de organisatie. Indicatie lengte: 1 A4.

3. **Concretisering van het triple P-uitgangspunt (People, Planet, Profit)**

3.1 **Verantwoordelijkheid richting de mensen (P van People)**

3.1.1. *Relatie met de werknemers*

Methodisch uitwerken volgens de 4 A's. Indicatie lengte: 4-6 A4's.

3.1.2 Relatie met de cliënt

Methodisch uitwerken volgens de 4 P's. Indicatie lengte: 4-6 A4's.

3.1.3 Relatie met de overige betrokkenen

Afnemers, omwonenden, burgers..... Kies de twee betrokkenen die voor de organisatie het meest van toepassing zijn. (NB: aandeelhouders bij P van Profit. Indien een internationaal opererende organisatie ook burgers aldaar). Indicatie lengte: 2 A4's.

3.2 Verantwoordelijkheid richting het milieu (P van Planet)

Liefst volgens de 3 M-methode.

Indicatie lengte: bij dienstverleners ca. 1,5 A4, bij productiebedrijven 3 A4.

3.3 Verantwoordelijkheid richting de winst (P van Profit)

Bij een non-profit organisatie: verantwoordelijkheid t.a.v. de efficiency en kostenbeperking van de organisatie.

4. Tegenstrijdige belangen

Uitwerking van één tegenstrijdig belang naar keuze. Beschrijf het tegenstrijdig belang in conflicterende waarden. Geef een slimme oplossing. Maak daarbij creatief gebruik van de marketingmix. (indicatielengte 1 A4).

5. Slotverklaring

Geef aan hoe de effectiviteit van bedrijfscode gegarandeerd wordt en voorkomen wordt dat de bedrijfscode geen 'papieren tijger' wordt. (1/4 A4)

De beoordelingscriteria voor de bedrijfscode

Beoordeling d.m.v. peer-assessment

De beoordeling van de bedrijfscode zal plaats vinden door middel van peer-assessment. Als toekomstig manager zult u ook zelf uw mensen of processen moeten beoordelen. Dat gaat altijd via van te voren gegeven criteria. U oefent met deze vaardigheden door bedrijfscode van de andere projectgroep te beoordelen. U kunt de volgende kwalificaties voor de diverse onderdelen geven: zwaar onvoldoende – onvoldoende – voldoende – goed – zeer goed. Aan het eind van de beoordeling geeft u een cijfer. Mits de kwalificaties en het cijfer goed toegelicht is, dan neemt de docent dit cijfer over in de deelbeoordeling van dit blok. (Wanneer u de beoordeling van de bedrijfscode niet serieus neemt, dan vindt u dat ook terug in uw eigen cijfer.)

Mogelijkheid zelf criteria toe te voegen

Er bestaat de mogelijkheid om ook zelf criteria toe te voegen. Voeg dit criterium dan toe bij de algemene criteria of bij de inhoudelijke criteria.

Het format

Dit format is ook te vinden op ELO. Maak er gebruik van bij de beoordeling van de bedrijfscode van een collega-projectgroep.

Algemene Criteria	
Criteria:	Zwaar onvoldoende – onvoldoende – voldoende – goed – zeer goed
Afwezigheid van taalfouten	
Duidelijke structuur	
Helder taalgebruik	
Gebruik van de bronnen	

Algemene criteria:

- Afwezigheid van taalfouten: let op taal – en spellingfouten. Is uw Nederlands zwak, organiseer dat uw tekst geredigeerd wordt. N.B. Ontbreken van een redactieslag is een teken dat de samenwerking in de groep niet goed is.
- Helder taalgebruik. Maak korte en duidelijke zinnen want die communiceren beter. Zorg ervoor dat de lezer niet in je tekst verdwaalt.
- Duidelijke structuur: Breng dus een overzichtelijke structuur aan. De zinnen mogen niet als los zand aan elkaar hangen, maar moeten geplaatst zijn in een duidelijke context. Tip: Laat de eindtekst lezen door alle medestudenten (eindredactie). Begrijpen zij ook allemaal wat er staat?
- Gebruik van de bronnen. Is er op Internet en via andere bronnen geraadpleegd hoe andere bedrijfscodes of branche codes eruit zien?
- Toegevoegd criterium:
- Toegevoegd criterium:

Inhoudelijke criteria		Oordeel: Zwaar onvoldoende – onvoldoende – Voldoende - goed- zeer goed – Toelichting geven
1. Introductie van de organisatie Soort organisatie: dienst / productie		
2. De missie , de visie en kernwaarden van de organisatie		
3.1.1 Verantwoordelijkheid voor werknemers		
3.1.2 Verantwoordelijkheid voor cliënt		
3.1.3 Verantwoordelijkheid overige betrokkenen (twee uitgewerkt)		
3.2 Verantwoordelijkheid voor de Planet		
3.3 Verantwoordelijkheid voor Profit		
4. Tegenstrijdig belang (één uitgewerkt)		
5. Slotwoord		
Voorstel cijfer: Toelichting:		

Inhoudelijke criteria:

- Inhoudelijk duidelijk – kan het als lezer goed volgen
- Methodisch uitgewerkt, volgens 4 A's, 3 M's, 4 P's, etc.
- Voldoende toegepast / concreet, blijft niet in abstracties steken
- Creativiteit in toepassing en vinden van oplossingen
- Toepassing marketingmix bij het tegenstrijdig belang
- Zelf toegevoegd criterium:

Toevoegen aan de praktijkportfolio

Voeg de bedrijfscode inclusief het formulier van de peerassessment toe aan uw praktijkportfolio. (NB: in de bijlage treft u een compleet formulier dat u kunt gebruiken.

1. Het schrijven van de algemene introductie

De bedrijfscode begint met het schrijven van een algemene introductie van de organisatie. Probeer dit te doen binnen één A4'tje.

In de praktijk zal de bedrijfscode dit onderdeel niet kennen, en gaat de organisatie ervan uit dat deze informatie bekend is of elders wordt vergaard. Het doel om het nu te doen is om de lezer / beoordelaar van de bedrijfscode inzicht te geven in de context van de bedrijfscode. Zorg ervoor dat deze introductie voor de bedrijfscode relevante achtergrondinformatie bevat zoals bedrijfsgrootte, omzet, aantal werknemers, de soort dienstverlening of de soort productie.

Schrijf voor een 'leek', dus geef de belangrijkste informatie en ga er niet vanuit dat de lezer alles weet.

Een belangrijk criterium is dus duidelijkheid en het vermogen de lezer snel de juiste achtergrondinformatie te geven om de bedrijfscode te begrijpen.

2. Het schrijven van de missie en visie

2.1 De missie

Schrijven van het onderdeel: missie

De missie van een organisatie bevat dus de strategische doelstellingen van de organisatie. (De missie van de organisatie is vaak ook onder strategie te vinden). Wat wordt er met missie bedoeld? Eigenlijk wordt er antwoord gegeven op de filosofische vraag: *'waartoe is onze organisatie op aarde'*? Elke organisatie - of het nu een profit of non-profit organisatie is - voegt namelijk op de één of andere wijze waarde toe. De waardetoevoeging kan divers zijn: door grondstoffen te verwerken of door producten te maken of door diensten te leveren. Wanneer er naar een product of dienst geen vraag meer is, betekent het eigenlijk ook dat de organisatie geen waarde meer kan toevoegen en dan houdt de organisatie op te bestaan. De uitdaging bij het schrijven van de missie is om de behoefte waarin de organisatie voorziet naar voren te halen om zo de waarde die de organisatie toevoegt te benadrukken. Niet alle organisaties doen dat overigens, vooral wanneer de winstdoelstelling voorop staat in het denken:

Voorbeeld van een te commerciële missie

Shell mission statement:

Our strategy to generate profitable growth remains to drive forward with our investment programme, to deliver sustainable growth and provide competitive returns to shareholders, while helping to meet global energy demand in a responsible way. (Shell.com).

Deze missie van Shell komt vrij commercieel over omdat het meteen begint met de winstdoelstelling. Nu is het zo dat profit-organisaties inderdaad op aarde zijn om winst te maken, maar die winst kan alleen gemaakt worden wanneer er eerst in een meer fundamentele behoefte wordt voorzien en derhalve de mogelijkheid er is om waarde te creëren. De *mission statement* van Shell zou beter geweest zijn wanneer met de laatste zin beginnen was. Shell is immers op aarde om 'op een verantwoordelijke wijze te voldoen aan de wereldwijde energievraag.'

Onderscheid / USP t.o.v. concurrentie

Maar we zijn er nog niet. Een organisatie staat vrijwel nooit alleen op de wereld en meestal zijn er collega's of concurrenten die 'ook op aarde zijn' om aan dezelfde behoefte te voldoen als de eigen organisatie. Een behoefte kan bovendien op verschillende wijzen bevredigd worden. Zo kan er bijvoorbeeld aan de behoefte aan energie voldaan worden door olie, gas, steenkool, wind, zon, waterstof, atoomsplitsing, etc. Een organisatie kiest daarin een marktsegment of aantal marktsegmenten. Belangrijk is aan te geven in de missie welk marktsegment gekozen wordt en hoe de organisatie zich daarin onderscheidt van de collega's (non-profit) of concurrenten (profit). Bij non-profit organisaties betekent dit vooral aangeven op welke doelgroep gericht wordt. In profit-organisaties betekent dit het 'unique selling point' (USP) aan te geven. Ook weer moet opgepast worden dat de USP niet te

commercieel geformuleerd wordt. De unieke waarde die gecreëerd wordt, moet centraal staan, het liefst zoveel mogelijk vanuit de behoefte van de cliënt.

Voorbeeld missie 3M

Voorbeeld missie 3M

In de bedrijfsvoering van 3M Nederland staat innovatie centraal. Het ontwikkelen van innovatieve producten op allerlei terreinen is hun 'core business'. Maar er zijn meerdere bedrijven die dat kunnen. Hoe onderscheidt 3M Nederland zich? In hun visie staat:

“3M zet zich al tientallen jaren in voor de duurzame ontwikkeling van haar eigen organisatie en die van haar omgeving. Daarmee willen wij inspelen op de maatschappelijke behoeften van vandaag, maar óók zorgen dat toekomstige generaties in hun behoeften kunnen voorzien.

In 1975 was 3M de eerste grote industriële onderneming die wereldwijd actief milieukwesties aanpakte. Ons uitgangspunt: vervuiling voorkomen bij de bron in plaats van methodes bedenken om het achteraf milieuvriendelijk op te ruimen.”
(3MNederland.nl)

Commerciële doelen?

Wanneer bij een profit-organisatie de 'filosofische' vraag beantwoord is 'waartoe zijn wij op aarde' en 'hoe onderscheiden we ons van onze concurrenten' dan kunnen daarna ook de meer commerciële strategische doelstellingen genoemd worden. Het gaat daarbij vooral om de centrale uitgangspunten van de marketingstrategie. Dit kan bijvoorbeeld het streven zijn om marktleider te worden of de meest innovatieve organisatie in de branche te zijn. Het kan ook het creëren van maximale aandeelhouderswaarde zijn. Niet alle organisaties doen dat overigens. Het kan ook slim zijn

Concurrent leest mee!

om in een bedrijfscode er bewust vanaf te zien om de marketingdoelstellingen expliciet te noemen. Immers de concurrent leest ook mee en die hoeft niet al te wijs te worden.

2.2 De visie

Het schrijven van een visie

In bedrijfscodes kan het voorkomen dat er ook de visie van de organisatie genoemd wordt. Het kan in plaats van de missie zijn of in aanvulling op de missie. Het verschil tussen een missie en visie is dat de laatste meer toekomstgericht is. In de visie wordt een antwoord gegeven op de vraag: "Waar wil de organisatie over 5 of 10 jaar staan?". In de missie gaat het meer om de vraag: "Waartoe is de organisatie op aarde?". In de praktijk echter, lopen deze vragen vaak door elkaar. Net zo goed als studenten het lastig vinden het onderscheid tussen visie en missie goed te maken, vinden opstellers van bedrijfscodes dat ook. Het kan zijn dat de missie dus onder de visie staat en onder de visie juist de missie wordt bedoeld of dat het allemaal door elkaar wordt gepresenteerd. Het zou mooi zijn wanneer jij als toekomstig professional dat wel goed uit elkaar weet te halen.

Toekomstbeeld i.p.v. visie

De vormgeving van een visie is vaak ook anders. Meestal is het een wat groter stuk tekst waar de organisatie een toekomstbeeld schetst. Een voorbeeld hiervan is te vinden op de website van Unilever:

De visie van Unilever

Unilever is een uniek bedrijf, met een trotse geschiedenis en een mooie toekomst. We hebben ambitieuze plannen voor duurzame groei en een sterk gevoel voor maatschappelijke betrokkenheid.

Een duidelijke richting

Het is ons doel duurzaam leven tot gemeengoed te maken. Wij werken aan een betere toekomst, iedere dag, met merken en diensten die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen.

In 2009 lanceerden we ons zogenaamde Compass – onze strategie voor duurzame groei. Hierin hebben we een heldere en aansprekende visie vastgelegd om de omvang van ons bedrijf te verdubbelen en tegelijkertijd onze milieuoetafdruk te verkleinen en onze positieve maatschappelijke impact te vergroten. Het vormt de motor achter ons voornemen te bouwen aan een duurzaam bedrijf voor de lange termijn. Dit is vastgelegd in ons Unilever Sustainable Living Plan.

Door onze expertise als multinational te combineren met onze diepe wortels in verscheidene lokale culturen, bieden we nog steeds een assortiment producten dat aansluit bij de wensen van grote aantallen consumenten. Daarnaast versterken we onze goede betrekkingen in de opkomende markten waarvan wij geloven dat ze belangrijk zijn voor onze toekomstige groei.

Door onze mondiale reikwijdte optimaal te benutten en mensen te inspireren elke dag kleine acties te ondernemen, geloven we dat we kunnen helpen een groot verschil te maken in de wereld.

"We kunnen onze ogen niet sluiten voor de uitdagingen waarvoor de wereld staat. Bij de aanpak ervan moeten bedrijven een expliciete en positieve bijdrage leveren. Ik ben ervan overtuigd dat we op die manier een rechtvaardiger en duurzamer wereld kunnen creëren voor ons allemaal", aldus Unilever CEO Paul Polman.

"Dit betekent echter wel dat bedrijven moeten veranderen. Het Unilever Sustainable Living Plan is een blauwdruk voor duurzame groei. En in 2014 versterken we ons Plan met nieuwe commitments om fundamentele verandering een extra impuls te geven."

Bron: www.unilever.nl

2.3 De kernwaarden

Kernwaarden	Een bedrijfscode kent ook een opsomming van de kernwaarden en principes binnen de organisatiecultuur. Het zijn de belangrijkste principes waardoor de onderneming zich wil laten leiden. Bij het formuleren van de kernwaarden, is het belangrijk om naast commerciële waarden ook morele waarden te onderscheiden. Vanwege het winststreven, vergeten opstellers de morele waarden weleens en ligt de nadruk op de commerciële waarden.
Morele kernwaarden	Voorbeelden van morele kernwaarden zijn ten opzichte van het personeel en de stakeholders waarden als: 'betrokkenheid', 'eerlijkheid', 'vertrouwen', 'onafhankelijkheid' en 'integriteit'.
Intrinsieke redenen	Morele kernwaarden worden om eerste instantie nagestreefd om intrinsieke redenen. Daarmee wordt bedoeld dat de waarde nagestreefd om de waarde zelf en niet om iets anders te bereiken. Ze worden in stand gehouden zelfs wanneer de organisatie er in commerciële zin niet beter van wordt. Integriteit bijvoorbeeld betekent dat de rug recht gehouden moet worden wanneer een inkoper zinspeelt op het ontvangen van een steekpenning om een opdracht te gunnen. Integriteit betekent dan dat de opdracht de neus voorbij kan gaan.
Extrinsieke redenen	Morele waarden kunnen overigens ook om extrinsieke redenen nagestreefd worden. De reden ligt dan buiten de waarde zelf en wordt gedaan om iets anders te bereiken. Zo kan een organisatie ook integriteit in een hoog vaandel om een goede reputatie te behouden en die goede reputatie is weer nodig om klanten en medewerkers aan zich

te binden. Probeer bij het formuleren van de morele kernwaarden het zoveel mogelijk vanuit de intrinsieke motivatie te denken. Wanneer er enkel een extrinsieke reden is om zich aan de morele waarden houden, is de verleiding groot om ze opzij te zetten als het niet goed uitkomt en dan zijn de morele kernwaarden eigenlijk niet meer dan een vorm van 'window dressing'.

Bedrijfseconomische waarden

In een bedrijfscode worden ook kernwaarden genoemd die van bedrijfseconomische aard zijn. Hier een voorbeeld¹ van een opsomming van hoe een organisatie de bedrijfseconomische kernwaarden formuleert:

- (Klant:) goede kwaliteit, service, garantie.
- (Werknemers:) inspirerende werkomgeving met ontplooiingsmogelijkheden.
- (Financiers:) sobere en doelmatige aanwending van financiële middelen.
- (Natuur en milieu:) zuinig omgaan met energie en water.

Tip: abstraheren

Wat is hier eigenlijk het verschil met de verantwoordelijkheid richting de stakeholders dat in de volgende paragraaf behandeld wordt? Eigenlijk zijn de bedrijfseconomische kernwaarden een abstractie van datgene dat het meest belangrijk is in onderdeel 3, de verantwoordelijkheid richting de stakeholders. Die verantwoordelijkheid moet eigenlijk eerst concreet gemaakt worden voordat er geabstraheerd kan worden.

Tip: maak eerst onderdeel 3 en begin dan met onderdeel 2.

Lastig onderscheid

Wat bij het formuleren van bedrijfseconomische waarden vaak ook verwarrend is, is dat deze waarden ook een morele lading hebben. Immers, de stakeholders worden goed behandeld en dat kost ook vaak best veel moeite en vraagt een positieve grondhouding. Het verschil tussen bedrijfseconomische en morele waarden zit in de reden waarom. De uiteindelijke reden om zich aan bedrijfseconomische waarden te houden is het verdienen van geld en het besparen van kosten. Het zijn ook weer extrinsieke redenen. Het zich aan de bedrijfseconomische waarden houden is uiteindelijk goed voor de zaak. Immers, wanneer de klant geen goede kwaliteit of service krijgt, gaat het naar de concurrent. Wanneer werknemers elders prettiger kunnen werken, gaan ze weg. Financiers steken hun geld niet in verspillende organisaties. De rekening gaat omlaag wanneer er zuinig omgegaan wordt met energie en water.

Een voorbeeld van hoe een organisatie de kernwaarden formuleert, is te vinden op de website van 3M Nederland:

Voorbeeld kernwaarden

3M: onze waarden:

- Wij handelen in alles eerlijk en integer, zonder compromissen te sluiten;
- Wij stellen klanten tevreden met innovatieve technologie en uitstekende kwaliteit, en voegen waarde toe door onze service;
- Wij bieden een aantrekkelijk rendement voor beleggers door duurzame, wereldwijde groei;

¹¹ Bron: Hupkes, Sander, Maatschappelijk verantwoord, Hoe? Zo! (2013, 111)

- Wij tonen over de hele wereld respect voor onze sociale en fysieke omgeving;
- Wij waarderen en ontwikkelen de talenten, initiatieven en het leiderschap van onze medewerkers;
- Wij willen bewondering verdienen van allen die wereldwijd met 3M verbonden zijn.

Bron: www.3M.nl

3. Verantwoordelijkheid richting de stakeholders

Verantwoordelijkheid
People – Planet – Profit
Stakeholders m.b.v.
Triple P:

De verantwoordelijkheid tegenover de stakeholders wordt in bedrijfscodes vaak ingedeeld volgens het *triple P principe*: People, Planet, Profit.
Er is een paragraaf waarin de verantwoordelijkheid ten opzichte van de mensen centraal staat, een paragraaf over de zorg voor onze planeet en een paragraaf hoe goed met de aandeelhouders wordt omgegaan.

Aanbevolen literatuur

Het verdient de aanbeveling om voor het schrijven van dit onderdeel van de bedrijfscode éérst het hoofdstuk te lezen: “Maatschappelijke verantwoordelijkheden van organisaties (de 3 P’s)” van Sander Hupkes. Daarin staat uitgebreider dan hieronder een toelichting op de diverse onderdelen beschreven.

3.1 Verantwoordelijkheid richting de mensen (P van People)

Onder de verantwoordelijkheid voor de mensen in en om de organisatie worden drie categorieën onderscheiden: het personeel, de cliënten en de overige betrokkenen. We gaan ze alle drie langs. In de uitwerking van de bedrijfscode maakt het uit of er voor een dienstenorganisatie of een productiebedrijf is gekozen. In een dienstenorganisatie ligt de nadruk meestal op het personeel. In een productiebedrijf komt daar ook de verantwoordelijkheid bij voor het milieu. Wanneer het bedrijf ook nog de productie uitbestedt heeft, dan komt daar de verantwoordelijkheid voor mens en milieu in het buitenland bij.

Sociaal jaarverslag

Sociaal jaarverslag

Het document waarmee organisaties verantwoording afleggen ten aanzien van hun verantwoordelijkheid voor de P van People: hun werknemers, de cliënten en de overige betrokkenen heet meestal een sociaal jaarverslag. Sociale jaarverslagen zijn meestal ook op de website te vinden. Hierin geeft de organisatie aan wat het extra voor het personeel heeft gedaan. Te denken valt aan maatschappelijke of psychische hulpverlening of activiteiten voor de gepensioneerden. Ook wordt hieraan aangegeven wat er voor de buurt is georganiseerd, aan welke goede doelen is meegewerkt en hoe met andere stakeholders is omgegaan. Een sociaal jaarverslag heeft een vrijwillig karakter. Niet alle organisaties hebben er één. Mocht een organisatie een sociaal jaarverslag hebben is dat voor het maken van een bedrijfscode een belangrijke bron.

3.1.1 Verantwoordelijkheid richting de werknemers

Hoe ver reikt de
verantwoordelijkheid?

De verantwoordelijkheid tegenover de mensen, begint met de werknemers. In de mate waarin die verantwoordelijkheid reikt, zit een groot verschil tussen werknemers die in de Westerse wereld werken en werknemers uit de lage lonen landen. Om de verantwoordelijkheid te ‘meten’, is de piramide van Maslow een vaak gehanteerd instrument. Een goed werkgever kan zich verantwoordelijk voelen voor enkel de lichamelijke behoefte tot en met de zelfontplooiing toe:

Piramide Maslow



In de praktijk zien we dat ten aanzien van de verantwoordelijkheid richting de Westerse werknemers de meeste organisaties zich ook bekommeren om de twee hoogste stadia van Maslow. Werknemers moeten erkend worden om de prestaties die ze verrichten en om gemotiveerd te blijven is de organisatie ook verantwoordelijk voor hun zelfontplooiing.

De verantwoordelijkheid voor de werknemer in de lagelonenlanden gaat vaak veel minder ver. Vaak komt men niet verder dan de lichamelijke behoeften. Wanneer een organisatie besloten heeft de productie te *outsourcen*, is dat de reden vaak de heftige concurrentiestrijd die gewonnen kan worden door de loonkosten laag te houden. Dit betekent helaas in de praktijk uitbuiting. Een organisatie wordt in de lage lonen landen als fatsoenlijk gezien wanneer zij zich houden aan de eerste twee schijven van Maslow. Dit kan bijvoorbeeld door een fatsoenlijk loon te betalen dat meer dan het absoluut minimum is, zodat kinderarbeid voorkomen. Ook kan de organisatie zich toch hard maken voor een veilige werkplek, ook al ontbreekt in zo'n land arbo- en veiligheidswetgeving.

Decent income

Indien relevant voor de organisatie waar de bedrijfscode voor geschreven moet worden, maak dan een expliciet onderscheid tussen de soort werknemers en probeer ook de werknemers daar een *decent income* te gunnen. Een 'fatsoenlijk' loon hoeft overigens niet meteen de concurrentiepositie te verslechteren. Vaak is in de lage lonenlanden ook de levensstandaard veel goedkoper en hoeft dus veel minder dan in het Westen betaald te worden om toch minimaal aan de eerste drie stadia van Maslow te voldoen.

Vier A's kwaliteit arbeid

Om de verantwoordelijkheid richting de werknemers uit te werken, is ook de methode van de vier A's voor de kwaliteit van arbeid aan te bevelen, namelijk:

- 1) arbeidsinhoud;
- 2) arbeidsomstandigheden;
- 3) arbeidsverhoudingen;
- 4) arbeidsvoorwaarden.

Een uitgebreide behandeling van de vier A's is te vinden in het artikel "Maatschappelijke verantwoordelijkheden van organisaties (de 3 P's) van Sander Hupkes. Maak daar gebruik van bij het schrijven van de bedrijfscode.

Tips 4A's

Tips bij het uitwerken van de vier A's

Het grote voordeel van het gebruik van de 4 A's is dat er methodisch gewerkt wordt. Vrijwel alle aspecten van de verantwoordelijkheid komt op een systematische wijze aan de orde. Het kan natuurlijk zijn dat in de uitwerking niet alle aspecten, die in het artikel genoemd worden, relevant zijn voor de eigen organisatie. Laat ze dan weg. Het kan ook zijn dat een organisatie zo uniek is en dat er nog wat specifieke aspecten toegevoegd moeten worden. Vul ze dan aan.

3.1.2 De verantwoordelijkheid richting de cliënt

Profit en non-profit

De organisatie heeft ook een verantwoordelijkheid voor de klant of cliënt. Voor het invullen van die verantwoordelijkheid maakt het eigenlijk niet eens zoveel uit of we te maken hebben met profit- of non-profit organisaties. Ook in non-profit organisaties worden afnemers van diensten en patiënten steeds meer als cliënt gezien die 'recht' heeft op een goede behandeling.

Vier P's marketingmix

De verantwoordelijkheid voor de klant of cliënt kan methodisch het beste uitgewerkt worden door de vier P's van de marketingmix toe te passen: de P van product, de P van Plaats, de P van prijs en de P van promotie. We behandelen de 4 P's apart, en kijken welke morele waarden er spelen.

Product (dienst)

P van product / dienst
Machtsongelijkheid

Tussen de producent en leverancier van het product enerzijds en de afnemer anderzijds, is er sprake van een 'machtsongelijkheid'. De producent / leverancier weet precies wat het product inhoudt en wat de sterke en zwakke kanten zijn. Die zwakke kanten worden vanwege het commercieel belang niet altijd aan de grote klok gehangen. Er is wetgeving die de morele ondergrens vastlegt, maar de organisatie kan de verantwoordelijkheid ook ruimer opvatten.

Eerlijkheid

Dit brengt ons bij de morele waarden 'eerlijkheid' en 'transparantie'. Een producent informeert juist en voldoende wat het product of de dienst inhoudt. Dit kan door op de verpakking of bijsluiters of in offertes precies te vermelden wat de bestanddelen of specificaties zijn.

Zekerheid

De morele waarde die hierbij ook speelt is 'zekerheid'. Afnemers willen bij de aanschaf graag de 'zekerheid' hebben dat het product of dienst wat ze aanschaffen ook doet wat het belooft.

Veiligheid

Ook zorgt de producent ervoor dat de afnemer geen gevaar loopt door het gebruik van het product of dienst. En wanneer er risico's aan verbonden zijn, dan moet of zich bewust is van het risico wat genomen wordt.

Nu kan het zijn dat bij het testen van het product of de proeffase van een nieuwe dienst, bepaalde nadelen of gevaarlijke effecten niet onderkend zijn. In dat geval neemt de leverancier verantwoordelijkheid door bijvoorbeeld een terugroepactie. Dat kost geld, in termen van advertenties en reparatiekosten of vervangkosten. Maar het blijkt ook dat terugroepacties geen nadelig effect heeft op het imago van de organisatie. Integendeel zelfs, het wekt bij de consument vertrouwen op.

P van Prijs

P van prijs	Vanwege het streven naar winstmaximalisatie, bestaat er ook de neiging om de sjoemelen met de prijs. De klant wordt onjuist geïnformeerd over de gehanteerde
Eerlijkheid	prijs. Ook hier spelen de morele waarden 'eerlijkheid' en 'transparantie' een belangrijke rol. Er zijn waakhonden die de eerlijkheid bewaken, namelijk redacteurs van het programma's als Kassa of medewerkers van de Consumentenbond of ANWB.
Luxe segment	Belangrijk bij het vaststellen van de hoogte (en de eerlijkheid) van de prijs is om onderscheid te maken tussen goederen en diensten die tot het luxe segment behoren of die basale behoeften moeten bevredigen. Een hoge prijs voor een luxe product, hoeft geen probleem te zijn. Sterker nog, het kan het imago van het product verbeteren. Denk aan parfums of de tassen en schoenen die op de PC Hooftstraat verkocht worden. Hoe hoger de prijs, hoe meer gewenst het product is.
Toegankelijkheid	Maar wanneer er sprake is van het bevredigen van basale behoeften, dan wordt het niet als maatschappelijk verantwoord beschouwd om de prijs op te schroeven ten behoeve van winstmaximalisatie. Die verleiding kan er zijn wanneer er een zekere schaarste is. Toch wordt het maatschappelijk op prijs gesteld wanneer de toegankelijkheid, juist voor de groepen met een kleine portemonnee, gewaarborgd blijft.

P van Plaats

P van Plaats	Onder de P van Plaats valt het veel grotere distributieproces van de organisatie. Rond de P van Plaats speelt het klassieke dilemma van centraliseren en decentraliseren. Het centraliseren heeft vaak een kostenbesparend effect omdat er positieve schaal effecten kunnen optreden, maar heeft als nadeel dat de afstand tot de afnemer groter wordt. We zien in deze tijd van internetverkoop een neiging van het concentreren van de distributie naar goedkope industrieterreinen buiten de Randstad ten koste van de bereikbaarheid van de klant.
Bereikbaarheid	Voor de afnemer is het belangrijk dat de leverancier toegankelijk en bereikbaar blijft voor vragen over het product of dienst, service en onderhoud. Niet iedereen kan met internet omgaan en met name ouderen willen nog graag mensen van vlees en bloed zien. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent soms het open houden van vestigingen, ook al is dat (op eerste gezicht) niet zo rendabel. Het kan ook betekenen dat de organisatie naar andere creatieve oplossingen zoekt. Zo zijn er banken die een maal per week met een busje langs bejaardentehuizen en afgelegen dorpen gaan om bewoners toch de mogelijkheid te bieden om geld van hun rekening te halen. De dure pinautomaten worden bij lokale winkels ondergebracht die zo ook wat meer aanloop krijgen.

P van Promotie

P van Promotie	Onder de P van Promotie valt eigenlijk het hele commerciële proces van marketing, verkoop, reclame en public relations (PR).
----------------	--

Marketing

Non-profit	Voor non-profit organisaties geldt dat de marketing meestal anders ingestoken
------------	---

organisaties	wordt. Er is immers geen winstdoelstelling. Ook is er vaak geen sprake van een product, maar meestal van een dienst dat verleend wordt. Voor de promotie betekent dat vaak het imago van de gehele organisatie centraal staat. De organisatie
goodwill kweken	wil voor de buitenwereld in een positief daglicht staan zodat er goodwill ontstaat bij de afnemers van de diensten. Bij een schaarse arbeidsmarkt is het ook belangrijk dat medewerkers ook graag bij de organisatie willen werken.
Profit organisaties marketing	In profit-organisaties begint het hele promotieproces met een goede marketingstrategie. De eerder bij 'missie' behandelde vraag: "Waartoe zijn wij op aarde" staat hier centraal en ook wordt gekeken naar de unique selling points om zich te onderscheiden van de concurrent en een strategie bedacht om de producten of diensten zo goed mogelijk 'aan de man' te brengen.
Klantgericht	Een goed marketingproces gaat uit van de behoefte van de klant of cliënt. De klant dient centraal te staan. Nu bestaat er de neiging van mensen om de eigen organisatie centraal te stellen. Dit kan vooral in non-profit organisaties gebeuren waar de bureaucratie de overhand krijgt. Ook in tijden van reorganisatie wordt de organisatie centraal gesteld en vergeten waartoe ze ook al weer op aarde waren. Bij mensen met een technische achtergrond bestaat de neiging om vooral productgericht te denken. Ze denken vanuit de mogelijkheden van het product en niet want de wensen van de klant zijn. Die neiging wordt overigens door de markt snel afgestraft: de klant gaat naar de concurrent. Maar technocraten kunnen het in non-profit organisaties vaak lang volhouden omdat de klant vaak geen alternatief heeft.
Empathie	Een belangrijk moreel aspect bij klantgerichtheid is empathie. Mensen kunnen van nature teveel gericht zijn op het eigen ik, en dat moet overwonnen worden. Medewerkers, vooral in bureaucratische organisaties, moeten soms leren zich in te leven in een ander. Ook moeten medewerkers soms geleerd worden behulpzaam te
Behulpzaam	te zijn, ook al staat hun hoofd daar op dat moment niet naar. De samenleving als geheel wordt door deze klantgerichtheid er toch wel prettiger op, ook al is de motivatie commercieel en niet altijd gemeend. Reizigers door het voormalige Oostblok weten zich vaak te herinneren hoe vanwege het net verjaagde communistische systeem zij onvriendelijk en chagrijnig bejegend werden en hoe in de dienstverlening vrijwel elk extra stapje teveel was.
Compensatie MVO	In de marketingstrategie moet de organisatie, die de maatschappelijke verantwoordelijkheid richting werknemers en de klant serieus neemt, maatregelen nemen om een eventueel hogere prijs te compenseren.
Marketingstrategie	Wanneer de verantwoordelijkheid richting de werknemers hoog in het vaandel staat, kan een goede marketingstrategie helpen om de reputatie als goed werkgever of goede leverancier neer te zetten.
Gebruik keurmerken en certificaten	<p>Gebruik keurmerken en certificaten in de marketing</p> <p>Het gebruik van keurmerken en certificaten is ook een belangrijk instrument in de marketing. Zo zijn er voor bedrijven die hun verantwoordelijkheid in de lage lonen serieus nemen een keurmerk als 'Fair Trade'. Sommige inkooporganisaties selecteren specifiek op leveranciers met een dergelijk keurmerk.</p>

Wanneer de reden voor de hogere prijs een goede dienstverlening richting de klant is, dan kunnen kwaliteitscertificaten het marketingproces helpen. Veel bedrijven willen daarom ISO-, NEN- of anderszins gecertificeerd zijn. De klant weet dan, dat de processen kloppen en dat service en dienstverlening ‘gegarandeerd’ zijn. Voor die zekerheid wil de klant ook extra voor betalen.

Verkoop	<p><i>Verkoop</i></p> <p>Onder de P van Promotie valt ook het verkoopproces. Er bestaat een oeroude neiging van verkopers om de klant te ‘bedonderen’. Vooral verkopers die hun targets moeten halen kunnen deze verleiding niet altijd weerstaan om zo toch hun bonus te halen. Van alles kan uit de kast gehaald worden om de klant tot koop over te halen. Er zijn vele trucs, maar de kern ervan is dat er oneerlijk geïnformeerd over de prijs en de kwaliteit van het product. De waarden ‘eerlijkheid’ en “transparantie” hebben we</p>
Eerlijkheid	<p>hierboven al behandeld, maar staat ook in een maatschappelijk verantwoord verkoopproces centraal. Maar waarom zijn deze waarden eigenlijk zo belangrijk? De reden hiervan is dat door niet eerlijk te zijn, er eigenlijk sprake van manipulatie en dat betekent dat een centrale waarde in de Westerse samenleving wordt geschonden, namelijk keuzevrijheid. Een klant wordt gemanipuleerd wanneer hij of zij, zonder het in de gaten heeft, wordt gestuurd door de verkoper. Bij volledige informatie zou de keuze immers ander uitpakken. (Bij manipulatie is er geen dreiging, dat zou afpersing zijn). De wetgever beschermt de klant tegen manipulatie. Zo is er</p>
Keuzevrijheid	<p>bedenktijd voor een aantal belangrijke beslissingen, zoals het kopen van het huis. Maar bij niet alle producten en diensten is het geval, en het komt nog steeds voor dat een verdienmodel opgebouwd is door de een klant te manipuleren en onvolledige en daardoor oneerlijke informatie te verstrekken. De DSB-bank verkocht aan nietsvermoedende consumenten bijvoorbeeld ogenschijnlijke voordelige hypotheek en koppelde daarbij onnodige verzekeringsproducten aan waar de winst uit werd gehaald. Een maatschappelijk verantwoorde onderneming kijkt goed naar het verdienmodel en of het verkoopproces daadwerkelijk eerlijk verloopt. Dat betekent ook dat de bonusstructuur van de verkoper goed onder de loep moet worden genomen en perverse prikkels in de organisatie moet worden voorkomen.</p>
Voorkom manipulatie	<p><i>Reclame</i></p> <p>Reclame komt voor in allerlei vormen voor zoals het plaatsen van advertenties, het uitzenden van spotjes op radio of televisie of het versturen van direct mails. Reclame kan zowel op papier als websites als via de ether.</p>
Reclame	<p>Al deze uitingvormen hebben met elkaar gemeen dat ze de organisatie, producten en diensten en de prijs zo positief mogelijk willen laten overkomen teneinde de verkoop te stimuleren. Misleiding is dan ook een grote verleiding. De opmerkingen over eerlijkheid die hierboven zijn geplaatst, gelden natuurlijk ook voor de reclame-uitingen.</p>
Misleiding	<p>Toch is dit niet het hele verhaal. Voor bepaalde producten is het eigenlijk wel geaccepteerd dat er in reclameboodschappen wat overdrijving plaats vindt. Denk maar aan cosmeticaproducten. We weten eigenlijk allemaal wel dat de crème de rimpels niet zullen verdwijnen of dat door een bepaald lekker geurtje massa’s aantrekkelijke vrouwen of mannen achter je aan zullen lopen. Bij andere producten,</p>
Overdrijven?	

echter, wordt het afwijken van de waarheid niet geaccepteerd, met name die producten die te maken hebben met de veiligheid en gezondheid van mensen. Dan moeten echt alle feiten kloppen.

Niet choqueren of beledigen

Reclame-uitingen kunnen ook inhoudelijk choquerend of beledigend zijn. Er kunnen seksueel getinte of discriminerende afbeeldingen worden getoond die tegen het zere been van bepaalde bevolkingsgroepen schoppen. Marketeers en reclamemakers kunnen dat heel bewust doen, want hoe meer mensen over de reclameboodschap praten, des te meer aandacht het product of dienst krijgt. Zij zoeken de grenzen van het betamelijke op. De wet legt – vanwege de vrijheid van meningsuiting – hen niet zoveel in de weg. De mensen die zich beledigd voelen, horen toch niet tot de doelgroep, wordt er vaak gedacht. Een organisatie die maatschappelijk verantwoord

respect minderheden

opereert, probeert de verschillende bevolkingsgroepen toch zoveel mogelijk te respecteren, ook al denkt men er zelf anders over.

vermijdbaarheid

Het kan voor de marketing van een product toch belangrijk zijn om een bepaalde doelgroep op een bepaalde wijze te benaderen die door anderen mogelijk als onbetamelijk wordt beschouwd. Het toont dan respect om deze mogelijk choquerende reclame-uitingen niet prominent in het publieke domein te tonen. Te denken valt bijvoorbeeld aan billboards in bushaltes. Deze reclame-uitingen zijn niet mijden voor de ouders en hun kinderen. Kies dan voor een ander medium. Tijdschriften worden bewust gekocht en kunnen hoog in het schap gezet worden zodat ze uit het zicht van kinderen zijn. Internetsits kunnen worden geblokkeerd op de radio en TV zit een knop.

Reclame Codecommissie

De organisatie die klachten behandelt van burgers die zich misleid of gekwetst voelen door reclamemakers, is de Reclame Codecommissie. Die commissie bestaat uit reclamemakers uit de eigen branche. Ze kijken of de klacht terecht is of niet. De RCC is in die zin een ‘slager die zijn eigen vlees keurt’. Toch heeft de RCC een belang. Wanneer mensen zich teveel aan reclame gaan ergeren, kijken ze op den duur niet meer en dat is funest voor de branche.

Public Relations (PR)

PR

Public Relations is een verzamelnaam van activiteiten die de organisatie zo positief mogelijk in de publiciteit wil brengen. De contacten met de pers behoren hiertoe.

Transparantie

Het streven is om de organisatie zo positief mogelijk in de publiciteit te brengen en daarmee de vuile was zoveel mogelijk binnen te houden. Dat laatste kan betekenen dat er niet altijd transparant en eerlijk gecommuniceerd wordt. In de persberichten die uitgegeven worden, staan alleen de positieve zaken en worden de negatieve zaken onder de pet gehouden. Vaak komen organisaties er nog mee weg ook. Journalisten hebben niet altijd de tijd om de waarheid te controleren en om de pagina's te vullen nemen de persberichten integraal over.

Eerlijkheid

Hoe zullen we dit naar buiten brengen?

Waakzaamheid is geboden wanneer de directie vraagt: “Hoe zullen we dit bericht naar buiten brengen?”. Denk dan ook aan de aloude wijsheid: “Al is de leugen nog zo snel, de waarheid achterhaalt het wel.”

3.3.3 Verantwoordelijkheid richting de overige betrokkenen

Overige stakeholders	Deze paragraaf gaat over andere stakeholders dan de werknemer en de klant. Denk bijvoorbeeld aan de omwonenden van het bedrijfspand die bijvoorbeeld last kunnen hebben van de bedrijfsactiviteiten. Ook kunnen er belangengroepen op het gebied van natuur en milieu zijn die bezwaar hebben tegen de vervuilende of dier-onvriendelijke wijze van productie.
Twee overige betrokkenen uitwerken	Voor de bedrijfscode kiest u twee 'overige betrokkenen'. Wie dat precies zijn, dat is afhankelijk van de soort organisatie. De één heeft te maken met omwonenden die last hebben van de bedrijfsactiviteiten, de ander zit op een industrieterrein en heeft meer te maken met milieu-organisaties die de uitstoot van schadelijke stoffen willen beperken, en nog een ander heeft te maken met een controversieel product of dienst.
Wie? Afhankelijk van de soort organisatie	Bepaal voor de bedrijfscode welke overige twee betrokkenen de belangrijkste zijn voor de organisatie (dus niet de werknemer of de cliënt). Ga na welk belang zij hebben bij de organisatie. Dat kan positief en/of negatief zijn. Ga ook na welke verantwoordelijkheid de organisatie neemt ten opzichte van deze twee betrokkenen. Om een idee te geven staan hieronder een aantal 'overige betrokkenen' genoemd. Neem ook hier weer het artikel van Hupkes "Maatschappelijke verantwoordelijkheden" erbij voor de nodige inspiratie.

Bezwaarmakers tegen de gebruikte techniek

Controversiële techniek	Lees in het artikel van Hupkes hoe groepen in de samenleving op morele of ideologische gronden bezwaar kunnen maken tegen de geleverde product of dienst. Niet alle techniek die voorhanden is, zou volgens deze tegenstanders ingezet moeten worden. Wanneer er sprake is van een controversiële techniek, neem dat op in de bedrijfscode en geef aan welke veiligheidsmaatregelen ingebouwd worden.
-------------------------	---

Bezwaarmakers tegen het beloningsbeleid

Verzet belonings-Beleid	Wat onder burgers ook als onrechtvaardig wordt beschouwd is de hoge beloning van topbestuurders, met name in de non-profit sector, daar waar de organisatie gefinancierd is door belasting en/of premiegeld. Ook valt niet goed dat bestuurders van profit organisaties topsalarissen en bonussen krijgen, terwijl van de werknemers loonmatiging wordt gevraagd.
-------------------------	---

De juiste plek voor beloning van bestuurders in bedrijfscode?

De vraag is of het beloningsbeleid onder de 'Kring van betrokkenen' moet worden behandeld, of onder de P van Personeel, de A van arbeidsvoorwaarden.

De keuze is aan u, het kan alle twee. Voor de 'Kring van betrokkenen' valt te zeggen dat de burgers hiertoe behoren en de bestuurders strikt genomen geen personeelsleden zijn. Voor de P van Personeel kan gekozen worden omdat daar het beloningsbeleid wordt behandeld en er de directieleden op de payroll kunnen staan.

De beloning van bestuurders kan ook nog bij de P van profit aan de orde komen. Hier betreft het de beloning van aandeelhouders en de wijze waarop er met hen wordt omgegaan. De code Tabaksblat geeft hiervoor maatschappelijk verantwoorde richtlijnen.

De buren – de omwonenden

Omwonenden

Een goede verhouding met de buren is ook voor organisaties belangrijk. Vandaar dat een maatschappelijk verantwoorde organisatie probeert de overlast zo gering mogelijk te houden. Belangrijk om te weten is dat een organisatie een zogenaamde 'licence to operate' van de omgeving toegekend krijgt. Dat is niet letterlijk een vergunning, maar wel een hypothetische toestemming van de omgeving dat de organisatie de bedrijfsactiviteiten – met de nodige overlast – mag ontplooiën. Wanneer dit draagvlak van de omgeving verdwenen is en weerstand van de omgeving ontstaat, dan wordt het vaak erg lastig om succesvol te opereren.

Licence to operate

In het oliedorp Schoonebeek, zorgt de NAM ervoor dat hun vrachtwagens niet door het dorp rijdt. Er zijn aparte wegen naar de boorinstallaties aangelegd, zodat de overlast voor de burgers zo gering mogelijk is. Ook wordt er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van lokale leveranciers. Er is in dit Drentse dorp nagenoeg geen verzet geweest tegen de komst van de NAM.

Een andere mogelijkheid om de *licence to operate* te behouden, is om ook eens wat terug te doen voor de buurt waarin de organisatie gevestigd zijn. Het gebruik maken van lokale leveranciers kweekt goodwill, maar ook het organiseren van een open dag, zodat omwonenden weten wat er binnen de muren van de organisatie afspeelt. Sponsoring van buurtactiviteiten helpt vaak ook om goodwill in de buurt te kweken.

Leveranciers

Leveranciers

Door scherp in te kopen, kan de winst van de organisatie verbeterd worden. Hierdoor gebeurt het dat leveranciers tot de laatste druppel worden uitgeknepen. Met name de grote spelers in het veld (bijvoorbeeld de supermarktconcerns) hebben vaak de macht om de leveranciers uit te buiten (de boeren). Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent ten opzichte van de leveranciers vaak ook het adagium toepassen van: "Leven en laten leven". Gun de leverancier ook een marge zodat hij of zij er een goed bestaan van kan opbouwen. Er zit ook een eigen belang achter. Een sterke leverancier valt niet snel om, waardoor de leveranties gegarandeerd blijven. Een sterke leverancier kan innoveren, zodat de ingekochte producten ook state of the art zijn. En een leverancier waar ook wat winst aan gegund wordt, zal in noodgevallen nog harder lopen die spoedlevering toch op tijd binnen te laten komen.

Leven en laten leven

Burgers in het buitenland

Ketenverantwoorde- Woordelijkheid	Indien er productie wordt verricht in een land, bijvoorbeeld een lagelonenland, dan vraagt een maatschappelijke verantwoorde onderneming zich ook af of er verantwoordelijkheid genomen wordt verderop in de keten. Gebruiken de leveranciers geen kinderen of gevaarlijke stoffen in het arbeidsproces. Vindt de productie wel veilig en milieuvriendelijk plaats. En dan gaat het niet alleen om de directe leverancier, maar ook de toeleveranciers. Een maatschappelijk verantwoorde onderneming houdt zich bijvoorbeeld aan de richtlijnen van de OECD (Organization for Economic Development) en de ILO (International Labour Organization).
Mensenrechten	Bij grotere organisaties wordt ook verwacht dat zij zich inzetten voor de mensenrechten in een bepaald land. Zij hebben de macht. Een belangrijke NGO op dit terrein is Amnesty International.
Concurrenten	Concurrenten Ook de concurrenten behoren tot de overige betrokkenen. Nu zal in een gezonde concurrentie creatieve strategieën worden bedacht om de concurrent te slim af te zijn. Deze vinden altijd plaats binnen de spelregels van de vrije markt. Er zijn in vrijwel alle branches waakhonden die waken of er geen monopolieposities ontstaan waarin concurrenten oneerlijk de markt worden uitgedrukt.
Prijsafspraken	De verhouding met concurrenten kan overigens wel eens te innig worden. Er kunnen in een aanbestedingstraject het werk onderling verdeeld worden en prijsafspraken worden gemaakt. Degene die het werk krijgt, maakt de offerte en zorgt ervoor dat de winstmarges flink zijn. Hij geeft de prijs aan de concurrenten door en zij spreken af boven deze prijs te offeren. De offertemaker krijgt het werk. De volgende keer is één van de andere concurrenten aan de beurt. Dit is een vorm van fraude omdat de koper dan niet de scherpste prijs betaald. Met name in de bouw komt deze vorm van 'bouwfraude' regelmatig voor. Een grote aannemer als Imtech is door bouwfraude oogluikend toe te staan uiteindelijk failliet gegaan.

3.2 De verantwoordelijkheid voor het milieu (P van Planet)

In een bedrijfscode wordt meestal ook aandacht besteed aan de P van Planet. Hier valt de verantwoordelijkheid voor natuur en milieu onder.

Groen Jaarverslag Het document waarin een organisatie die de verantwoordelijkheid voor het milieu serieus neemt, verslag doet, heet vaak een Groen Jaarverslag. Hierin staan bijvoorbeeld besparingsdoelstellingen in. Het is een niet-verplicht document waarin de organisatie zich toch committeert aan bepaalde milieudoelstellingen. Speciale milieu-accountants meten de vorderingen en geven hun fiat aan de gepubliceerde cijfers. Stakeholders houden nauwlettend in de gaten of er echt vorderingen zijn en geen sprake is van window-dressing. Om die reden zien organisaties er vaak ook weer vanaf. Wanneer de doelen niet behaald worden is er meteen ook weer veel kritiek en dat is voor de goodwill weer niet bevorderlijk.

Methodisch uitwerken volgens de 3 M's

Ook dit onderdeel kan op een systematische wijze worden uitgewerkt, namelijk door toepassing van de 3 M's: milieu-uitputting, milieu-aantasting, milieu-vervuiling.

Voor het uitwerken van deze paragraaf, maakt het uit of de organisatie voornamelijk diensten levert of echt producten fabriceert. We nemen beide soorten organisaties in het vizier.

Milieu-uitputting

Milieu-uitputting Onder milieu-uitputting wordt verstaan: het opraken van fossiele brandstoffen zoals steenkool, olie en gas, en mineralen en grondstoffen voor de industrie zoals aluminium, koper, tin, nikkel, mangaan en wolfram, (Hupkes, 79).

Kantoren Voor dienstverlenende organisaties geldt dat hun kantoren en wagenpark veel energie kunnen slurpen. Een maatschappelijk verantwoorde organisatie doet niet alleen aan energiebesparing (bijvoorbeeld door isolatie van het pand), maar kan tegenwoordig ook zelf duurzame energie opwekken, door zonnepanelen op het dak, of o het industrieterrein meedoen aan een windenergie of aardwarmteproject. Ook wagenpark kan met elektrische auto's uitgerust worden.

Productiebedrijven Milieu-uitputting kan in een productieproces voorkomen worden, door zoveel mogelijk naar hergebruik van grondstoffen gestreefd, waarbij gestreefd om met zo min mogelijk maagdelijke materialen (virgin materials) te gebruiken. Een organisatie kan in het productieproces integraal ketenbeheer toepassen, waarbij

Virgin materials het verbruik van maagdelijke grondstoffen zo beperkt mogelijk blijft. Cradle to

Integraal ketenbeheer Cradle to cradle is daarbij de meest vergaande vorm, want in deze 'van wieg tot wieg' benadering is er helemaal geen 'waste' meer en is de het afval volledig basis voor het nieuwe product.

Milieu-aantasting

Milieu-aantasting	Onder milieu-aantasting wordt verstaan: het uitsterven van planten- en diersoorten en de bedreiging van landschappen.
Kantoren	Wie het Nederland anno nu vanaf de weg bekijkt, ziet in plaats van groene wijden vaak saaie bedrijventerreinen met lelijke blokkendozen waarin de kantoren en bedrijfsruimten zijn gevestigd. Het landschap is verpest en er is sprake van horizonvervuiling. De bedreiging van de landschappelijke waarde is een groter probleem. Een maatschappelijk verantwoorde onderneming kijkt bij de huisvesting naar de landschappelijke inpassing. Ook wordt er soms wat duurere bouwmaterialen en passende bouwstijlen gebruikt om geen dissonant in de omgeving te zijn.
Horizonvervuiling	
Productiebedrijven	Een direct verband tussen een product en het uitsterven van planten- en diersoorten wordt niet vaak gelegd, en als dit zo is wordt het product meestal snel verboden. Zo bleek bepaalde onkruid en ongediertebestrijdingsmiddelen een negatief effect te hebben op de bijstand. Wanneer zo'n verband wordt aangetoond, houdt een maatschappelijk verantwoord bedrijf zich aan de regels en zoekt een milieuvriendelijker alternatief.
Lastig verband	
Lawaai	Lawaai valt ook onder milieu-aantasting. Productieprocessen kunnen veel herrie voortbrengen. Ook de vrachtwagens op de weg kunnen voor de nodige geluidsoverlast zorgen. Een maatschappelijk verantwoorde organisatie zorgt voor stille motoren en desnoods voor geluidsschermen voor omwonenden.
Lichtvervuiling	Wanneer er dag en nacht gewerkt wordt, kan lichtvervuiling een probleem zijn. Dieren raken door de constant brandende verlichting gedesoriënteerd. Het licht kan ook verduisterd worden.

Milieu-vervuiling

	Onder milieuvervuiling wordt verstaan de afgifte van vervuilende (afval)stoffen aan het milieu. Zo komen zowel direct (via lozingen in het oppervlaktewater) als indirect (via de bodem en de lucht) vervuilende stoffen terecht zoals gechloreerde koolwaterstoffen (pcb's) en olie.
Kantoren	Voor de meeste dienstverleners geldt alleen dat het wagenpark aan de uitstoot van vervuilende stoffen bijdraagt. Diesels zijn (nog) goedkoop, maar na het VW-schandaal blijkt het blijkt dat schone diesels daadwerkelijk een fabel zin. Het wagenpark uitrusten met elektrische auto's, het liefst met zelfopgewekte energie, is dus beter.
Productiebedrijven	
Productieproces	In het productieproces zelf kan de meeste milieuwinst gehaald worden in het productieproces zelf, door toepassing van een 'milieuzorgsysteem' inclusief een milieuzorgplan. Vaak wordt deze taak gecombineerd met kwaliteitmanagement omdat daar ook de processen onder de loep worden genomen op het voorkomen van verspilling. Het terugdringen van verspilling vraagt het nodige technisch inzicht in het productieproces en is dus meestal geen taak voor een algemeen bedrijfskundige, maar in toenemende mate wel voor een technisch bedrijfskundige.

Een maatschappelijk verantwoordelijke organisatie stelt zichzelf doelen om de hoeveelheid uitstoot van stoffen aan het milieu te verminderen, vermeldt deze doelen in een Groen Jaarverslag en laat de cijfers controleren door een milieu-accountant.

Transparantie

De praktijk is vaak weerbarstig en ambitieuze doelstellingen worden niet altijd gehaald. Teleurstellende resultaten zijn vaak reden om van deze vrijwillige verantwoording af te zien. Een maatschappelijk verantwoorde organisatie blijft toch transparant.

Afvalfase

Integraal ketenbeheer

Aan het einde van de levenscyclus van het product, kan het milieu ook weer vervuild worden doordat het product afgedankt wordt. Integraal ketenbeheer, zoals beschreven bij milieu-uitputting, helpt niet alleen om uitputting te voorkomen van schaarse grondstoffen, maar voorkomt ook dat deze stoffen als afval in het milieu terecht komen. Het is vaak ingewikkeld en kostbaar voor een organisatie om de afgedankte producten weer terug te krijgen voor het productieproces, maar maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent dat die moeite toch gedaan wordt.

3.3 De verantwoordelijkheid voor de winst (P van Profit / Prosperity)

Winst en efficiency In zowel profit als non-profit organisatie is het efficiënt werken, zodat de kosten beperkt blijven, ook een belangrijke morele waarde. In een profit organisatie uit zich dat in winst (P van Profit). In een non-profit organisatie uit zich dat in een efficiency van de organisatie om een maatschappelijke taak te vervullen die het welzijn in de samenleving verhoogt (Prosperity).

Is winst maken vies?

In de jaren 70 en 80 werd in Nederland, vooral onder burgers uit het linkse politieke spectrum, winst maken vrij breed als ‘vies’ gezien. Het zou het belonen van uitbuiting zijn. Dat sentiment is er niet meer, alhoewel het onder echte socialisten, die het marktmechanisme afwijzen, nog steeds het geval kan zijn.

Waarmaken van vertrouwen Een maatschappelijk verantwoorde organisatie verspilt geen geld en gaat doelmatig om met het geld en de middelen die aandeelhouders of politiek bestuurders aan hen ter beschikking stellen. Winst maken of budget overhouden is een teken dat dit vertrouwen inderdaad is waar gemaakt.

Eerlijke verantwoording Naar aandeelhouders en politiek bestuurders wordt echter niet altijd eerlijk verantwoording afgelegd. Dat aandeelhouders massaal om de tuin zijn geleid, heeft de financiële crisis pijnlijk duidelijk gemaakt. Ook bestuurders van non-profit organisaties zijn niet altijd eerlijk. De efficiency in de organisatie kan onvoldoende zijn en dat mag niet naar buiten. Of het geld dat over is, krijgt men mogelijk het volgend jaar niet meer, dus dan maar toch in de eigen zakken steken. Voor beursgenoteerde bedrijven bestaat er de Tabakscodex voor corporate governance ten behoeve van een eerlijke en transparante verantwoording.

Investeren Organisaties kunnen zich ook bezig houden met investeringen. Er is geld over en een spaarrekening levert te weinig rente op. Investeren kan ook de core business zijn, zoals bij pensioenfondsen. Maatschappelijk verantwoord en duurzaam investeren is ook mogelijk. Tegenwoordig zijn de rendementen ervan net zo goed, of soms zelfs op lange termijn beter dan van reguliere investeringen. Van sommige organisaties, als het ABP wordt zelfs door de afnemers verwacht dat de investeringen maatschappelijk verantwoord gebeuren.

4. Tegenstrijdige belangen

Balans	Helaas kunnen er tegenstrijdige belangen voorkomen wanneer gekozen wordt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er is namelijk een waardenconflict tussen de 3 P's. Dat er goed voor mens (P van People) en milieu (P van Planet) gezorgd moet worden, dat zal vrijwel geen zinnig mens ontkennen. Maar een bedrijf moet ook winst maken. Dat gaat juist vaak ten koste People (uitbuiten personeel) of Planet (goedkoop dumpen het milieu). Andersom is ook waar, een organisatie die te goed voor mens en milieu is, kan zich vanwege de hogere kosten uit de markt prijzen en daardoor failliet gaan. Een maatschappelijk verantwoorde onderneming moet daarom ook een balans tussen de 3 P's weten te vinden.
Twee tegenstrijdige belangen	Voor de uitwerking van de bedrijfscode dient één tegenstrijdige belang gekozen te worden. Enerzijds betreft het belang de P van People (personeel, cliënt, overige betrokkenen) c.q. de P van Planet versus anderzijds de P van Profit.
Strategisch inzet van marketingmix	De marketingmix (de 4 P's) blijkt in de praktijk een goed instrument te zijn om strategisch met tegenstrijdige belangen om te gaan. Een organisatie kan ervoor kiezen goed voor de People of de Planet te zijn. Het product (P van product) is dan waarschijnlijk milieuvriendelijker of klantvriendelijker of anderszins maatschappelijk verantwoord. In de marketingmix kan dan de P van promotie gebruikt worden om de klanten redenen te geven om het wat duurdere product (of dienst) toch af te nemen. te kopen. Zo liet het Rijksinkoopbureau van de overheid erop dat de hun leveranciers de principes van <i>fair trade</i> hanteren. Dat levert juist omzet op. Zorg in ervoor dat in de uitwerking van het tegenstrijdig belang, de marketing mix op een creatieve wijze wordt toegepast.

5. Slotwoord

Bedenk tenslotte nog een mooi slotwoord. Behandel in dit slotwoord de wijze waarop de organisatie zich sterk maakt dat de bedrijfscode geen 'papieren tijger' wordt en ook werkelijk geïmplementeerd wordt in de organisatie. Een bekende uitspraak is: "Men deed een plas, en alles bleef zoals het was." Bedrijfscodes kunnen ook ingezet worden als PR-instrument. Naar buiten toe lijkt de organisatie heel maatschappelijk verantwoord bezig te zijn, maar intussen gaat de uitbuiting van mens en natuur gewoon door.

Verdere literatuur:

Goodijk, Rienk, "Het ontwikkelen en implementeren van een bedrijfscode", in:

Basisboek MVO, Las Moratis, Mark van der Veen, Van Gorcum, 2006

Kaptein, M, "Bedrijfscultuur en bedrijfscodes", in: Bedrijfsethiek en MVO voor HBO,

Leeuw, Jan de, Jacinta Kannekens, Damon, 2013

Hupkes, Sander, Maatschappelijk verantwoord. Hoe? Zo!, , Noordhoff Uitgevers,

2006

Winkler, Pierre, Organisatie-ethiek, Pearson Education, 2005

Formulier peer-assessment bedrijfscode

Hechten aan de bedrijfscode en toevoegen aan de praktijkportfolio

Bedrijfscode van:

Ingevuld door:

Datum peer-assessment:

Algemene Criteria	
Criteria:	Zwaar onvoldoende – onvoldoende – voldoende – goed – zeer goed
Afwezigheid van taalfouten	
Duidelijke structuur	
Helder taalgebruik	
Gebruik van de bronnen	
Eigen criterium	
Eigen criterium	

Algemene criteria:

- Afwezigheid van taalfouten: let op taal – en spellingfouten. Is uw Nederlands zwak, organiseer dat uw tekst geredigeerd wordt. N.B. Ontbreken van een redactieslag is een teken dat de samenwerking in de groep niet goed is.
- Helder taalgebruik. Maak korte en duidelijke zinnen want die communiceren beter. Zorg ervoor dat de lezer niet in je tekst verdwaalt.
- Duidelijke structuur: Breng dus een overzichtelijke structuur aan. De zinnen mogen niet als los zand aan elkaar hangen, maar moeten geplaatst zijn in een duidelijke context. Tip: Laat de eindtekst lezen door alle medestudenten (eindredactie). Begrijpen zij ook allemaal wat er staat?
- Gebruik van de bronnen. Is er op Internet en via andere bronnen geraadpleegd hoe andere bedrijfscodes of branche codes eruit zien?
- Toegevoegd criterium:

Inhoudelijke criteria	
	Oordeel: Zwaar onvoldoende – onvoldoende – Voldoende - goed- zeer goed – Toelichting geven
Introductie van de organisatie Soort organisatie: dienst / productie	
De missie , de visie en kernwaarden van de organisatie	
Verantwoordelijkheid voor werknemers	
Verantwoordelijkheid voor cliënt	
Verantwoordelijkheid overige betrokkenen (twee uitgewerkt)	
Verantwoordelijkheid voor de Planet	
Verantwoordelijkheid voor Profit	
Tegenstrijdig belang (één uitgewerkt)	
Slotwoord	
Eindoordeel: Toelichting:	

Inhoudelijke criteria:

- Inhoudelijk duidelijk – kan het als lezer goed volgen
- Methodisch uitgewerkt, volgens 4 A's, 3 M's, 4 P's, etc.
- Voldoende toegepast / concreet, blijft niet in abstracties steken
- Creativiteit in toepassing en vinden van oplossingen
- Toepassing marketingmix bij het tegenstrijdig belang
- Zelf toegevoegd criterium: