

IN 10 STAPPEN DUURZAAM GEDRAG IMPLEMENTEREN IN UW BEDRIJF



IN 10 STAPPEN DUURZAAM GEDRAG IMPLEMENTEREN IN UW BEDRIJF

	Inleiding	3
STAP 1	Zichzelf in vraag durven stellen	4
STAP 2	De strategie analyseren vanuit een duurzaam perspectief	5
STAP 3	Uw bedrijf situeren op de duurzaamheidsvaluatieschaal	7
STAP 4	Waarden identificeren om de duurzaamheidsstrategie te ondersteunen	9
STAP 5	Waarden selecteren om te handelen	12
STAP 6	Betrokkenheid creëren	15
STAP 7	De boodschap verspreiden.....	17
STAP 8	Communiceren met de juiste middelen	21
STAP 9	Coherentie op lange termijn garanderen.....	26
STAP 10	Opvolging garanderen.....	28
	Besluit.....	32

IN 10 STAPPEN DUURZAAM GEDRAG IMPLEMENTEREN IN UW BEDRIJF

Deze brochure is het resultaat van een denkoefening en uitwisseling tussen verschillende stakeholders (CSR managers, HR, compliance officers, vakbonden, juristen, enz.) en bedrijven van verschillende omvang uit zeer verschillende sectoren die lid zijn van het netwerk Business & Society Belgium.

Aanvankelijk was het de bedoeling van Business & Society Belgium om een instrument uit te werken dat zijn leden kon helpen bij het opstellen van gedragsregels, een onmisbare stap van de compliance.

Heel snel werd echter duidelijk dat de impact van een dergelijk instrument nog groter zou zijn als het zich zou focussen op het promoten van ethisch en duurzaam gedrag in de onderneming, d.w.z. een moreel gedrag dat ook de principes van sociale en ecologische betrokkenheid en de dialoog met de verschillende partijen respecteert.

Dat gedrag, dat een doelstelling moet worden voor elke onderneming die bekommerd is om haar maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO, maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties), wordt beschreven in bepaling

4.4 van ISO 26000, de internationale norm die voor de organisaties de richtlijnen bevat om te handelen op een maatschappelijk verantwoorde manier:

“Het principe is als volgt: elke organisatie moet zich ethisch gedragen. Het gedrag van de organisatie moet gebaseerd zijn op eerlijkheid, gelijkheid en integriteit. Die waarden impliceren dat men zorg draagt voor de mensen, de dieren en het milieu en aandacht besteedt aan de impact van zijn beslissingen en activiteiten op de belangen van de stakeholders. De organisatie moet er actief naar streven om ethisch te handelen [...]”

Het resultaat van de denkoefening en gedachte-wisselingen vindt u in deze gids. In 10 duidelijke stappen en aan de hand van praktijkvoorbeelden van de leden van Business & Society Belgium wordt aangetoond hoe een onderneming haar eigen waarden kan analyseren en stap voor stap een strategie kan ontwikkelen die leidt tot duurzame verantwoordelijkheid van de medewerkers.

STAP 1

Zichzelf in vraag durven stellen

In het begin van de 21e eeuw moeten ondernemingen meer doen dan alleen maar een aantal wetten en traditionele gedragsregels respecteren. In de media bulkt het van berichten over affaires die de reputatie van ondernemingen blijvend aantasten en klanten verwachten meer dan alleen producten en diensten van kwaliteit.

Ondernemingen begrijpen al te goed het belang om zich voor duurzaamheid te engageren. Nu dienen zij zich rekenschap te geven van het feit dat duurzame verantwoordelijkheid enkel mogelijk is door ethisch en duurzaam te handelen om zo de coherentie van hun engagement te garanderen.

Terwijl “Compliance” verwacht dat economische actoren universele wetten en beginselen respecteren, vergt de interne dynamiek van MVO de toepassing van een duurzaamheidsstrategie en, in die zin, de concretisering van de waarden van de onderneming.

De bedoeling is immers niet alleen dat de onderneming wordt geleid door een ethische en duurzame geest in het algemeen, maar ook ervoor te zorgen dat dit engagement motiverend is voor de verschillende stakeholders en dus een meerwaarde oplevert voor de onderneming.

Hoe gaat dat ‘zichzelf in vraag stellen’ uiteindelijk in zijn werk? “Compliance” zouden we kunnen zien als een soort van verkeersreglement, terwijl de ‘duurzaamheidsstrategie’ de wegenkaart is die ons toont welke weg we moeten nemen. En om de vergelijking door te trekken: de waarden die de strategie ondersteunen zijn als een kompas waarmee we ons kunnen oriënteren op het terrein. Zij helpen ons om de juiste richting aan te houden en de MVO-doelstellingen te bereiken.

Op onze weg naar duurzame verantwoordelijkheid moeten we het antwoord vinden op drie fundamentele vragen:

- Hoe draagt de strategie van de onderneming bij tot duurzame ontwikkeling?
- Hoe kunnen de waarden van de onderneming de duurzaamheidsstrategie ondersteunen?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat alle verschillende stakeholders zich achter deze MVO-doelstelling scharen?

STAP 2

De strategie analyseren vanuit een duurzaam perspectief

Eerst en vooral moet de onderneming een duidelijke strategie ontwikkelen en zorgen dat deze duurzaam is..

Om deze strategie scherp te stellen en duidelijk te formuleren, is het nuttig even na te denken over de volgende aspecten:

- Wat is de missie van uw onderneming?
- Hoe moeten zij en haar omgeving er uitzien over 30 jaar?
- Wat is uw strategie om daartoe te komen?
- Hoe wordt deze strategie ondersteund door uw core business?
- Wat zijn de positieve en negatieve effecten van uw onderneming op het milieu, de samenleving en de economie?
- Hoe dragen uw strategie en activiteit bij tot duurzame ontwikkeling in de ruime betekenis van het woord (milieu, samenleving, economie)?
- Waarom is een ethisch en duurzaam beheer belangrijk voor uw onderneming?
- Welke onderneming wilt u zijn?
- Welke bedrijfscultuur wilt u ontwikkelen?
- Kan het management van uw onderneming een hefboom zijn voor ontwikkeling en groei, met een positieve impact op de samenleving op lange termijn?

De antwoorden op deze verschillende vragen zullen u leiden bij het beheer van de strategie zodat ze de noodzakelijke elementen voor een duurzaam en verantwoordelijk engagement integreert.

In een dergelijk proces is de rol van het top management van doorslaggevend belang. De conclusies van de analyse moeten ook afgetoetst worden bij de stakeholders die daadwerkelijk betrokken zijn bij de activiteit van de onderneming.





Uit het jaarverslag 2011 van Delhaize Group blijkt dat duurzaamheid een van de drie pijlers is die de strategische prioriteiten van de groep bepalen. Duurzame ontwikkeling vormt dus de kern van de strategie van de onderneming.

Meer informatie: http://annualreports.delhaizegroup.com/index_nl.html



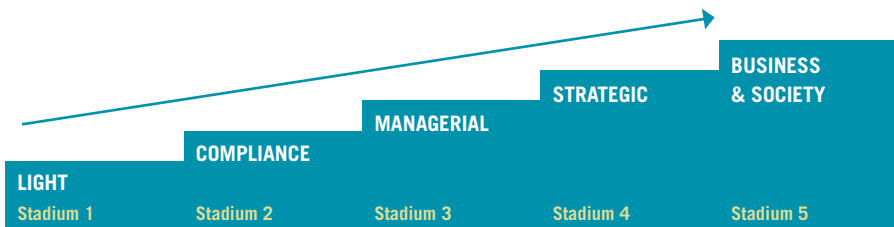
STAP 3

Uw bedrijf situeren op de duurzaamheids-evaluatieschaal

Een duurzaamheidsstrategie is in principe altijd in beweging. Dat proces kan een onderneming uit haar evenwicht brengen, tenzij ze begrijpt dat deze evolutie het teken is van een constante en positieve evolutie voor de onderneming.

Bij de implementatie van een duurzaamheidsstrategie zijn er verschillende evolutieniveaus die we groeperen in vijf opeenvolgende stadia:

- Het eerste stadium, **'Light'**, vertaalt zich in een 'defensief' gedrag waarmee de onderneming haar reputatie op korte termijn tracht te verdedigen door een vorm van ontkenning van haar verantwoordelijkheid.
- Het tweede stadium is dat van de **'Compliance'**: de onderneming baseert haar beslissingen vooral op de risico's op middellange termijn waarvan ze de impact wil verminderen. Ze houdt zich daarbij aan de wetten en de grote universele principes die op haar sector van toepassing zijn.
- Het derde stadium, **'Managerial'**, wordt gekenmerkt door de integratie van maatschappelijk verantwoorde praktijken in het basisbeheer van de onderneming, met een visie die deels gericht is op de lange termijn. De managers van de verschillende departementen hebben 'maatschappelijke' verantwoordelijkheden.
- In het vierde stadium, **'Strategic'**, wordt de hele strategie van de onderneming op een innoverende manier en op lange termijn afgestemd op de maatschappelijke uitdagingen en de uitdagingen van duurzame ontwikkeling. De onderneming ziet duurzame ontwikkeling als een concurrentievoordeel.
- In het vijfde en laatste stadium, **'Business & Society'**, gaat de onderneming nog verder. Door haar knowhow te delen met andere spelers van de samenleving, bijvoorbeeld met de sector, kan de hele maatschappij bijdragen aan een duurzamere wereld.



Tijdens haar evolutie van het ene stadium naar het andere, moet de strategie van de onderneming worden onderzocht:

- In de **breedte**: door rekening te houden met alle stakeholders;
- In de **diepte**: door rekening te houden met de visie, de identiteit en de waarden van de onderneming
- In de **duur**: door rekening te houden met de korte, middellange en lange termijn;

“De reis is belangrijker dan de bestemming”, zegt een Chinees spreekwoord. Dat geldt ook voor de implementatie van een duurzaamheidsstrategie. In welk stadium de onderneming zich ook bevindt, het belangrijkste is dat ze voortdurend naar verbetering streeft.

STAP 4

Waarden identificeren om de duurzaamheidsstrategie te ondersteunen



Peter Drucker

“Every enterprise requires commitment to common goals and shared values. Without such commitment there is no enterprise; there is only a mob. The enterprise must have simple, clear, and unifying objectives. The mission of the organization has to be clear enough and big enough to provide common vision. The goals that embody it have to be clear, public, and constantly reaffirmed. Management’s first job is to think through, set, and exemplify those objectives, values, and goals.”

Een duurzaamheidsstrategie moet niet alleen worden aangepast aan de realiteit van elke onderneming, ze heeft ook bakens nodig om te kunnen functioneren. Het zijn de waarden van de onderneming die haar drijvende kracht zullen vormen. Zij zullen u helpen om de ‘mechaniek’ van de werking als een geheel te zien.

- Ze zijn geïntegreerd in de ondernemingscultuur en laten u toe om uw strategie te ondersteunen.
- Door na te denken over de concretisering van de waarden kunt u de ideale gedragslijnen uitzetten bij ethische keuzes en in risicosituaties.
- Ze vervullen een belangrijke rol bij het identificeren van wat uw core business moet uitdragen.

Hoe identificeert en formaliseert u uw waarden?

- Het proces moet collegiaal verlopen zodat alle medewerkers van de onderneming zich betrokken voelen en deze waarden tot leven brengen.
- Er kan een breed overleg worden georganiseerd om de verschillende niveaus te betrekken. Dat overleg kan ‘top down’ zijn of ‘bottom up’, dus uitgaan van de input van de hiërarchie of van de mening van de werknemers.
- De suggesties zullen doorstromen naar het top management dat de uiteindelijke beslissing neemt. De ‘down’ perceptie helpt bij het identificeren van de waarden die al leven binnen de onderneming. Het Top Management kan ze nuttig integreren in de strategische langetermijnvisie van de onderneming.



- Belangrijk in deze is de diversiteit van de percepties. Het is dus zaak om vertegenwoordigers van alle sleuteldepartementen van de onderneming te raadplegen, evenals de verschillende medewerkersprofielen die functies vervullen op alle verantwoordelijkheidsniveaus.
- Bij de bepaling van de waarden moeten ook de vakbonden worden betrokken indien zij in de onderneming vertegenwoordigd zijn.

Zodra het overlegproces beëindigd is, kunnen de termen die worden gekozen om de geïdentificeerde waarden weer te geven worden nagekeken door alle betrokkenen bij

de denkoefening, opdat ze een reële consensus weerspiegelen. In dezelfde zin moeten de gekozen waarden ook worden voorgesteld aan de verschillende overlegorganen, aan de leden van het uitvoerend comité en aan de raad van bestuur van de onderneming.

Hoe organiseert u het overleg?

Er zijn verschillende manieren om in dialoog te treden met de medewerkers: via een enquête, discussiefora, een werkgroep, ... Elke onderneming kan zelf uitmaken wat voor haar de beste werkwijze is.

De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg stelde de brochure 'Beter samenwerken dankzij een gedragscode' op in het kader van een opleiding. Deze brochure bevat een aantal vragen waarmee u de (waarden) en normen van de onderneming kunt identificeren:

- Wat is de opdracht van de onderneming?
- Wat is uw strategie om daarin te slagen?
- Welk imago hebben we binnen de organisatie voor de anderen? Hoe kunnen we onze standpunten zo goed mogelijk met elkaar verzoenen? Met welke houding of welk gedrag kunnen we dat imago in stand houden?
- Waar moeten we rekening mee houden als onderneming/medewerkers?
- Aan welke aspecten moeten we bijzondere aandacht besteden opdat iedereen zich goed zou voelen in de organisatie?
- Wat betekent in de praktijk een goede onderneming / medewerker die zowel respectvol als professioneel en geloofwaardig is?
- Wat impliceert dat meer bepaald in de dagelijkse werking van de onderneming? In welke situatie moeten we dat illustreren?
- Wat is bijgevolg onze houding, ons standpunt ten aanzien van dit onderwerp?

Bron: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, "Beter samenwerken dankzij een gedragscode", p. 19. Brochure ontwikkeld in het kader van een project over psycho-sociale risico's op het werk met de steun van het Europees Sociaal Fonds.



GDF SUEZ

BY PEOPLE FOR PEOPLE

In maart 2009 stelde GDF SUEZ (in het bijzonder de Directie Ethiek en het departement communicatie) op initiatief van de voorzitter en de vicevoorzitter een participatieve vragenlijst op, het 'Forum van de Waarden', om na te gaan welke haar waarden zijn. Er werden vier open vragen gesteld:

1. Hoe willen wij samenleven?
2. Wie willen wij zijn?
3. Wat zijn onze sterke punten om te beantwoorden aan de nieuwe uitdagingen op het vlak van energie en milieu?
4. Wat hebben wij gemeen in de manier waarop wij ons werk doen?

Er waren 27 000 actieve deelnemers en 12 000 personen postten een commentaar. De gegevens werden verwerkt via een semantische studie die resulteerde in 13 families van trefwoorden. Vervolgens werden via een kwantitatieve analyse en een kwalitatieve analyse 4 waarden geselecteerd die alle gegevens samenvatten die werden verzameld en het top management had goedgekeurd.



BUSINESS & SOCIETY BELGIUM

ICHEC
ENTREPRISES

In de brochure 'Hoe alle medewerkers betrekken bij de MVO-strategie: 8 tips om een veranderingsproces in goede banen te leiden', worden een aantal suggesties geformuleerd die kunnen helpen om verandering te beheren:

1. Neem de tijd om het project samen op te bouwen.
2. Het loont altijd de moeite om naar de cynici te luisteren.
3. Verzeker je ervan dat het 'waarom' duidelijk is en door iedereen aanvaard wordt.
4. Laat iedereen zich een mening vormen en zijn gevoelens ten opzichte van de verandering uitdrukken.
5. Er kan geen veranderingsproces plaatsvinden zonder betrokkenheid.
6. Zorg voor een goed evenwicht tussen input en output.
7. Zorg voor een duidelijk kader en een duidelijke feedback.
8. Zorg voor permanente vorming om een lerende organisatie te worden.

U vindt meer details over deze methodes, voorbeelden van ondernemingen en praktische tips in de brochure die beschikbaar is op:

<http://www.businessandsociety.be/nl/Knowledge-center/MVO-themas/07-CSR-governance/0702-Mainstreaming/>



STAP 5

Waarden selecteren om te handelen

Eenmaal de belangrijke waarden voor de onderneming geïdentificeerd, is het zaak om de waarden te kiezen die de impuls zullen geven voor de duurzame dynamiek in de onderneming en die de basis zullen vormen voor de strategie.

Voor deze keuze kunt u zich verschillende vragen stellen:

- Welke waarden houden verband met de strategie, de duurzame ontwikkeling en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van uw onderneming?
- Welke ondernemingscultuur wilt u hebben?
- Welke waarden dragen bij tot de coherentie van de strategie en de identiteit van de onderneming?
- Staan deze waarden onomstotelijk vast en kunnen de medewerkers (zowel de 'blauwe' als de 'witte boorden') ze niet in vraag stellen op basis van de gevoerde communicatie of gedragingen die gevaloriseerd worden in de onderneming?

Het is mogelijk dat sommige waarden niet door alle betrokkenen worden gedeeld, hetzij op 'top' niveau hetzij op 'down' niveau. Dat is bijvoorbeeld het geval als het top management meent dat een waarde belangrijk is voor de toepassing van de strategie van de onderneming, maar die waarde niet als dusdanig wordt erkend door de andere medewerkers. In dat geval moet de waarde worden beschouwd als 'te verwerven' en moet ze het voorwerp zijn van een specifiek communicatieplan en een actieplan om ze beter te integreren in de ondernemingscultuur.

Zodra het verband tussen uw waarden en uw duurzaamheidsstrategie duidelijk en goedgekeurd is, moet u het op de een of andere manier ook presenteren.

- Ideaal is om te komen tot een goed opgebouwde formule die alle eerdere stappen verenigt.
- Focus op de concrete gevolgen van uw beslissingen voor uw dagelijkse activiteiten.



Bij Spadel schuift de onderneming twee van de waarden naar voren die de nadruk leggen op het milieu, in samenhang met hun duurzame strategie:

VOORUITGANG

We geloven dat het beste halen uit de mens een duurzaam bedrijf creëert in een duurzame wereld. We stellen onszelf constant in vraag om elke dag beter te worden. We verbinden ons ertoe om ons personeel continu te ontwikkelen, om natuurlijke en gezonde dranken aan te bieden en om te investeren in innovatie en in de bescherming van het milieu, dit ten gunste van iedereen.

PASSIE

We zijn gedreven door de natuur, de bronnen en onze producten: zuiver water, essentieel voor het leven. Het is onze verantwoordelijkheid om het milieu te beschermen om te garanderen dat het natuurlijk water even zuiver en kwaliteitsvol is vandaag als voor de toekomstige generaties. Daarom delen wij onze passie en ons enthousiasme in alles wat we doen met onze stakeholders (medewerkers, klanten, consumenten, leveranciers, partners, lokale gemeenschappen, aandeelhouders, ...).



Bij ING worden de waarden 'principes' genoemd. Zij vormen het speerpunt van de onderneming:

“De ING Business Principles [...] onderstrepen wat we belangrijk vinden, waarin we geloven en waar we naar streven. Zij helpen ons bij het maken van de juiste keuzes – keuzes die ook op de lange termijn aantonen waar we voor staan. Iedere Business Principle is even belangrijk, samen vormen zij ons collectief geweten. Zij vormen de basis voor onze strategie, cultuur en dagelijks werk. De Business Principles zijn geen vrijblijvende suggestie die medewerkers al dan niet kunnen opvolgen. De Principles staan niet ter discussie en alle ING'ers worden geacht ze na te leven. De ING Business Principles stellen ons in staat te doen waar we goed in zijn, zowel vandaag als in de toekomst: klanten helpen bij hun financiële keuzes voor de toekomst”.

“OUR BUSINESS PRINCIPLES

- We act with integrity, showing fair, honest and lawful behaviour so we continue to earn our stakeholders' trust
- We are open and clear, saying what we mean, meaning what we say and listening carefully
- We respect each other, we value diverse thinking and respect human rights
- We are socially and environmentally responsible, we will do no harm and seek positive change through our products, people and activities.”

Bron: brochure 'OUR BUSINESS PRINCIPLES' (www.ingforsomethingbetter.com/our-approach/)





Bij Janssen Pharmaceutical Companies of Johnson & Johnson is het Credo een middel om duurzame waarden door te drijven tot in de kern van alle activiteiten. Overtuigd dat een onderneming slechts kan groeien als ieders situatie verbetert, wil de onderneming haar verantwoordelijkheid verduidelijken jegens alle stakeholders: patiënten, medische wereld, medewerkers, de samenleving en de aandeelhouders. Het 'Credo' is al meer dan 70 jaar verankerd in de onderneming.

ONS CREDO

Wij geloven dat onze verantwoordelijkheid in de eerste plaats uitgaat naar de artsen, verpleegkundige en patiënten, naar de moeders en vaders en alle anderen die onze producten en diensten gebruiken.

Alles wat wij doen om aan hun behoeften tegemoet te komen, moet van hoge kwaliteit zijn. Wij moeten er voortdurend naar streven onze kosten te verminderen om redelijke prijzen te kunnen handhaven.

Orders moeten snel en feilloos worden uitgevoerd.

Onze leveranciers en distributeurs moeten de gelegenheid hebben een redelijke winst te maken.

Wij zijn verantwoordelijk voor onze medewerkers, de mannen en vrouwen die over de hele wereld bij ons werken. Iedereen moet als persoon worden behandeld. Wij moeten respect hebben voor hun waardigheid en hun verdiensten erkennen. Zij moeten in hun werk een gevoel van zekerheid hebben en een correcte en aangepaste verloning krijgen. De arbeidsomstandigheden moeten hygiënisch, ordelijk en veilig zijn. Wij moeten onze werknemers in de gelegenheid stellen zo goed mogelijk te voldoen aan de verantwoordelijkheden voor hun gezin. Medewerkers moeten zich vrij voelen om suggesties te doen en klachten te uiten. Er moeten gelijke kansen zijn op werk, ontwikkeling en promotie voor al wie daarvoor in aanmerking komt. Wij moeten bekwaame managers aanstellen, die rechtvaardig en ethisch dienen te handelen.

Wij zijn verantwoordelijk voor de maatschappij waarin wij leven en werken en voor de wereld waarvan wij deel uitmaken.

Wij moeten goede burgers zijn, goede werken en welzijnsprojecten ondersteunen en correct onze belastingen betalen.

Wij moeten vooruitgang stimuleren in de maatschappij, de gezondheidszorg en het onderwijs.

Wij moeten de terreinen, fabrieken, kantoren die wij mogen gebruiken in goede staat houden en het milieu met zijn natuurlijke rijkdommen beschermen.

Onze laatste verantwoordelijkheid is die tegenover onze aandeelhouder.

Een bedrijf moet een gezonde winst maken.

Wij moeten experimenteren met nieuwe ideeën, aan onderzoek blijven doen, vernieuwende programma's ontwikkelen en de gevolgen van onze vergissingen dragen.

Wij moeten investeren in nieuwe apparatuur en bedrijfsmiddelen en nieuwe producten en diensten lanceren. Er moeten reserves worden opgebouwd voor ongunstige tijden. Als wij zo handelen, zullen onze aandeelhouders een eerlijk rendement realiseren.

STAP 6

Betrokkenheid creëren

Zodra de waarden die de motor worden van de duurzaamheidsstrategie geïdentificeerd en geselecteerd zijn, moet erover gecommuniceerd worden met de verschillende betrokken partijen. Niet alleen om hen te informeren, maar ook om ervoor te zorgen dat ze zich betrokken voelen.

De eerste vraag die u zich moet stellen is: voor wie is de communicatie bestemd? Tot welke stakeholders zult u zich wenden? Het kan gaan om de medewerkers van de verschillende departementen (managers en bedienden), klanten, aandeelhouders, leveranciers, concurrenten, overheidsverantwoordelijken of de samenleving in het algemeen.



Befimmo stelde zijn gedragscode voor aan elk van zijn stakeholders.

- Befimmo and its clients

In its relations with its clients, Befimmo SA is careful to meet their expectations and the trust they have placed in the company.

Befimmo SA aims to provide its clients with complete and accurate information and to provide them with quality buildings and services.

- Befimmo and its management team [...]
- Befimmo and its shareholders [...]
- Befimmo and its partners [...]

Bron: Befimmo, Code of ethics, Introduction, p. 1-2.

Wat uw medewerkers betreft, moet u zich ervan bewust zijn dat u enkel de gunstigste voorwaarden kunt creëren opdat de onderne-

mingscultuur uw strategie zou ondersteunen. Garanties dat uw medewerkers zich die strategie volledig eigen zullen maken, hebt u nooit.



Toch is het net via de gedragingen van de medewerkers dat deze cultuur zich zal concretiseren. Daarom is het van kapitaal belang:

- Om de ethische en duurzame competenties van elke medewerker te versterken opdat hij deze verschillende elementen zou integreren. Ze kunnen hem helpen om de juiste beslissingen te nemen tegenover een ethisch

dilemma waarvoor hij in een of andere situatie zou kunnen komen te staan.

- Om regelmatig en continu te communiceren over uw waarden en strategie met al uw medewerkers.
- Om uw beleid te vertalen in praktische richtlijnen om ethische en duurzame gedragingen aan te moedigen.



BUSINESS & SOCIETY BELGIUM

ICHEC
ENTREPRISES

In de brochure 'Hoe alle medewerkers betrekken bij de MVO-strategie? 8 tips om een veranderingsproces in goede banen te leiden', worden zes methodes gegeven om betrokkenheid te creëren:

1. Informatie
2. Sensibilisatie
3. Begrip
4. Passieve toepassing
5. Aansluiting
6. Actieve toepassing

U vindt meer details over deze methodes, voorbeelden van ondernemingen en praktische tips in de brochure die beschikbaar is op:

<http://www.businessandsociety.be/nl/Knowledge-center/MVO-themas/07-CSR-governance/0702-Mainstreaming/>



umicore
motivatores für a better life

Umicore ontwikkelde een ludieke en innoverende tool om zijn ethisch beleid te vertalen in de dagelijkse praktijk van de werknemers: de 'Umicore Way Game'. Dit is een soort van quiz met vragen gebaseerd op dilemma's die geïnspireerd zijn op reële situaties. Origineel is dat de spelers niet het juiste antwoord moeten vinden, maar moeten raden wat de andere spelers hebben geantwoord. Vervolgens wordt er gediscussieerd om dat gedrag af te stemmen op het perspectief van Umicore. De winnaar is degene die het best de antwoorden van de anderen kan voorspellen! Dit dynamisch spel brengt het debat op gang in een humoristische en gemoedelijke sfeer waarin met een zekere lichtheid de zwaarste ethische kwesties worden besproken. Iedereen kan dit spel spelen, op alle niveaus en in alle vestigingen.

STAP 7

De boodschap verspreiden

Welke inhoud voor uw boodschappen over uw duurzaamheidsstrategie?

- Leg uit waar de geselecteerde waarden en de gekozen strategie vandaan komen en geef duidelijk hun verband aan met de visie en de opdracht van de onderneming.
- Communiceer over uw waarden en strategie in bewoordingen die iedereen begrijpt. Welk kanaal u ook gebruikt, u wil uw medewerkers helpen om de juiste keuzes te maken in een concrete situatie. De communicatie is efficiënter als u concrete voorbeelden aanhaalt die de lezer “aanspreken”.
- Moedig uw medewerkers aan om vragen te stellen, van gedachten te wisselen, de dialoog aan te gaan. Dit zal hun morele en ethische competenties versterken.
- Moedig uw medewerkers aan om zich systematisch enkele vragen te stellen alvorens iets te ondernemen of een beslissing te nemen.
- Maak uw medewerkers duidelijk dat hun verantwoordelijkheid en hun rol belangrijk zijn in de toepassing van de waarden en de strategie van de onderneming.

Hoe communiceert u deze boodschappen over de integratie van uw waarden en hun wisselwerking met de globale en duurzaamheidsstrategie van uw onderneming?

- Wees inventief!
- Aarzel niet om verschillende kanalen te gebruiken.
- Communiceer regelmatig en continu.
- Denk na over hoe u deze boodschappen kunt integreren in de bestaande communicatiemiddelen en de dagelijkse werking van de onderneming.
- Pas de communicatie aan uw reële behoeften aan, die vooral afhangen van de grootte van uw onderneming.





Coca-Cola Enterprise

Om zijn professionele gedragscode begrijpelijker te maken, illustreert Coca Cola Enterprises (CCE) de inhoud ervan met zeer concrete voorbeelden:

“De veiligheid en gezondheid op de werkplaats bevorderen:

Wij beheren onze operaties zodanig dat de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers en van de gemeenschappen waarin wij werken niet in het gedrang komen. Voor onze eigen veiligheid en gezondheid, en voor die van onze collega's, moeten wij op het vlak van veiligheid en gezondheid de strengste criteria hantieren. Wij houden ons aan de geldende regels en reglementeringen op het vlak van veiligheid en gezondheid. Wij streven voortdurend naar veilige werkomstandigheden en brengen onze collega's en de gemeenschappen waarin wij opereren niet nodeloos in gevaar. Daarvoor werken wij regels uit op het vlak van ongevallenpreventie. Wij volgen ook de programma's, opleidingen en interne controles van CCE. Om de veiligheid op onze werkplaats te garanderen, mogen wij ons bij CCE nooit overleveren aan geweld en geen dreigementen uiten. Dat houdt in dat wat wij doen of communiceren, nooit mag overkomen als een bedreiging jegens om het even wie die in de lokalen van de onderneming aanwezig is of ermee te maken heeft. Ook is het verboden om op de werkplaats om het even welk wapen te dragen. Meer informatie vindt u in de richtlijnen van CCE die op het vlak van veiligheid en gezondheid op de werkplaats van toepassing zijn op uw onderneming.

Vraag:

Tijdens zijn werk merkt Antoine dat een onderdeel van zijn vorkheftruck is afgebroken. Toch lijkt zijn werktuig nog correct te functioneren. Antoine weet niet of nog iemand anders op de hoogte is van het probleem. Wat moet hij doen?

Antwoord:

Antoine moet het probleem onmiddellijk melden aan zijn manager, ook als misschien iemand anders het al heeft opgemerkt en de vorkheftruck correct lijkt te functioneren. Om ongevallen te vermijden moeten wij steeds de veiligheidsprocedures volgen.”

Bron: Coca Cola Enterprises, Ethics and Compliance, Professionele gedragscode, p. 5.



Om zijn medewerkers te helpen nadenken over welk ethisch en duurzaam gedrag ze kunnen aannemen in een gegeven situatie, heeft PwC zijn gedragscode van een aantal guidelines voorzien. De vragen moeten de medewerkers helpen om op het werk altijd de juiste ethische beslissing te nemen, zelfs in het vuur van de strijd.

1. Is it against PwC or professional standards?
2. Does it feel right?
3. Is it legal?
4. Will it reflect negatively on you or PwC?
5. Who else could be affected by this (others in PwC, clients, you, etc.)?
6. Would you be embarrassed if others knew you took this course of action?
7. Is there an alternative action that does not pose an ethical conflict?
8. How would it look in the newspapers?
9. What would a reasonable person think?
10. Can you sleep at night?



bpost besloot de nadruk te leggen op verantwoordelijkheid. Iedereen is individueel verantwoordelijk voor de naleving van de Code. Dat houdt niet alleen in dat men de code zelf moet respecteren, maar ook dat men niemand mag aanmoedigen om een inbreuk te plegen op de code, al was het maar door passief gedrag. Naast de individuele verantwoordelijkheid van iedereen, moeten de hiërarchische verantwoordelijken zich actief inzetten om de Code en de waarden van bpost te doen naleven. Mensen die een managementfunctie uitoefenen moeten de andere medewerkers, de klanten en de leveranciers het goede voorbeeld geven door zich onberispelijk te gedragen.

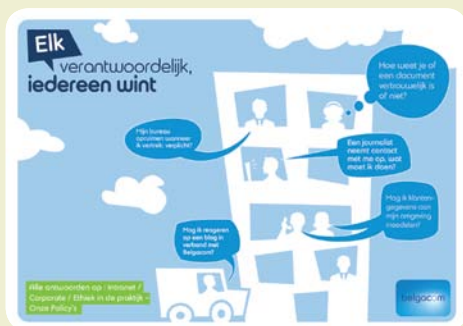
Bron: bpost, Gedragscode, Algemene bepalingen, p. 5.





belgacom

Belgacom creëerde een logo om alle communicatie over de gedragscode en de ethiek van de onderneming te identificeren: 'Elk verantwoordelijk, iedereen wint'. In de toekomst zal de hele communicatiecampagne dit logo dragen. Voor een specifieke communicatie over het thema vertrouwelijkheid werd een affiche met dit logo opgehangen in alle vergaderzalen, om de medewerkers aan te moedigen zich te informeren over de ethische vragen die ze zich stellen over vertrouwelijkheid. Bijvoorbeeld: 'hoe weten we of een document vertrouwelijk is of niet?'. De affiche werd vervolgens op het intranet geplaatst, samen met heel wat tips om het hoofd te bieden aan ethische dilemma's.



STAP 8

Communiceren met de juiste middelen

Een onderneming beschikt over heel wat kanalen om haar waarden en strategie te verspreiden:

- Informatiecampagnes: zorg voor een visueel element dat overal terugkomt (op de affiches in de vergaderzalen, op de banners op strategische plaatsen in de onderneming, als screensaver op de computers...).
- Informatiesessies: organiseer specifieke evenementen om de boodschap te verspreiden of vergaderingen waarop het thema op de agenda staat.
- Gesprekken en brainstorming: moedig aan om vragen te stellen en kritisch te zijn.
- Opleidingen: neem alle gelegenheden te baat om de boodschap te verspreiden via uw website, het intranet, ...
- Sensibiliseer de medewerkers over de 'Top-Down'-methode: van het top management naar de managers en vervolgens naar alle medewerkers.
- Organiseer de opleidingen samen met mensen van het terrein om hun efficiëntie te garanderen.
- Geef na de opleiding de verschillende managers de verantwoordelijkheid om de waarden te communiceren en te implementeren in hun departement.
- Integreer een opleiding voor de nieuwe collega's in hun 'welcome package'.
- Informeer de medewerkers niet alleen over het belang om de waarden toe te passen, maar geef hun ook verantwoordelijkheid op dit gebied. Dat kan bijvoorbeeld door aspecten in verband met de waarden en de duurzaamheidsstrategie op te nemen in de persoonlijke doelstellingen van de medewerkers.
- Aarzel niet om te kiezen voor een ludieke formule: een quiz, wedstrijden, een interactief spel, ...
- Zorg voor publicaties waarin de medewerkers gemakkelijk de informatie over de waarden en hun integratie in uw strategie kunnen terugvinden: waardecode, gedragscode, credo...



SIEMENS

Siemens ontwierp een paarse sleutelhanger – paars is de kleur van integriteit – om zijn medewerkers aan te moedigen om de principes na te leven. Op de sleutelhanger staat het woord 'Toi', wat staat voor 'Taste Of Integrity'. Het idee is geïnspireerd op de 'BOB'-campagne voor verkeersveiligheid.

Wanneer wordt de sleutelhanger gebruikt?

Tijdens een bedrijfsevenement huurde Siemens acteurs in die moesten proberen om de medewerkers en de directie 'om te kopen' met geschenken in ruil voor een contract. Met deze ludieke actie kon het taboe rond omkoping en oneerlijke praktijken worden doorbroken en kwam er een dialoog op gang rond het nut van regels en procedures tegenover dergelijk gedrag. De medewerkers die zich niet hadden laten omkopen kregen na afloop een 'Toi'-sleutelhanger.

Waarom 'Taste of Integrity'?

Een 'compliance' beleid naleven is zoiets als een nieuwe smaak ontdekken. Dingen die je voor het eerst proeft, vind je niet altijd even lekker. Het is mogelijk dat de smaak je pas na enkele keren bevalt. Hetzelfde geldt voor een 'compliance' beleid. In het begin staan de medewerkers er negatief tegenover omdat er al zoveel regels zijn. Pas na een tijdje en veel praten, gaan de medewerkers er het belang en het nut van inzien.





Bij Mobistar komen de waarden en hun integratie in de strategie aan bod tijdens de integratiesessies van nieuwe medewerkers (de 'team members'). Die maken deel uit van een globaal programma: 'Welcome on Board'.

Na een informatief deel worden de sessies heel interactief. De nieuwkomers komen meer te weten over de organisatie en de strategie van Mobistar via een prattsessie met de 'leaders' van de onderneming. Ze kunnen hen vragen stellen over de werking van de departementen, de strategieën die er worden ontwikkeld, de evolutie van de werking van Mobistar en hun visie op de toekomst van de onderneming.

De sessies vinden plaats in kleine groepjes van een vijftiental personen. Het zijn geen ex-cathedra uiteenzettingen, maar heuse dialogen. Elk departement wordt voorgesteld op een poster die vooral foto's en sleutelwoorden bevat.

Elke spreker vertegenwoordigt een van de belangrijkste departementen van de onderneming. Hij praat telkens 15 minuten met 3 groepen team members. De bedoeling van deze sessies is niet alleen om informatie te verspreiden, maar ook om van elke nieuwe medewerker een Mobistar "ambassadeur" te maken. Het initiatief is bedoeld om te inspireren en enthousiasme en trots te genereren. De nieuwe medewerkers vinden ook informatie op het intranet van Mobistar: de laatste nieuwtjes over de strategie van Mobistar, het dagelijkse leven bij Mobistar, de verschillende aspecten van human resources, de ervaringen met de klanten en MVO.

Bron: Mobistar. Programma 'Wellcome on Board'.





GDF SUEZ

BY PEOPLE FOR PEOPLE

In zijn handleiding 'Ethiek in de Praktijk' geeft GDF SUEZ een overzicht van de verschillende opleidingen voor kaderleden over de ethische aspecten waarmee ze in hun werk te maken kunnen krijgen.

LEARNING ABOUT ETHICS

Training courses for functional and operational managers are available in live or online format. The topics covered mainly concern:

- Induction into the ethical principles of the company
- Business ethics
- Competition rules in the European Union
- Anticorruption measures in international development
- Ethics in relation to public contracts
- Management responsibility: ethical risk, internal control, audit

For any additional information, consult the Ethics and Compliance Division, or the ethics officer for your entity or business line.



Deloitte.

Bij Deloitte houdt een kaderlid zich specifiek bezig met ethiek en compliance. Hij stelt de regels op en de medewerkers vernemen er alles over tijdens informatie- en opleidingsessies die deel uitmaken van het algemene opleidingsprogramma.

“The Ethics Compliance Officer issues the general guidelines for the information and training programmes relating to the Ethical and Professional Code of Conduct. Each BU Management Committee organises the information and training programme for all staff members within its Entity or Business Unit. This training and information shall be provided at set times as part of the normal training programmes.”

Bron: Deloitte, Code of Ethics and Professional Conduct, Implementation, p. 21.



Bij Infrabel maken de nieuwe medewerkers kennis met de waarden via een netwerk van onthaalcoördinatoren dat wordt geleid door de dienst Human Resources, maar ook via een 'Welcome Day' die een halve dag duurt. De deelnemers kunnen niet alleen kennis maken met andere nieuwe medewerkers maar krijgen ook een globale voorstelling van de onderneming: haar waarden, haar strategisch plan en praktische informatie waarmee ze zich kunnen oriënteren in de onderneming. De sessie wordt afgesloten met een quiz: in een ludieke sfeer vernemen de nieuwkomers anekdotes en historische informatie over de onderneming.

Sinds 2009 hebben al bijna 2.000 nieuwe medewerkers deelgenomen aan de 'Welcome Day'. Na de opleiding vullen ze een feedbackformulier in waarop ze de kwaliteit van het onthaal en hun perceptie van de onderneming kunnen invullen, zodat de onderneming daar rekening mee kan houden voor de volgende sessies. De resultaten liegen er niet om: in 2013 vond 97% van de deelnemers dat de Welcome Day aan hun verwachtingen beantwoordde.

De nieuwe medewerkers krijgen tijdens deze sessie of op hun eerste werkdag ook enkele referentiedocumenten zoals het "veiligheidshandboek" en de gedragscode (het 'blauwe boekje'). Ook hier vinden ze de waarden in terug die essentieel zijn voor de onderneming.



STAP 9

Coherentie op lange termijn garanderen

Na de selectie, de concretisering en de communicatie van de waarden en de strategie, moeten deze ook leefbaar zijn op lange termijn.

Enkele pistes om de coherentie van de strategie te garanderen:

Op het niveau van het top management

Het top management staat garant voor de deugdelijkheid:

- Hoe zorgt u ervoor dat uw top management het goede voorbeeld geeft?
- Is de directie zich ervan bewust dat de hele onderneming naar haar kijkt en zich een mening vormt over de durf die ze aan de dag legt bij het nemen van beslissingen?
- Beseft ze in hoeverre haar gedrag de waarden van de onderneming kan maken of kraken? Het voorbeeld stellen kan erg aanstekelijk werken!
- Hebt u al eens gedacht aan de mogelijke impact van de aandeelhouders op de concretisering van uw strategie?

Op het niveau van de medewerkers

Onderstaande tabel toont de verschillende types medewerkers, met hun prestatie en hun respect voor de waarden van een onderneming, plus ook enkele tips om er efficiënt mee om te gaan.

RESPECT VAN DE WAARDEN DOOR DE MEDEWERKER

Opleiding om hun prestatie te verbeteren	Motiveer en valoriseer deze medewerker als ambassadeur voor uw bedrijf
Evalueer de redenen om deze werknemers in dienst te houden	Praten om te zien of hij kan opklimmen tot het bovenstaande niveau. Anders beter niet aanwerven.

PRESTATIE VAN DE MEDEWERKER

- Een medewerker is bekwaam maar respecteert de waarden van de onderneming niet? Praat met hem om te weten wat zijn mening is over de waarden van de onderneming en of hij bereid is om ze te respecteren en te ondersteunen. Als dat niet het geval is, moet de onderneming de knoop doorhakken en de werknemer laten gaan, hoe bekwaam hij ook is. De kans bestaat immers dat hij daden zal stellen die indruisen tegen de ethische en duurzame verbintenissen van de werknemer. “Nultolerantie” is de enige manier om de geloofwaardigheid van deze verbintenissen te garanderen.
- Zijn de waarden van de onderneming in strijd met de persoonlijke ethiek van een medewerker? Dat is vaak het gevolg van een emotionele situatie. U kunt trachten om die te rationaliseren en de medewerker helpen

om een kosten-batenanalyse te maken. Hij zal dan voor een aantal keuzes komen te staan:

- De onderneming verlaten als de prijs voor het aanvaarden van de waarden hem te hoog is

- Blijven en de waarden aanvaarden als de prijs voor het verlaten van de onderneming hem te hoog is

- Praten om te proberen de waarden in kwestie of de toepassing ervan te veranderen.



DELHAIZE GROUP

Bij Delhaize wordt de naleving van de ethische en duurzame waarden en van de implementatiestrategie van deze waarden expliciet ondersteund op het hoogste niveau van de onderneming.

BOODSCHAP VAN DE AFGEVAARDIGD BESTUURDER

Door ernaar te streven om het leven van onze klanten, medewerkers en gemeenschappen die we dienen op een duurzame manier, te verrijken, laten we ons leiden door onze gezamenlijke waarden van vastberadenheid, moed, nederigheid, integriteit en humor. Elk van deze waarden weerspiegelt ons doel dat we samen "het beste halen voor het leven uit Delhaize".

De vervulling van ons doel vereist een aanhoudende focus op de uitvoering van onze activiteiten op een wijze die in lijn is met onze waarden. Om deze reden ben ik blij om de Delhaize Groep Gids van Ethische Bedrijfsvoering aan u voor te stellen. Deze Gids schetst de gedragsnormen die ons engagement tot integriteit ondersteunen – een engagement dat vereist dat we onze activiteiten op een ethisch verantwoorde manier uitvoeren en die onze relaties met onze medewerkers, onze klanten, onze aandeelhouders en onze gemeenschappen respecteert en beschermt.

Deze Gids is de kern van een uitgebreid compliance netwerk dat ethische bedrijfsvoering ondersteunt en stimuleert. Het is een hulpmiddel dat u kan helpen om deugdelijke zakelijke beslissingen, die voldoen aan de ethische en juridische normen die onze activiteit bepalen en waarop onze reputatie is gebaseerd, te nemen. Het is uw verantwoordelijkheid om de principes die zijn opgenomen in deze Gids te lezen, te begrijpen en toe te passen.

Handelen met integriteit is meer dan het beschermen van het imago en de reputatie van ons bedrijf, of het vermijden van juridische kwesties. Het gaat ook om het behoud van een plaats waar we elkaar en de waarden die we delen, steunen, respecteren en inspireren. Mannen en vrouwen met integriteit doen uiteindelijk de juiste zaken, ongeacht de omstandigheden en zelfs wanneer niemand over hun schouder meekijkt.

Gedurende meer dan 140 jaar is ons engagement voor integriteit van fundamenteel belang geweest voor ons succes. Vandaag, als een wereldwijd opererende Onderneming, zijn wij verplicht om een verantwoordelijke Onderneming met burgerzin te zijn in elk land en elke gemeenschap waar wij actief zijn. Integriteit is belangrijker dan ooit als we beslissingen nemen en elk van onze medewerkers machtigen om onze activiteiten uit te voeren volgens "het juiste gedrag, elke dag".

Dank u voor uw engagement tot Delhaize Groep. Samen halen we het beste voor het leven uit Delhaize.

Pierre-Olivier Beckers, voorzitter en afgevaardigd bestuurder

Bron: Delhaize Group, Gids voor Ethische Bedrijfsvoering, p. 1

STAP 10

Opvolging garanderen

- De integratie van ethische en duurzame elementen in de onderneming moet regelmatig worden geëvalueerd. Baseer u daarbij op indicatoren die verwijzen naar uw waarden en strategie (het aantal medewerkers dat opleidingen heeft gevolgd, de tevredenheid van de klanten, ...). Deze indicatoren kunnen in de HR-evaluatie doorslaggevend zijn voor bijvoorbeeld een deel van de bonus.
- De perceptie van uw medewerkers is belangrijk. Om te weten wat uw medewerkers denken, kunt u praatsessies organiseren over ethiek, waarden, de strategie van de onderneming en de implementatie van deze strategie. Deze sessies moeten de medewerkers motiveren, en dat is zeker het geval als het top management eraan deelneemt en het goede voorbeeld geeft. Enkele sleutelfactoren om deze sessies te doen slagen: de verantwoordelijken van het vragenproces aanduiden, de doelen van de sessies duidelijk toelichten, de gesprekken begeleiden en feedback geven aan de medewerkers die eraan hebben deelgenomen.
- De oprichting van een Ethisch Comité garandeert dat de principes up-to-date worden gehouden, dat er wordt nagedacht over de verspreidingsmethodes, dat de evolutie van het proces wordt opgevolgd en dat het top management wordt geïnformeerd. Om de diversiteit van de onderneming weer te geven, kan dit comité worden samengesteld uit afgevaardigden van elk departement.
- Er moeten contactpersonen worden aangeduid zodat alle medewerkers weten waar ze terecht kunnen met hun vragen. Deze personen kunnen de leden van het Ethisch Comité zijn.
- Er kan een klachtenprocedure worden ingevoerd zodat de verschillende stakeholders weten bij wie ze terecht kunnen met hun eventuele twijfel over het ethische gedrag van een medewerker. Mogelijkheden zijn een telefoonlijn die de anonimiteit garandeert, een vertrouwenspersoon in elk departement, zich wenden tot N+1, tot een persoon van HR...
- De toepassing van de ethische waarden en de strategie kan ook meer formeel worden opgevolgd, via interne en/of externe audits.



De 'Solvay Way' voorziet de concretisering van de duurzaamheidsstrategie via een aantal indicatoren:

- 10% van de jaarbonus van de CEO en de 7.500 managers is sinds 2013 verbonden aan de MVO-prestaties.
- MVO is sinds 2013 een belangrijke prestatie-indicator in de 'Business Roadmap' en het aankoopbeleid.
- De 'Solvay Way' maakt deel uit van de interne auditopdrachten en moet worden geobjectiveerd zodat er eventueel ook externe audits kunnen worden uitgevoerd.



In 2012 gebruikte KBC bij de berekening van de 'Niet-recurrente resultaatgebonden voordelen' voor het personeel voor het eerst indicatoren die verbonden zijn aan milieudoelstellingen. Daartoe werd besloten in samenspraak met de sociale partners. De bedoeling is om alle personeelsleden te motiveren tot het duurzame ontwikkelingsbeleid van de groep, via een collectieve actie die ook een collectieve impact heeft.

Vijf criteria werden weerhouden: elektriciteitsverbruik, totale CO₂-emissie veroorzaakt door gas en stookolie, de gemiddelde CO₂-emissie per leasewagen, papierverbruik, gebruik van producten in herbruikbare materialen (C2C), ... Voor elk criterium wordt een score toegekend van 0,3 of 5 punten, afhankelijk van de realisatie van de jaardoelstelling. Vervolgens wordt 100% van de bonus toegekend als voor de doelstelling 10 punten worden behaald, 90% als er 9 punten worden behaald, enzovoort.



Bij Bank Degroof worden Private Bankers niet geëvalueerd op basis van de rentabiliteit van hun klant, maar op basis van de klantentevredenheid op lange termijn. Dat is voldoende om de kwaliteit van hun werk aan af te lezen. De Private Bankers kennen overigens de cijfers qua rentabiliteit van hun klanten niet.



SIEMENS

Siemens organiseert een jaarlijkse enquête, de 'Engagement Survey', om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de perceptie van het personeel. Naast thema's zoals de sfeer binnen de onderneming of het leadership worden er 12 vragen gesteld om de 'Compliance Perception Index' (CPI) op te stellen.

Deze index is een werkmiddel voor het management dat de perceptie van de medewerkers kan situeren ten aanzien van de sterke en zwakke punten in het management van de onderneming. De bedoeling is om verder te gaan met de goede praktijken en oorzaken te zoeken voor de punten die kunnen worden verbeterd.

De bedoeling van deze enquête is om een open cultuur te creëren waarin iedereen zich kan uitdrukken en die de vertegenwoordigers van alle niveaus kan helpen om de aandachtspunten te identificeren.



GDF SUEZ

BY PEOPLE FOR PEOPLE

In het kader van zijn duurzame strategie, moedigt GDF SUEZ de discussies onder zijn personeel aan. De Groep lanceerde daarvoor de website <http://valeurs.gdfsuez.com/valeurs.php?lang=nl> waarop de medewerkers hun ideeën of suggesties voor de ontwikkeling van de waarden in de dagelijkse praktijk kwijt kunnen. Alle voorstellen kunnen op de site worden geraadpleegd in de rubriek 'Brenge onze waarden tot leven'.



Het belang van de waarden wordt ook aangetoond in twee video's. In de eerste leggen de voorzitter en de vicevoorzitter uit hoe de waarden van de Groep steeds een stukje van de medewerkers in zich dragen. In de tweede video, 'De making of van het Forum', nemen we een kijkje achter de schermen van deze gebeurtenis in de vier hoeken van de wereld.

De brochure 'Waarden & Identiteit' getuigt ook van deze dynamiek door fragmenten van het Forum over te nemen om de waarden op een gepersonaliseerde manier te illustreren.



Om zijn ethische en duurzame keuzes zo goed mogelijk te doen aansluiten bij de realiteit van de onderneming en de wereld die haar omringt, besloot ING om de 'Business Principles', die zijn waarden concretiseren, regelmatig bij te werken. "De ING Business Principles werden in 1999 geïntroduceerd en zijn een leidraad voor het gedrag dat ING wenst van zijn medewerkers, waar ook ter wereld. Elke vijf jaar worden de Business Principles waar nodig aangepast om in te spelen op maatschappelijke veranderingen. Onze Business Principles onderstrepen wat we belangrijk vinden, waarin we geloven en waar we naar streven. Zij helpen ons bij het maken van de juiste keuzes – keuzes die ook op de lange termijn aantonen waar we voor staan."

Bron: ING Business Principles, Onze Business Principles p. 5.



Delta Lloyd controleert de goede naleving van de complianceprincipes via verschillende audits.

"Volgens de reglementering van de Nationale Bank van België zal het respect van de Compliance regelmatig worden gecontroleerd in een interne audit. Naast de operationele audits over de processen van de onderneming zal de interne audit ook aandacht besteden aan de relevante aspecten die verbonden zijn aan de compliance. Het auditcomité, de Group Integrity Officer, het directiecomité of de Compliance Officer kunnen ook bijkomende audits vragen."

Bron: Delta Lloyd Life, Compliance Charter, p. 10.

Besluit

De vraag naar meer duurzame waarden en gedragingen in onze maatschappij neemt voortdurend toe.

Deze tendens heeft ook gevolgen voor de ondernemingen, die steeds meer onder druk staan om eveneens ethisch te handelen. Door hun duurzaamheidsstrategie toe te passen, kunnen ze ethische en duurzame waarden in de praktijk te brengen, het belang er van te versterken en alle medewerkers erbij te betrekken.

Een dergelijke benadering vraagt heel wat denkwerk, structurering en bespreking. Met deze praktische gids wil Business & Society de ondernemingen bijstaan in hun MVO-inspanningen, door hen te helpen om de waarden die een duurzaamheidsstrategie onderbouwen concreet toe te passen.

Nota's

Series of horizontal dotted lines for writing notes.



BUSINESS & SOCIETY BELGIUM

Business & Society is het referentienetwerk voor bedrijven die in samenwerking met verschillende stakeholders naar de uitbouw van een inclusieve, groene en verantwoorde economie voor een duurzame maatschappij streven. Als referentiepunt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in België bieden wij ondernemingen ondersteuning en tools door goede praktijken te delen, door nieuwe oplossingen inzake MVO te ontwikkelen en door de stakeholders te informeren over verschillende aspecten van MVO. Ons netwerk biedt een uitwisselingsplatform en een klankbord zodat de maatschappelijke betrokkenheid op alle niveaus van de organisatie leeft en continu verbetert.

Business & Society Belgium, Stuiversstraat 8, 1000 Brussel
www.businessandsociety.be

COLOFON

Opgesteld op 29 mei 2013.

Redactie: Carine Vassart, Communications, Place Communale, 1 C, 1360 Malèves Ste Marie.
Colienne Regout en Oriane De Vroey, Business & Society Belgium.

Vormgeving: Luc Roels, Comm'sa, Kleindokkaai 1, 9000 Gent, www.commsa.be

Vertaling: Véronique Gesché, Signes & Caractères, Bd Théo Lambert 90, 1070 Bruxelles.

Verantwoordelijke uitgever: Sabine Denis, Stuiversstraat 8, 1000 Brussel.

**IN 10 STAPPEN
DUURZAAM GEDRAG
IMPLEMENTEREN
IN UW BEDRIJF**

