



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## GEDRAGSCODE

### 1. INLEIDING

De Ooa en de ROA vinden het zinvol dat hun leden voor zichzelf en ten behoeve van derden normen vaststellen en kenbaar maken die zij bij de uitoefening van het beroep van organisatieadviseur in acht zullen nemen. Deze normen zijn neergelegd in algemene uitgangspunten en concrete gedragsregels, die hierna tezamen Gedragscode zullen worden genoemd.

De Gedragscode heeft ten doel:

- o het geven van voorlichting en inzicht omtrent de professionele positie en opstelling van de leden van beide beroepsorganisaties in de maatschappij en de normen die zij jegens opdrachtgevers en andere betrokkenen bij hun werk als organisatieadviseur in acht wensen te nemen
- o het geven van aanwijzingen voor de verhouding tussen de beroepsbeoefenaren onderling
- o het bieden van een eenvoudig toegankelijke tuchtrechtelijke geschillenregeling.

De tuchtrechtspraak heeft ten doel tuchtrechtelijk ingrijpen bij inbreuk op de Gedragscode mogelijk te maken.

De Gedragscode en het Reglement zijn vastgesteld in de ledenvergaderingen van de Ooa en ROA van respectievelijk 17 en 26 juni 1997.

### 2. DEFINITIE VAN DE FUNCTIE VAN ORGANISATIEADVISEUR

Het beroep van organisatieadviseur kent naar werkwijzen, werkterreinen en opvattingen een grote diversiteit. Een Gedragscode voor organisatieadviseurs heeft ten doel een ondergrens voor kwaliteit en professionaliteit aan te geven.

In de meeste omschrijvingen van de functie van organisatieadviseur staan de volgende kenmerken:

De organisatieadviseur levert ten behoeve van een opdrachtgever op basis van een overeenkomst een deskundige en onafhankelijke bijdrage aan het vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen.

Hij doet dit door aard en mogelijke oorzaken van deze vraagstukken vast te stellen, door alternatieven voor oplossingen aan te dragen en de redelijkerwijs te verwachten consequenties duidelijk te maken, door methoden en procedures aan te reiken of te ontwikkelen, door veranderingen te begeleiden of anderszins kennis en ervaring ten dienste van de opdrachtgever te stellen.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## UITGANGSPUNTEN VOOR EEN GEDRAGSCODE VAN OOA EN ROA

Deze omschrijving heeft primair betrekking op de externe adviseur. Betreffende de werking van de Gedragscode en het Reglement van tuchtrechtspraak voor de interne adviseur wordt verwezen naar aan deze Gedragscode gehecht Aanhangsel.

Aan deze functieomschrijving liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag.

### 3. UITGANGSPUNTEN

#### 3.1 Deskundigheid

De organisatieadviseur moet aantoonbaar beschikken over de kennis en vaardigheden die in de kring van tot oordelen bevoegden noodzakelijk worden gevonden voor een deskundige uitoefening van het beroep. Daarbij zijn de Ooa /ROA-lidmaatschapseisen op het gebied van professionalisering belangrijke toetspunten. Het is noodzakelijk dat de adviseur zich op de hoogte houdt van ontwikkelingen op zijn vakgebied. Bedoelde vakkennis is niet eenduidig gecodificeerd en afgebakend. Daarom moet de adviseur kunnen uitleggen hoe hij in een opdracht tot een bepaald advies is gekomen. Hij moet door zijn argumentatie opdrachtgever en eventueel vakgenoten in staat stellen tot een eigen oordeel te komen over de vraag of zijn aanpak en adviezen passend zijn voor de gegeven vraagstelling. Is ten aanzien van een specifieke adviesopdracht de binnen het vakgebied voorhanden kennis niet toereikend, en moet deze dus al werkende worden ontwikkeld, dan moet de adviseur zijn opdrachtgever hiervan tijdig in kennis stellen. Naast kennis moet de adviseur beschikken over vaardigheden om opvattingen en ervaringen in praktische adviezen om te zetten.

Bij gerezen twijfel moet de adviseur aannemelijk kunnen maken dat hij op een deskundige wijze te werk is gegaan.

#### 3.2 Onafhankelijkheid

De adviseur is loyaal aan zijn opdrachtgever zonder zijn professionele onafhankelijkheid prijs te geven. In de adviesrelatie betekent onafhankelijkheid dat de adviseur zoveel afstand houdt tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever dat hij zijn deskundigheid onbelemmerd kan aanwenden. De adviseur moet zich inzetten om het adviestraject tot een voor de opdrachtgever bevredigend einde te brengen.

Aan onafhankelijkheid wordt echter afbreuk gedaan wanneer de adviseur, ten bate van de opdrachtgever of met het oog op eigen voordeel, bij de uitvoering van zijn opdracht feiten of inzichten onverwerkt laat die een redelijk bekwaam adviseur niet buiten beschouwing behoort te laten.

Bij een onoplosbaar verschil van inzicht over zijn werkwijze tussen hem en zijn opdrachtgever zal de adviseur zijn opdracht op een jegens de opdrachtgever zorgvuldige wijze beëindigen.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## 3.3 Integriteit

Integriteit in de uitoefening van het beroep omvat vier hoofdelementen, te weten betamelijkheid, zorgvuldigheid, financiële correctheid en aandacht voor collegiale verhoudingen.

De organisatieadviseur laat zich leiden door de eisen van betamelijkheid, zodat het vertrouwen in zijn beroepsgroep en zeker in Ooa-ROA niet wordt geschaad. Hij houdt zich aan de wet en aan het maatschappelijk fatsoen. Hij voert zijn opdracht te goeder trouw uit. De organisatieadviseur zorgt dat er geen vermenging van belangen optreedt en mag geen tegenstrijdige belangen behartigen.

Hij legt de vereiste zorgvuldigheid aan de dag. Dit houdt in dat hij ermee rekening houdt, dat betrokkenen bij een adviesproject rechten en belangen kunnen hebben, dat hij bij zijn adviezen alle relevante aspecten die een redelijk bekwaam adviseur niet buiten beschouwing behoort te laten ook verdisconteert, dat elke conclusie op deugdelijke wijze aannemelijk is gemaakt en dat hij zich bewust is van de (bij)effecten van zijn activiteiten binnen een organisatie.

De organisatieadviseur zal zorgvuldig omgaan met de hem in de adviesrelatie verstrekte gegevens en kennis. Hij is discreet ten opzichte van zijn opdrachtgever en diens organisatie.

Zorgvuldigheid jegens de opdrachtgever vereist dat hij bij of door het verzamelen van relevante informatie bij derden geen schade voor de opdrachtgever of diens organisatie veroorzaakt. Dat kan ook beperkingen stellen aan de kring van informanten. Indien daardoor een professioneel verantwoord advies niet goed mogelijk is en alternatieven niet voorhanden zijn, moet de opdracht worden neergelegd.

Verder dient de organisatieadviseur te voorkomen dat er tussen partijen misverstanden kunnen ontstaan over de inhoud van de opdracht. De opdrachtgever en de adviseur moeten weten wat zij wel en niet van elkaar mogen verwachten.

Financiële correctheid betekent het zorgvuldig en integer omgaan met financiële aangelegenheden. Over (de vaststelling van) het honorarium moet wederzijds tussen opdrachtgever en adviseur helderheid bestaan.

Tenslotte streeft hij naar een constructieve collegiale verstandhouding in het belang van de kwaliteit van de dienstverlening. Waar belangen conflicteren, gaat het belang van de cliënt vóór dat van de collegiale verstandhouding.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## 4. GEDRAGSCODE EN DEFINITIES

De Gedragscode bestaat uit hiervoor genoemde algemene uitgangspunten en hierna volgende gedragsregels. Deze gedragsregels zijn een uitwerking van de uitgangspunten.

Het beroep van organisatieadviseur wordt door de beoefenaren uitgeoefend als zelfstandig ondernemer danwel in loondienst van een extern adviesbureau c.q. zelfstandig ondernemer of als intern adviseur in dienst van een bedrijf/instelling of overheidsorganisatie. Bovendien is sprake van twee verschillende, zelfstandig opererende beroepsorganisaties, de Ooa en de ROA. Hiermee moet rekening worden gehouden bij de toepassing van de gedragsregels. De werking van de gedragscode voor interne adviseurs is bepaald in de appendix.

Onder organisatieadviseur wordt in deze gedragsregels verstaan een lid van de Ooa of een medewerker van een lid van de ROA, hierna ook genoemd "de adviseur".

Een Ooa-lid is een natuurlijk persoon, die in het ledenregister van de Ooa is opgenomen.

Een ROA-lid is een in het register van de ROA opgenomen organisatieadviesbureau, waarvan de bedrijfsuitoefening geschiedt in de vorm van een rechtspersoon, een vennootschap onder firma, een maatschap of een afdeling van een van deze rechtsvormen, of een eenmansbedrijf, hierna ook genoemd "het bureau". Tenzij anders vermeld, geldt tevens dat waar "de adviseur" wordt genoemd, ook "het bureau" wordt bedoeld.

Een opdrachtgever is een natuurlijk persoon, rechtspersoon, vennootschap onder firma of maatschap die een overeenkomst van opdracht sluit met een adviseur, of die als werkgever aan een adviseur die bij hem in loondienst is een opdracht geeft.

"Betrokkenen" zijn degenen die, als opdrachtgever of als werknemer van de opdrachtgever of anderszins, direct betrokken zijn bij een organisatieadvies-opdracht. Zij mogen er redelijkerwijs van uitgaan dat hun belangen bij de uitvoering van de opdracht aan de orde komen.

De overeenkomst van opdracht is de overeenkomst waarbij de opdrachtnemer zich jegens de opdrachtgever verbindt buiten dienstbetrekking werkzaamheden als extern organisatieadviseur te verrichten conform het bepaalde in het Burgerlijk Wetboek.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## 1. ALGEMENE REGELS

1.1 Een adviseur moet bij zijn werkzaamheden de zorgvuldigheid die een goed opdrachtnemer betaamt in acht nemen en zich zodanig gedragen dat het vertrouwen in zijn beroep en zijn bedrijf niet wordt geschaad.

1.2 De adviseur moet zich in zijn beroepsuitoefening en in zijn bedrijfsuitoefening houden aan de wet, de statuten, reglementen en overige regels van de Ooa respectievelijk de ROA en aan de Gedragsregels en de Uitgangspunten die gezamenlijk de Gedragscode vormen.

## 2. ONAFHANKELIJKHEID

2.1 De adviseur zet zijn kennis, ervaring en vaardigheden in ten behoeve van de belangen van de opdrachtgever en diens organisatie, zonder daarbij zijn professionele onafhankelijkheid prijs te geven. De adviseur aanvaardt dan ook geen opdracht indien hij niet de mogelijkheid krijgt om tot een eigen, onafhankelijke oordeelsvorming te komen en deze aan zijn opdrachtgever over te brengen. Indien deze onafhankelijke oordeelsvorming tijdens de opdracht niet mogelijk blijkt, moet de adviseur de opdracht alsnog beëindigen.

2.2 De adviseur zal vermijden dat in de opdracht andere belangen dan die van de opdrachtneming zelf en het verkrijgen van het daarbij afgesproken honorarium een rol zullen spelen. Het aan de kant van de adviseur bestaan van nevenbelangen van persoonlijke en/of zakelijke aard die op het verloop van het adviesproces van invloed kunnen zijn en waarvan de adviseur weet of moet aannemen dat deze bij de opdrachtgever niet bekend zijn, brengt zulks voor de adviseur de verplichting met zich mee om of de betrokken opdracht te weigeren of het bestaan van bedoelde belangen van persoonlijke en/of zakelijke aard vóór het aanvaarden van de opdracht aan de opdrachtgever voor te leggen. Ontstaan aan de kant van de adviseur tijdens de opdrachtneming nevenbelangen van persoonlijke en/of zakelijke aard als in de vorige zin bedoeld, terwijl de adviseur weet of moet aannemen dat deze bij de opdrachtgever niet bekend zijn, dan brengt zulks voor de adviseur de verplichting met zich mee het bestaan van bedoelde belangen van persoonlijke en/of zakelijke aard aan de opdrachtgever voor te leggen en de opdracht neer te leggen, tenzij de opdrachtgever voortzetting van de opdracht wenst.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## AANVAARDING OPDRACHT

3.1 Alvorens een opdracht te aanvaarden, zorgt de adviseur ervoor dat over de inhoud en de uitvoeringsvoorwaarden van de opdracht duidelijkheid bestaat tussen de opdrachtgever en de adviseur.

3.2 De adviseur zal, alvorens een opdracht te aanvaarden, zich op de hoogte stellen van de verwachtingen, context, achtergronden, motieven, veronderstellingen en het mandaat van de opdrachtgever.

3.3 De adviseur zal geen opdracht aanvaarden, als de strekking daarvan op voorhand zo beperkt is dat de opdrachtgever hiervan geen effectieve hulp kan verwachten.

3.4 In het geval de adviseur zijn werk vanuit specifieke maatschappelijke opvattingen of doelstellingen verricht, zal hij de opdrachtgever hiervan in kennis stellen vóór de aanvaarding van de opdracht.

3.5 De adviseur aanvaardt geen opdracht als hij daardoor het belang van een eerdere opdrachtgever rechtstreeks en aantoonbaar schaadt en deze eerdere opdrachtgever bezwaar maakt tegen het aanvaarden van de opdracht. De adviseur zal in een voorkomend geval de laatstgenoemde (met toestemming van de potentiële nieuwe opdrachtgever) terzake tijdig informeren. Dit geldt voor een vergelijkbare opdracht in een periode van twee jaar na de beëindiging van de laatste opdracht bij de eerdere opdrachtgever.

3.6 De adviseur zal geen opdracht aanvaarden en zal een reeds in uitvoering zijnde opdracht beëindigen indien de opdrachtgever onwettige doelstellingen nastreeft. De adviseur zal niet meewerken aan het gebruik van onwettige methoden.

3.7 De adviseur aanvaardt slechts die opdrachten waarvoor hij op grond van door hem aannemelijk te maken kennis en ervaring gekwalificeerd is.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## DE OPDRACHT

4.1 De wilsovereenstemming over de opdracht en de uitvoering daarvan moet zijn weerslag vinden in schriftelijke afspraken over:

- o de opdracht en de begrenzing daarvan
- o de bepaling van de opdrachtgever
- o de werkwijze en in te zetten deskundigheden
- o het tijdpad en de begrote kosten c.q. grondslagen voor vergoeding op nacalculatie basis
- o de wijze van informatieverstrekking tijdens en na de opdracht
- o de gewenste c.q. noodzakelijke nazorg
- o (indien van toepassing) de eigendoms- en auteursrechten

4.2 Indien zich tijdens de uitvoering van de opdracht feiten of omstandigheden voordoen die aan de oorspronkelijk bereikte wilsovereenstemming afbreuk (zouden) doen, dan wordt hierover tussen opdrachtgever en adviseur overleg gepleegd, teneinde de afspraken zo mogelijk aan de gewijzigde situatie aan te passen.

4.3 De adviseur heeft de plicht de opdracht neer te leggen, indien op grond van omstandigheden die zich aan zijn invloed onttrekken, een goede opdrachttuitvoering belemmerd wordt (overmacht) of indien er met de opdrachtgever een onoplosbaar verschil van mening bestaat over de wijze waarop de opdracht moet worden uitgevoerd.

Indien de adviseur zijn opdracht (eventueel voortijdig) beëindigt, moet hij dat doen op een voor de opdrachtgever en diens organisatie zorgvuldige wijze.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## 5. DE UITVOERING VAN DE OPDRACHT

5.1 De adviseur regisseert het adviesproces zodanig, dat hij de effecten van zijn optreden naar de opdrachtgever kan verantwoorden. De adviseur zal de opdrachtgever tijdig en duidelijk informeren over de structurering, aanpak en voortgang van zijn opdracht.

5.2 De adviseur zal naar beste vermogen trachten het resultaat dat bij de opdracht wordt beoogd, te bereiken. Het bereiken van dit resultaat als zodanig, garandeert de adviseur echter niet, tenzij de adviseur en de opdrachtgever vóór het begin van de uitvoering van de opdracht overeenstemming bereiken over het te behalen resultaat en tussen partijen vaststaat dat dit niet voor tweërlei uitleg vatbaar is.

5.3 Indien de adviseur rapporteert aan de opdrachtgever, geeft hij aan op welke gegevens, inzichten en ervaringen zijn bevindingen en conclusies zijn gebaseerd.

5.4 De adviseur houdt gedurende minimaal vijf jaar op de door hem gekozen wijze documentatie van de uitvoering van de opdracht, mede met het oog op eventuele verantwoording achteraf.

5.5 De adviseur draagt zorg voor de continuïteit van de opdrachtn uitvoering in geval van het uitvallen van de uitvoerend adviseur.

5.6 De adviseur sluit een opdracht steeds af met een verzoek aan de opdrachtgever om een schriftelijke of mondelinge evaluatie te geven van de wijze waarop de opdracht(en) is (zijn) uitgevoerd.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## 6. DISCRETIE EN GEHEIMHOUDING

6.1 De adviseur zal ten aanzien van het gebruik van de hem in de adviesrelatie verstrekte of ter kennis gekomen informatie die zorgvuldigheid betrachten die redelijkerwijze kan worden verlangd.

6.2 Bij het doorgeven van informatie zal er voor worden zorggedragen dat deze niet tot de bron te herleiden is, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven.

6.3 Als de adviseur ten behoeve van de opdrachtuitvoering een oordeel geeft over personen, moet dat gerelateerd zijn aan de functie die de betrokken persoon uitoefent. De zorgvuldigheid gebiedt dat de adviseur zijn voorlopige oordeel bij de betrokken persoon ter kennis brengt alvorens zijn bevinding aan de opdrachtgever ter kennis te brengen. Hiervan kan worden afgeweken, indien de opdrachtgever hier toe van tevoren zwaarwegende redenen aanvoert. In dat geval zal de adviseur aan betrokkene(n) van tevoren kenbaar maken, dat zijn advies tot een oordeel over betrokkene(n) kan leiden. In een eventuele rapportage zal dan terzake worden vermeld dat het oordeel niet vooraf bij betrokkene(n) is getoetst.

6.4 Slechts met toestemming van de opdrachtgever zullen herkenbare gegevens over de opdracht(gever) naar buiten mogen worden gebracht. Dit geldt ook voor publicaties over opdrachten waarin de opdrachtgever is te herkennen. In het geval dat ook personen herkenbaar zijn in het te verspreiden materiaal, moeten ook deze personen hun goedkeuring verlenen.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## 7. VERANTWOORDELIJKHEID VOOR MEDEWERKERS

7.1 De adviseur is ervoor verantwoordelijk dat zijn medewerkers of de onder zijn leiding op het gebied van de organisatiekunde werkzame personen zich gedragen conform deze gedragsregels.

7.2 Voor het handelen van adviseurs op andere werkterreinen kunnen de besturen van Ooa en ROA de gedragscodes van de betreffende verenigingen voor beroepsbeoefenaren van de betreffende beroepsorganisaties van toepassing verklaren.

## 8. MEDEWERKERS VAN CLIËNTEN

8.1 De adviseur neemt niet het initiatief om een medewerker van een opdrachtgever aan te bieden bij hem in dienst te treden.

8.2 Werving- en selectieactiviteiten, in opdracht van derden, waaronder begrepen executive search-activiteiten, zijn toegestaan onder de volgende voorwaarden:

- o de adviseur zal nimmer een honorering accepteren van een individu voor het voor hem/haar verkrijgen van een werkring
- o de adviseur onthoudt zich ervan medewerkers(sters) van een opdrachtgever rechtstreeks te benaderen voor een functie elders, tenzij de wens tot de functieverandering aantoonbaar van de betrokken persoon is uitgegaan. Deze voorwaarde geldt voor een periode vanaf de aanvang van de opdracht tot en met een periode van twee jaar na de beëindiging van de laatste opdracht bij de opdrachtgever.

## 9. FINANCIËN

9.1 De adviseur zal een honorarium in rekening brengen dat in overeenstemming is met de aard van de opdracht, het afbreukrisico voor de adviseur, de verrichte diensten en eventuele bijzondere omstandigheden.

9.2 Het honorarium mag alleen gebaseerd zijn op directe of indirecte effecten van het uitgebrachte advies, indien vóór de aanvang van een opdracht het met die opdracht nagestreefde effect naar aard, omvang, tijdspanne en plaats ondubbelzinnig kan worden omschreven en dit achteraf bij voltooiing van de opdracht kan worden gemeten. Tevens moet de adviseur in overwegende mate het resultaat zelf kunnen beïnvloeden.

Voor activiteiten op andere beroepsterreinen, als bedoeld in artikel 7.2, gelden de gedragscodes van de betreffende beroepsverenigingen.

## 10. COLLEGIALE BETREKKINGEN

10.1 Indien de adviseur redelijkerwijs mag verwachten dat een opdracht van een opdrachtgever bij wie al een andere adviseur werkzaam is, zal leiden tot beïnvloeding van het andere adviesproces, zal hij zowel de opdrachtgever als de andere adviseur van deze verwachting in kennis stellen. Ten aanzien van het al dan niet aanvaarden van de opdracht zal de adviseur de wens en het belang van de opdrachtgever centraal stellen.

10.2 De adviseur zal het werk van een andere adviseur voor dezelfde opdrachtgever niet beoordelen als die andere adviseur daarvan geen kennis heeft, tenzij het meer dan vijf jaar geleden is dat de betreffende opdracht is geëindigd. De adviseur hoeft de andere adviseur niet in kennis te stellen als de



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

opdrachtgever daartegen op grond van zwaarwegende overwegingen bezwaar maakt, omdat zijn belangen door het opheffen van de vertrouwelijkheid op dit punt ernstig worden geschaad. De adviseur zal in een beoordelingsopdracht de andere adviseur informeren over (voorlopige) bevindingen en conclusies en deze bij betrokkene toetsen, tenzij de opdrachtgever daartegen op zwaarwegende gronden bezwaar maakt.

10.3 De adviseur is gerechtigd ten behoeve en op verzoek van zijn opdrachtgever offertes van andere adviseurs te beoordelen. De adviseur mag de betrokken collega hiervan in kennis stellen, tenzij de opdrachtgever hiertegen bezwaar heeft.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## 11. TUCHTRECHTSPLEGING

Bij niet naleving van de gedragscode kan de adviseur voor zijn handelen of nalaten ter verantwoording worden geroepen bij de Commissie van Toezicht conform het ten deze geldende reglement van Rechtspraak van de Ooa/ROA.

Datum inwerkingtreding: 1 januari 1998

### AANHANGSEL BIJ DE GEDRAGSCODE VAN DE OOA EN DE ROA

Dit aanhangsel maakt integraal deel uit van de Gedragscode van de Ooa en de ROA. De Gedragscode en het Reglement van tuchtrechtspraak hebben ook betrekking op de interne adviseurs in dienstbetrekking, echter uitsluitend en in zoverre nakoming daarvan door de interne adviseurs niet strijdig is met dwingendrechtelijke bepalingen van het civiele arbeidsrecht en de bepalingen van de betreffende arbeidsovereenkomst.