



Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs

# Gedragcode Kerncode Gedragsregels

september 2022



## Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i> .....	3
<i>1 Kernwaarden</i> .....	3
1.1 Deskundig .....	3
1.2 Betrouwbaar .....	3
1.3 Zorgvuldig .....	3
1.4 Professioneel onafhankelijk .....	4
1.5 Maatschappelijke verantwoord .....	4
<i>2 Gedragsregels voor organisatieadviseurs, aangesloten bij de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs</i> .....	5
2.1 Doelstelling en reikwijdte van de Ooa-Gedragsregels .....	5
2.2 Ad kernwaarde I: Deskundig .....	5
2.3 Ad kernwaarde II: Betrouwbaar .....	6
2.4 Ad kernwaarde III: Zorgvuldig .....	7
2.5 Ad kernwaarde IV: Professioneel onafhankelijk .....	8
2.6 Ad kernwaarde V: Maatschappelijk verantwoord .....	8
2.7 Definities .....	8
2.8 Overgangsrecht .....	8

## Inleiding

De kerncode voor kennisintensieve dienstverlening – versie september 2022. De gedragscode is van toepassing op leden van de Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa).

## 1 Kernwaarden

### 1.1 Deskundig

Oprachtnemers zetten de voor de opdracht nodige kennis, ervaring, competenties, vaardigheden en tijd in. Oprachtnemers maken gebruik van beschikbare kennis en zij kunnen uitleggen en onderbouwen hoe zij in een opdracht tot een bepaald advies, of een bepaalde aanpak zijn gekomen. Opdrachtgevers en vakgenoten zijn daardoor in staat om de vraag te beantwoorden of de voorgestelde aanpak en verleende diensten passend zijn voor de vraagstelling van de opdrachtgever. Bij twijfel zal de professional als opdrachtnemer aannemelijk moeten maken dat hij op een (des)kundige wijze te werk is gegaan. Deze verplichting geldt zowel ten opzichte van de opdrachtgever als van vakgenoten. De deelnemende professionals houden hun kennis en (des)kundigheid op peil door middel van het volgen van studie, opleiding, coaching, deelname aan intervisie of andere daartoe geëigende methoden.

### 1.2 Betrouwbaar

Betrouwbaar zijn betekent dat de opdrachtnemer zijn afspraken en toezeggingen nakomt, dat hij geheimhouding betracht en voorzichtig omgaat met vertrouwelijke en/of concurrentiegevoelige (bedrijfs)informatie die hem in het kader van de opdracht ter kennis is gekomen. In het algemeen geldt dat informatie die een vertrouwelijk en/of concurrentiegevoelig karakter draagt, alleen dan mag worden gebruikt, indien het belang van de opdrachtuitvoering dit vereist, dan wel de wet- of regelgeving daartoe verplicht. Bij het doorgeven van die informatie dient ervoor te worden gezorgd, dat deze niet naar de bron is te herleiden, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven of de informatie algemeen bekend verondersteld mag worden.

### 1.3 Zorgvuldig

Zorgvuldig zijn houdt in dat de professionele dienstverlener, voor zover dat in alle redelijkheid mogelijk is, rekening houdt met de wensen, verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen. Dit betekent ook dat elke conclusie op deugdelijke wijze aannemelijk kan worden gemaakt; dat de opdrachtnemer zich niet alleen bewust is van de (bij)effecten van zijn activiteiten binnen een organisatie, maar ook van mogelijke ongewenste maatschappelijke of andere effecten.

Zorgvuldig zijn betekent daarnaast, dat de opdrachtnemer bij het uitvoeren van de opdracht terughoudend is met het geven van oordelen over personen binnen de organisatie van de opdrachtgever. Een dergelijk oordeel wordt uitsluitend gegeven indien dat in het belang is van het vervullen van de opdracht (en de daarbij in acht te nemen professionele kernwaarden). In voorkomende gevallen gebeurt dat zorgvuldig, goed onderbouwd en met respect jegens degene(n) op wie het oordeel betrekking heeft.

Onder zorgvuldigheid wordt mede verstaan dat, in geval meerdere opdrachtnemers voor dezelfde opdrachtgever werken, zij hun onderlinge samenwerking en informatievoorziening zo inrichten dat steeds de kwaliteit van de opdrachtuitvoering en het belang van de opdrachtgever voorop staan. In voorkomende gevallen spreken de professionele opdrachtnemers elkaar aan op naleving van de Gedragscode.

#### 1.4 Professioneel onafhankelijk

In de opdrachtrelatie betekent professioneel onafhankelijk zijn dat de opdrachtnemer zodanige afstand houdt tot zijn opdracht, zijn opdrachtgever en diens organisatie dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd en naar beste kunnen en weten kan en zal aanwenden.

Hieraan wordt afbreuk gedaan wanneer de opdrachtnemer bij de uitvoering van zijn opdracht feiten of inzichten onverwerkt laat die een opdrachtnemer niet buiten beschouwing behoort te laten, doordat hij zich laat leiden door persoonlijke belangen of door de belangen van derden. De deelnemende professionals en organisaties zullen in hun hoedanigheid van opdrachtnemer doen wat redelijkerwijs van hen mag worden verwacht om (de schijn van) belangenverstremgeling te voorkomen.

#### 1.5 Maatschappelijke verantwoord

Adviseren is niet een vrijblijvende activiteit, geen intellectuele exercitie zonder maatschappelijke betekenis. Het gaat ergens over bij advisering: klanten verder helpen, maar zo ook uiteindelijk de wereld een beetje beter maken. Wat precies 'de goede zaak' is, zal nooit onomstreden zijn, maar zeker is wel dat een adviseur zich in zijn werk ook tot de vraag daarnaar heeft te verhouden. Een adviseur die impact wil maken, dient te reflecteren op de gevolgen van zijn inzet voor bijvoorbeeld de sustainable development goals, en dient verantwoord te handelen ten aanzien van ontwikkelingen in de maatschappelijke context waarbinnen hij opereert.

Deze vijf kernwaarden staan niet los van elkaar. Ze ontleen hun kracht aan hun onderlinge samenhang. In geval van een conflict tussen kernwaarden is een zorgvuldige afweging vereist om te bepalen wat gepast is.

## 2 Gedragsregels voor organisatieadviseurs, aangesloten bij de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs

### 2.1 Doelstelling en reikwijdte van de Ooa-Gedragsregels

- 1.1 Deze gedragsregels brengen normen onder woorden, die de Ooa-leden in acht behoren te nemen bij de uitvoering van het organisatieadviesvak. Deze gedragsregels maken inzichtelijk wat opdrachtgevers mogen verwachten van Ooa-leden en wat Ooa-leden mogen verwachten van elkaar.
- 1.2 De gedragsregels zijn voor alle Ooa-leden te allen tijde bindend voor opdrachten die zijn verstrekt en/of worden uitgevoerd in Nederland. Het is een Ooa-lid derhalve niet toegestaan om (op welke wijze dan ook) de toepassing van de gedragsregels te vermijden, te omzeilen of uit te sluiten, tenzij de opdracht geen organisatieadvies, zoals gedefinieerd in artikel 11.4 van deze gedragsregels, betreft.
- 1.3 Ooa-leden leveren in alles een behoorlijke dienstverlening en houden (daarmee) het vertrouwen in de beroepsgroep en het organisatieadviesvak hoog.
- 1.4 Ooa-leden houden zich in de praktijkuitoefening aan de wet, de statuten, reglementen en overige regels van de Ooa, alsmede aan de Kerncode, de regels en de uitgangspunten die gezamenlijk de Gedragscode vormen. De Kerncode bevat de kernwaarden:
  - I. Deskundig
  - II. Betrouwbaar
  - III. Zorgvuldig
  - IV. Professioneel onafhankelijk
  - V. Maatschappelijk verantwoord.
- 1.5 Het Ooa-lid komt met de partij(en) die hij inschakelt voor de uitvoering van de opdracht, ongeacht of voor deze partij al een andere gedragscode geldt, telkens expliciet overeen dat deze gedragscode (Ooa) ook integraal op deze partij van toepassing is. Het inschakelen van derden ontslaat het Ooa-lid onder geen beding van zijn verantwoordelijkheden.
- 1.6 Het Ooa-lid spreekt de opdrachtgever aan op zijn handelwijze indien deze zich niet als een goede opdrachtgever gedraagt, bijvoorbeeld – maar niet uitsluitend – indien de opdrachtgever onjuiste en/of onvolledige informatie heeft verstrekt tijdens de voorbesprekingen, geen verantwoord opdrachtenbeleid voert en/of niet de nodige zorgvuldigheid en betrouwbaarheid in acht neemt bij het verstrekken van informatie en/of de opdracht(en).
- 1.7 Voor het behandelen van klachten heeft de Ooa een klachtenregeling opgesteld. Deze is te vinden via deze [link](#).

### 2.2 Ad kernwaarde I: Deskundig

#### **Kennis, ervaring, competenties en vaardigheden**

- 2.1 Het Ooa-lid zet zijn (des)kundigheid en werkcapaciteit zo goed en doelmatig mogelijk in voor de uitvoering van de opdracht. Iedere opdracht zal worden uitgevoerd onder eindverantwoordelijkheid van (het bestuur van) het Ooa-lid.
- 2.2 Het Ooa-lid aanvaardt slechts die opdrachten waarvoor hij op grond van door hem aannemelijk te maken kennis, ervaring, competenties en vaardigheden in zijn opvatting gekwalificeerd is.
- 2.3 Het Ooa-lid geeft in de offerte dan wel in de opdracht de opdrachtgever duidelijk weer wat deze in de specifieke opdrachtsituatie mag verwachten.
- 2.4 Het Ooa-lid voorkomt naar vermogen dat de opdrachtgever aan zijn advies meer waarde hecht dan op grond van zijn (des)kundigheid en op grond van de in het kader van de opdracht te verrichten/verrichte werkzaamheden is gerechtvaardigd.
- 2.5 Bij de uitvoering van de opdracht zorgt het Ooa-lid ervoor dat hij – indien noodzakelijk – derden inschakelt ter zake van onderwerpen die specifiek zijn voor de opdracht en waarin het Ooa-lid zelf niet (voldoende) (des)kundig is.



## 2.3 Ad kernwaarde II: Betrouwbaar

### Vertrouwelijke en concurrentiegevoelige informatie

- 3.1 Het Ooa-lid neemt in beginsel zorgvuldigheid en geheimhouding in acht met betrekking tot vertrouwelijke dan wel concurrentiegevoelige informatie die hem in het kader van de opdracht ter kennis is gekomen, tenzij het Ooa-lid op grond van een wettelijke regeling gehouden is informatie daaromtrent te verschaffen en/of het belang van de uitvoering van de opdracht dit vordert.
- 3.2 Bij het doorgeven van die informatie zorgt het Ooa-lid ervoor, dat deze niet naar de bron is te herleiden, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven, de informatie via openbare bronnen bekend is, of een wettelijke regeling het Ooa-lid daartoe verplicht.

### Oprachtaanvaarding, -uitvoering, honorering en evaluatie

- 4.1 Het Ooa-lid gedraagt zich bij de aanvaarding, de uitvoering en de voltooiing van de opdracht te allen tijde behoorlijk en zoals een goede opdrachtnemer betaamt en is verantwoordelijk voor een goede en doelmatige uitvoering van de opdracht. Het Ooa-lid aanvaardt geen opdracht waarvan hij redelijkerwijs weet, of kan weten, dat de opdrachtgever geen goede en doelmatige hulp kan worden geboden.
- 4.2 Alvorens een opdracht te aanvaarden, draagt het Ooa-lid er zorg voor dat er over de inhoud en de uitvoeringscondities van de opdracht expliciete wilsovereenstemming is tussen de opdrachtgever en het Ooa-lid. Indien zich tijdens de uitvoering van de opdracht feiten of omstandigheden voordoen die wijziging van de overeenkomst noodzakelijk maken, pleegt het Ooa-lid daarover tijdig overleg met de opdrachtgever. Het Ooa-lid zorgt er voor dat wijzigingen voor alle partijen duidelijk zijn.
- 4.3 Indien het Ooa-lid binnen een jaar na het voltooiën van een opdracht een vergelijkbare opdracht kan aanvaarden waarvan hij redelijkerwijs moet begrijpen dat daarmee het belang van een eerdere opdrachtgever rechtstreeks en aantoonbaar wordt geschaad, informeert hij direct de voormalig opdrachtgever. Het Ooa-lid accepteert deze opdracht niet eerder dan nadat hij de eventuele bezwaren van de (voormalig) opdrachtgever zorgvuldig heeft overwogen en ter zake een belangenafweging heeft gemaakt.
- 4.4 Het Ooa-lid spant zich naar beste vermogen in het resultaat dat bij de opdracht wordt beoogd, te bereiken (inspanningsverplichting).
- 4.5 Het Ooa-lid heeft het recht de uitvoering van de opdracht (op een voor de opdrachtgever zorgvuldige wijze) op te schorten, indien op grond van omstandigheden die zich aan zijn invloed onttrekken, een goede opdrachtuitvoering belemmerd wordt (overmacht) of indien er met de opdrachtgever een onoplosbaar verschil van mening bestaat over de wijze waarop de opdracht moet worden uitgevoerd.
- 4.6 Het Ooa-lid zal zowel bij het uitbrengen van een offerte als bij het factureren een honorarium aanbieden/in rekening brengen dat in overeenstemming is met de te verrichten/verrichte diensten en de aanvaarde verantwoordelijkheden. De grondslag van het honorarium wordt gevormd door de aan de opdracht bestede hoeveelheid arbeid en gemaakte kosten, tenzij hiervan, voorafgaand aan de opdracht en met in acht neming van artikel 4.7, expliciet is afgeweken.
- 4.7 Het bereiken van het resultaat van de opdracht wordt alleen dan door het Ooa-lid gegarandeerd, indien het Ooa-lid en de opdrachtgever vóór het aanvaarden van de opdracht expliciet overeenstemming bereiken over het te behalen resultaat en indien tussen partijen vaststaat dat de omschrijving van het te behalen resultaat slechts voor één uitleg vatbaar en objectief vaststelbaar is (resultaatverplichting). Indien de expliciete resultaatverplichting niet aan de cumulatieve voorgaande vereisten voldoet komt aan de opdrachtgever geen beroep toe op de resultaatverplichting van het Ooa-lid. Hetzelfde geldt indien het resultaat buiten de invloed van het Ooa-lid om, niet wordt bereikt. Het aangaan van een resultaatsverplichting mag de professionele onafhankelijkheid van het Ooa-lid zoals bedoeld in artikel 9 niet aantasten.
- 4.8 Het Ooa-lid zal gedurende minimaal drie jaar na afsluiting van de opdracht de documentatie van de door hem uitgevoerde opdracht (doen) bewaren, mede met het oog op eventuele verantwoording achteraf. Hij zorgt ervoor dat van zijn archief geen misbruik kan worden gemaakt.
- 4.9 Het Ooa-lid 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 is uitgevoerd.

## 2.4 Ad kernwaarde III: Zorgvuldig

### Zorgvuldig en integer

- 5.1 Het Ooa-lid handelt integer. Het Ooa-lid kan zich te allen tijde verantwoorden voor zijn doen en laten bij het (a) verwerven, (b) aangaan en (c) uitvoeren van opdrachten. Hij houdt zich aan de aan de adviesrelatie verbonden geschreven en ongeschreven normen en maakt geen oneigenlijk gebruik van zijn bevoegdheden of positie.
- 5.2 Voor het Ooa-lid staat bij de uitvoering van de opdracht het belang van de opdracht centraal, tenzij dit belang in strijd is met de wet, de goede zeden dan wel met de onafhankelijkheid van het Ooa-lid of anderszins in redelijkheid niet van het Ooa-lid kan worden verlangd dat hij het belang van de opdracht vooropstelt. Het Ooa-lid aanvaardt geen opdracht en beëindigt een reeds in uitvoering zijnde opdracht indien hem duidelijk is geworden dat de opdrachtgever onwettige doelstellingen nastreeft of gebruik maakt van onwettige methoden.
- 5.3 Het Ooa-lid houdt, voor zover dat in alle redelijkheid mogelijk is en met inachtneming van artikel 9, rekening met de wensen, verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen.
- 5.4 Het Ooa-lid baseert en onderbouwt zijn conclusies op deugdelijke wijze. Hij is zich bewust van de (bij)effecten van zijn activiteiten binnen een organisatie, en van mogelijke ongewenste maatschappelijke of andere effecten.

### Oordelen en informatie over personen

- 6.1 Het Ooa-lid is bij het uitvoeren van de opdracht zorgvuldig met het geven van oordelen over personen. Indien het Ooa-lid een oordeel over een persoon moet geven, dient dit oordeel onderdeel van de opdracht te zijn. Voorts is het Ooa-lid verplicht eerst de betrokken persoon of personen door hoor en wederhoor hun mening of oordeel kenbaar te laten maken, alvorens hij het oordeel geeft. Het Ooa-lid past, alvorens een oordeel te geven, een zorgvuldige belangenafweging toe van enerzijds het belang van het individu en anderzijds het belang van de opdracht.
- 6.2 Slechts met toestemming van de opdrachtgever brengt het Ooa-lid herkenbare gegevens over de opdracht(gever) naar buiten, tenzij wet- of regelgeving daartoe verplicht. Dit geldt ook voor publicaties over opdrachten waarin de opdrachtgever is te herkennen. In het geval het Ooa-lid direct of indirect gegevens van natuurlijke personen naar buiten brengt (bijvoorbeeld voor een publicatie) is het Ooa-lid verplicht de persoon daarover te informeren en om instemming te vragen, tenzij de gegevens van deze persoon ook via openbare bronnen te herleiden zijn en/of wet- en/of regelgeving het Ooa-lid tot openbaarmaking verplicht.

### Personeel van opdrachtgever

- 7.1 Een Ooa-lid mag binnen een jaar na afsluiting van de opdracht niet het initiatief nemen om een persoon, die in dienst is van opdrachtgever of van een aan de opdrachtgever gelieerde onderneming en betrokken is bij de opdracht, een dienstverband aan te bieden of anderszins voor hem of een derde werkzaam te laten zijn.

### Collegialiteit

- 8.1 Ooa-leden gaan collegiaal met elkaar om. Bij een belangenconflict tussen Ooa-leden die beiden werkzaam zijn bij één opdrachtgever laten de Ooa-leden de wens van de opdrachtgever, respectievelijk het belang van de opdracht prevaleren.
- 8.2 Het Ooa-lid verricht geen acquisitie-inspanningen ter zake van een opdracht, indien hem bekend is of kan zijn, dat die opdracht reeds verleend is aan een ander Ooa-lid.



## 2.5 Ad kernwaarde IV: Professioneel onafhankelijk

### Onafhankelijkheid

- 9.1 Het Ooa-lid staat - in de hoedanigheid van opdrachtnemer – inhoudelijk, relationeel en (im)materieel onafhankelijk tot zijn opdracht. Hij vermijdt belangenverstrengeling en houdt zoveel afstand tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever en diens organisatie dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd kan aanwenden. Het Ooa-lid aanvaardt geen opdracht en beëindigt een lopende opdracht indien onafhankelijke oordeelsvorming voor de opdracht om welke reden dan ook tijdens de opdracht niet (meer) mogelijk is.
- 9.2 Inhoudelijke onafhankelijk: In het geval het Ooa-lid de opdracht vanuit specifieke maatschappelijke opvattingen of doelstellingen uitvoert, stelt hij de opdrachtgever voor de aanvaarding van de opdracht hiervan in kennis.
- 9.3 Relationele onafhankelijkheid: Het Ooa-lid is loyaal aan de overeengekomen doelen van de opdracht. Het Ooa-lid betracht openheid en transparantie over voor de opdracht relevante bestaande relaties.
- 9.4 (Im)materieel onafhankelijkheid: Het Ooa-lid vermijdt - in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer - dat in de opdracht andere belangen (materieel en/of immaterieel), dan die van de opdracht zelf een rol spelen. Wanneer dit niet mogelijk is, zal hij dit aan de opdrachtgever voorleggen en de opdracht neerleggen, tenzij de opdrachtgever expliciet voortzetting van de opdracht wenst.
- 9.5 Het Ooa-lid respecteert de professionele onafhankelijkheid van zijn opdrachttuitvoerders bij het aangaan en uitvoeren van opdrachten op een zodanige wijze dat zij hun (des)kundigheid onbelemmerd kunnen inzetten voor een optimale opdrachttuitvoering.

## 2.6 Ad kernwaarde V: Maatschappelijk verantwoord

- 10.1 Het Ooa-lid is zich bewust van maatschappelijke ontwikkelingen.
- 10.2 Het Ooa-lid houdt rekening met diversiteit en inclusie.
- 10.3 Het Ooa-lid gaat zorgvuldig om met gemeenschapsmiddelen.
- 10.4 Het Ooa-lid werkt duurzaam in de betekenis van 'geborgd' en 'met oog voor mens en de wereld'.
- 10.5 Het Ooa-lid streeft ernaar kennis en kunde over te dragen en zichzelf overbodig te maken.

## 2.7 Definities

- 11.1 De "Orde van organisatiekundigen en –adviseurs" (Ooa) is een vereniging waarvan adviseurs lid zijn.
- 11.2 Een "Ooa-lid" is een natuurlijk persoon, die in het ledenregister van de Ooa is opgenomen.
- 11.3 Een "organisatieadviesbureau" is een rechtspersoon die in opdracht diensten van organisatieadvies verleent.
- 11.4 "Organisatieadvies" is het, ten behoeve van een opdrachtgever, leveren van een bijdrage aan het vaststellen, analyseren en oplossen van vraagstukken van bestuur, beleid, organiseren en functioneren, die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen. Deze dienstverlening geschiedt vanuit een onafhankelijke positie ten opzichte van de opdrachtgever.
- 11.5 De "opdrachtgever" is de natuurlijke persoon of rechtspersoon met wie de overeenkomst tot opdracht is gesloten of werd, respectievelijk wordt beoogd te worden gesloten.
- 11.6 De "opdracht" is de overeenkomst, gesloten tussen een Ooa-lid (de opdrachtnemer) en de opdrachtgever om ten behoeve van de organisatie van de opdrachtgever werkzaamheden op het gebied van organisatieadvies te verrichten.
- 11.7 Een "opdrachttuitvoerder" is een natuurlijke persoon of rechtspersoon die namens het Ooa-lid belast is met de uitvoering van de opdracht.
- 11.8 De "Kerncode" is de Kerncode voor kennisintensieve dienstverlening.

## 2.8 Overgangsrecht

- 12 Deze gedragsregels vervangen eerdere gedragsregels en treden in werking per 1 september 2022 en zijn van toepassing op alle opdrachten die vanaf die datum zijn aangevangen.