
ALGEMENE GEDRAGSREGELS EN KERNWAARDEN

De adviseur houdt zich in zijn praktijkuitoefening aan de professionele waarden van het adviesbureau, aan de ROA-gedragscode en de daarmee samenhangende reglementen en aan de wet. De adviseur draagt in zijn handelen actief bij aan de goede reputatie van de professionele vakgemeenschap zoals die zich heeft verenigd in de ROA.

De adviseur spreekt zijn opdrachtgever er op aan als zijn handelwijze niet voldoet aan oprechtheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid.

De organisatie-adviseur die werkzaam is bij een bij de ROA aangesloten adviesbureau is:

- Onafhankelijk* Staat onafhankelijk ten opzichte van het vraagstuk en ten opzichte van de opdrachtgever.
- Professioneel* Heeft de voor de opdracht aanwezige kennis, ervaring en persoonlijke eigenschappen. Werkt op doelmatige wijze aan de opdracht.
- Integer* Houdt zich aan de geschreven en ongeschreven normen, maakt geen oneigenlijk gebruik van bevoegdheden of positie. Aanvaardt geen opdrachten als hij op voorhand weet dat de opdracht niet tot het gewenste resultaat leidt.
- Loyaal* Is loyaal aan de organisatie waar hij voor werkt, respecteert de relaties en de overeengekomen doelen.
- Zelfkritisch* Reflecteert op eigen functioneren en ziet dit als standaard onderdeel van zijn vak.
- Ethisch* Handelt ethisch en accepteert geen opdrachten waar hij zich ethisch niet mee kan verenigen.
- Transparant* Kan zich te allen tijde verantwoorden.
- Zorgvuldig* Handelt naar de zorgvuldigheidsvereisten jegens personen en organisaties zoals die in de gedragscode zijn vastgelegd.

KERNCODE VOOR ORGANISATIE-ADVISEURS EN ORGANISATIE-ADVIESBUREAUS

1. *Uitgangspunten*

Inleiding

De leden van de Ooa en de ROA zien een integere manier van werken als een professionele verantwoordelijkheid. Zij mogen op die verantwoordelijkheid worden aangesproken. Deze professionele verantwoordelijkheid is verwoord in een aantal uitgangspunten en nader uitgewerkt in gedragsregels. In deze code worden de vijf professionele uitgangspunten benoemd die het gedrag en de praktijkuitoefening van de leden in het maatschappelijk verkeer bepalen: des)kundigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, professionele onafhankelijkheid en collegialiteit. De gedragsregels zijn in een aantal deelcodes opgenomen, te weten de Ooa-code voor organisatie-adviseurs en de ROA-bureaucode.

De mate waarin en de wijze waarop leden van de Ooa en ROA kunnen worden aangesproken op hun verplichtingen komt tot uiting in het tuchtrecht. Belanghebbenden die menen dat leden van de ROA en/of de Ooa zich niet volgens hun professionele verantwoordelijkheid (hebben) gedragen, kunnen een klacht indienen bij de tuchtrechter.

De tuchtrechter buigt zich over de klacht en beoordeelt of en zo ja in hoeverre het lid van de ROA en/of de Ooa zijn verplichtingen heeft geschonden.

Een vertrouwensrelatie

In een volwassen markt kennen partijen hun eigen verantwoordelijkheden en zullen ze hier ook op gepaste wijze invulling aan geven. Onze wereld wordt echter steeds complexer. Door de ontwikkeling van een industriële maatschappij via een dienstenmaatschappij naar een kennis- en informatiemaatschappij, neemt de variatie en complexiteit van producten en diensten toe.

Tegelijkertijd neemt de omvang van de groep mensen voor wie de producten en diensten toegankelijk zijn, steeds verder toe. Er zijn daardoor meer partijen die het moeilijk vinden geheel zelfstandig adequaat invulling te geven aan taken en verantwoordelijkheden. Hierdoor wordt advisering en ondersteuning door professionals belangrijker. Advies en ondersteuning staan voor 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.

De markt van professionele dienstverlening is geen eenduidige markt. Er is sprake van een grote diversiteit in werkwijzen, opvattingen en competenties. De inhoud van professionele dienstverlening loopt uiteen van beleidsonderzoek tot strategisch advies en van implementatie tot interim-management. Daarnaast werken professionele dienstverleners in een uiteenlopende omgeving, bijvoorbeeld als zelfstandig organisatie-adviseur in een eenmansbedrijf, als partner of medewerker in bedrijven met tientallen of honderden professionals, of als interne organisatie-adviseur in dienstbetrekking. Ook gaan internationalisering, schaalvergroting en branchevervaging aan deze markt niet voorbij.

Door de variatie en complexiteit van producten en diensten en de diversiteit in de markt, is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij uitstek een vertrouwensrelatie. Vertrouwen moet je verdienen. Dit begint met het besef dat opdrachtgevers afhankelijk zijn van opdrachtnemers doordat er sprake is van een ongelijkwaardige relatie tussen professional en opdrachtgever.

De opdrachtgever moet vertrouwen op het oordeel van de opdrachtnemer, omdat hij zelf de kwaliteit van de dienstverlening slechts in beperkte mate inhoudelijk kan beoordelen. Voor een effectieve en geloofwaardige uitoefening van hun adviserende rol is het derhalve noodzakelijk dat de leden van de Ooa en de ROA publiek vertrouwen genieten, in de meest brede zin van het begrip. Zonder dit vertrouwen zullen zij niet worden ingeschakeld en kunnen zij hun functie niet vervullen. Indien de leden van de Ooa en de ROA bij het verrichten van hun werkzaamheden de vijf professionele uitgangspunten én hun professionele verantwoordelijkheid in acht nemen, is dit vertrouwen terecht gegeven.

Professionele uitgangspunten

Integriteit als een professionele verantwoordelijkheid begint met het respecteren van geschreven en ongeschreven normen. Ooa- en ROA-leden behoren zich bij het verrichten van hun werkzaamheden te gedragen zoals een goed opdrachtnemer betaamt en het vertrouwen in hun beroep en bedrijf niet te schaden. Vijf professionele uitgangspunten geven aan wat opdrachtgevers van Ooa- en ROA-leden mogen verwachten en wat de leden verwachten van elkaar.

De professionele uitgangspunten vormen een minimum standaard voor alle leden. Het staat elk lid vrij om in overleg met de eigen opdrachtgevers (over en weer) meer concrete of precieze aanvullende kwaliteitsnormen te formuleren. De leden spreken een opdrachtgever aan op zijn handelwijze, indien deze zich niet als goed opdrachtgever gedraagt, bijvoorbeeld indien de opdrachtgever niet oprecht is tijdens de voorbesprekingen, deze geen verantwoord opdrachtenbeleid voert en/of deze niet de nodige zorgvuldigheid dan wel betrouwbaarheid in acht neemt bij het verstrekken van informatie.

1.1 *(Des)kundigheid*

De opdrachtnemers zullen de voor de opdracht nodige kennis, ervaring, persoonlijke eigenschappen, vaardigheden en tijd inzetten. De vakkennis is voor een deel gecodificeerd en in de wetenschap beschreven; voor een deel niet. Opdrachtnemers zullen de beschikbare kennis gebruiken en zij kunnen uitleggen en onderbouwen hoe zij in een opdracht tot een bepaald advies of een bepaalde aanpak zijn gekomen.

De leden verrichten hun diensten naar wetenschappelijke maatstaven:

1. in de zin van methodologische en inhoudelijke transparantie;
2. in de zin van bereidheid tot een kritische discussie;
3. in overeenstemming met de stand van de kennis;
4. in overeenstemming met de methodische inzichten.

Oprachtgevers en zeker vakgenoten zijn daardoor in staat om een eigen oordeel te vormen over de beantwoording van de vraag of de voorgestelde aanpak en gegeven adviezen passend zijn voor de vraagstelling van de opdrachtgever. Bij gerezen twijfel zullen de opdrachtnemers aannemelijk moeten maken dat zij op een (des)kundige wijze te werk zijn gegaan. Deze verplichting geldt zowel ten opzichte van de opdrachtgever als vakgenoten.

Daarnaast zullen leden van de Ooa en de ROA zich regelmatig inspannen om hun kennis en (des)kundigheid op peil te houden door middel van studie, opleiding, coaching, intervisie of andere daartoe geëigende methoden.

1.2 *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid betekent dat de opdrachtgever erop kan vertrouwen dat de opdrachtnemer zijn afspraken of toezeggingen nakomt of waarmaakt.

Betrouwbaar zijn als opdrachtnemer betekent ook het in acht nemen van zorgvuldigheid en geheimhouding met betrekking tot 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 vordert dan wel 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 van algemene bekendheid is.

1.3 *Zorgvuldigheid*

Zorgvuldigheid houdt in dat de opdrachtnemer, 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 en dat opdrachtnemer zich bewust is van de (bij)effecten van zijn activiteiten binnen een organisatie alsmede van mogelijke ongewenste maatschappelijke en/of milieueffecten. Zorgvuldigheid 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 van het vervullen van de opdracht (en de daarbij in acht te nemen vijf professionele uitgangspunten) is. In voorkomende gevallen gebeurt dat zorgvuldig, goed onderbouwd en met respect jegens degene(n) op wie het oordeel betrekking heeft.

1.4 *Professionele onafhankelijkheid*

In de adviesrelatie betekent onafhankelijkheid dat de opdrachtnemer zo veel afstand houdt tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever en diens organisatie dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd en naar beste kunnen en weten kan en zal aanwenden. Aan deze onafhankelijkheid wordt afbreuk gedaan wanneer de opdrachtnemer bij de uitvoering van zijn opdracht feiten of inzichten onverwerkt laat die een redelijk bekwaam opdrachtnemer niet buiten beschouwing behoort te laten, doordat hij zich laat leiden door persoonlijke belangen of door de belangen van derden. De leden van de Ooa en de ROA zullen in hun hoedanigheid van opdrachtnemer doen wat redelijkerwijs van hen mag worden verwacht om (de schijn van) belangenverstremming te voorkomen.

1.5 *Collegialiteit*

De leden onderhouden goede professionele contacten met hun collega's. Ze maken zich niet schuldig aan oneerlijke concurrentie en onthouden zich van het publiekelijk doen van negatieve uitlatingen over een ander lid.

De leden spreken elkaar in voorkomende gevallen aan op de naleving van de code.

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

Gedragsregels voor organisatie-adviesbureaus, aangesloten bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA)

0. Preambule

- 0.1 In de gedragsregels is vastgelegd op welke wijze ROA-leden zich gedragen in het maatschappelijk verkeer. De ROA-leden streven naar een goede dienstverlening, zorgvuldige procedures en een optimaal resultaat voor de opdrachtgever.
- 0.2 De gedragsregels benadrukken een respectvolle houding van de ROA-leden ten opzichte van de opdrachtgever en vormen een minimum standaard voor alle ROA-leden. Het staat elk ROA-lid vrij om meer concrete of precieze aanvullende kwaliteitsnormen op te stellen.
- 0.3 De gedragsregels zijn voor alle ROA-leden te allen tijde bindend. Het is een ROA-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 3.6 van deze gedragsregels, betreft dan wel indien binnen één overeenkomst met een opdrachtgever naast organisatieadvies ook andersoortige werkzaamheden worden verricht die dominant zijn voor de opdracht.
- 0.4 Voor het behandelen van klachten over de niet-naleving van de gedragsregels is een klachtenprocedure ingesteld, overeenkomstig het gestelde in hoofdstuk 13.
- 0.5 Deze gedragsregels hebben betrekking op de dienstverlening van de leden van de ROA indien en voor zover het opdrachten betreft die zijn verstrekt en worden uitgevoerd in Nederland.

1. Doelstelling

- 1.1 Het doel van deze gedragsregels is het gewenste gedrag en de praktijkuitoefening van de ROA-leden in het maatschappelijk verkeer in hoofdlijnen vast te leggen en inzichtelijk te maken wat opdrachtgevers mogen verwachten van ROA-leden en wat ROA-leden mogen verwachten van elkaar.

2. Oriëntatie en reikwijdte

2. Voor het ROA-lid staat bij de uitvoering van de opdracht het belang van de opdrachtgever centraal, tenzij dit belang in strijd is met de wet, de goede zeden dan wel met de onafhankelijkheid van het ROA-lid of anderszins in redelijkheid niet van het ROA-lid kan worden verlangd dat hij het belang van de opdrachtgever voorop stelt.
- 2.2 Het ROA-lid komt met degenen die hij inschakelt voor de uitvoering van de opdracht, op wie al dan niet tevens een gedragscode voor de individuele beroepsuitoefening van toepassing is, telkens overeen dat deze gedragscode (ROA) ook integraal op hen van toepassing is. Het inschakelen van derden ontslaat het ROA-lid niet van zijn verantwoordelijkheden.
- 2.3 Indien het ROA-lid in het kader van één overeenkomst met een opdrachtgever naast organisatieadvies ook andere werkzaamheden verricht, kan in deze overeenkomst worden vastgelegd dat de ROA-gedragsregels (inclusief het tuchtrecht) van overeenkomstige toepassing zijn op die werkzaamheden.

3. Definities

- 3.1 De "Orde van organisatiekundigen en -adviseurs" (Ooa) is een vereniging, waarvan adviseurs lid zijn die voldoen aan de toelatingscriteria van de Ooa, zoals beschreven in het Reglement van Toelating en Toetsing van de Ooa.
- 3.2 De "Raad van Organisatie-Adviesbureaus" (ROA) is een vereniging waarvan organisatie-adviesbureaus lid zijn die voldoen aan de toelatingscriteria van de ROA als omschreven in het Reglement van Toelating ROA.
- 3.3 Een "Ooa-lid" is een natuurlijk persoon, die in het ledenregister van de Ooa is opgenomen.
- 3.4 Een "ROA-lid" is een organisatie-adviesbureau dat lid is van de ROA. ROA-leden oefenen hun praktijk uit voor eigen rekening en risico ten behoeve van hun opdrachtgevers, zoals bedrijven, de overheid of instellingen zonder winstdoel.

- 3.5 Een "organisatie-adviesbureau" is een rechtspersoon die in opdracht diensten op het gebied van organisatieadvies verleent.
- 3.6 "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.
- 3.7 De "opdrachtgever" is de natuurlijke persoon of rechtspersoon met wie de overeenkomst tot opdracht is gesloten.
- 3.8 De "opdracht" is de overeenkomst, waarbij een lid van de ROA (de opdrachtnemer) zich jegens de opdrachtgever verbindt om ten behoeve van de organisatie van de opdrachtgever organisatieadvies-werkzaamheden te vervullen. De overeenkomst van opdracht wordt schriftelijk vastgelegd en bevat (onder meer) een beschrijving van de te verrichten werkzaamheden.
- 3.9 Een "opdrachtuitvoerder" is een natuurlijke persoon of rechtspersoon die namens het ROA-lid belast is met de uitvoering van de opdracht.
4. *Algemene gedragsregels*
- 4.1 ROA-leden houden zich in de praktijkuitoefening aan de wet, alsmede aan de statuten, reglementen en overige regels van de ROA - en indien van toepassing de Ooa - en aan de regels en de uitgangspunten die gezamenlijk de Gedragsregels vormen.
- 4.2 ROA-leden dienen zich te onthouden van hetgeen het aanzien van de beroepsgroep dan wel het organisatieadviesvak schaadt of zou kunnen schaden.
- 4.3 Het ROA-lid verplicht zich ertoe de opdrachtgever op zijn handelwijze aan te spreken indien deze zich niet als goed opdrachtgever gedraagt, bijvoorbeeld indien de opdrachtgever niet oprecht is tijdens de voorbesprekingen, deze geen verantwoord opdrachtenbeleid voert en/of deze niet de nodige zorgvuldigheid, dan wel betrouwbaarheid in acht neemt bij het verstrekken van informatie.
5. *Integriteit en onafhankelijkheid*
- 5.1 Integriteit is een kernwaarde waarop de ROA-leden ten aanzien van hun handelen kunnen worden aangesproken. Het ROA-lid handelt integer als hij zich houdt aan de aan de adviesrelatie verbonden geschreven en ongeschreven normen en wanneer hij geen oneigenlijk gebruik maakt van zijn bevoegdheden of positie. Het ROA-lid dient zich voor zijn doen en laten bij het aangaan en uitvoeren van opdrachten te kunnen verantwoorden.
- 5.2 Het ROA-lid in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer houdt zoveel afstand tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever en diens organisatie dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd kan aanwenden. Het ROA-lid aanvaardt geen opdracht en beëindigt een lopende opdracht indien onafhankelijke oordeelsvorming om welke reden dan ook tijdens de opdracht niet mogelijk is.
- 5.3 Het ROA-lid in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer vermijdt zo veel als redelijkerwijs mogelijk iedere (schijn van) belangenverstrengeling. Het ROA-lid is bij het waarborgen van de relationele onafhankelijkheid, dat wil zeggen de (perceptie van) onafhankelijkheid op basis van feitelijke relaties (materieel of immaterieel), loyaal aan zijn opdrachtgever en de concrete tussen ROA-lid en opdrachtgever overeengekomen doelen van de opdrachtuitvoering. Openheid en transparantie geven in deze duidelijkheid over de mate van relationele onafhankelijkheid.
- 5.4 Het ROA-lid in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer vermijdt dat in de opdracht andere belangen 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 voortzetting van de opdracht wenst.
6. *(Des)kundigheid en kwaliteit van de dienstverlening*
- 6.1 Het ROA-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 ROA-lid.

- 6.2 Het ROA-lid aanvaardt slechts die opdrachten waarvoor hij op grond van door hem aannemelijk te maken kennis en ervaring in zijn opvatting gekwalificeerd is. De medewerkers die door of namens het ROA-lid voor de uitvoering van een opdracht worden ingezet, dienen door hun (des)kundigheid op doelmatige wijze aan die opdracht te kunnen werken.
- 6.3 Het ROA-lid dient in de offerte dan wel in de opdracht de opdrachtgever duidelijk te maken wat deze in de specifieke opdrachtsituatie mag verwachten.
- 6.4 Het ROA-lid dient naar vermogen te voorkomen, 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.
- 6.5 Bij de uitvoering van elke opdracht dient het ROA-lid ervoor te zorgen dat hij – indien noodzakelijk – derden inschakelt ter zake van onderwerpen die specifiek zijn voor de opdracht en waarin het ROA-lid zelf niet (voldoende) (des)kundig is. Het ROA-lid is er verantwoordelijk voor dat de opdracht per onderscheiden onderwerp en in haar totaliteit conform de daaraan gestelde eisen verloopt.
7. *Zorgvuldigheid en geheimhouding*
- 7.1 Het ROA-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.
- 7.2 In het algemeen gebruikt het ROA-lid informatie die een vertrouwelijk dan wel concurrentiegevoelig karakter draagt alleen indien het belang van de opdrachtneming dit vordert dan wel wet- of regelgeving daartoe verplicht.
Bij het doorgeven van die informatie zorgt het ROA-lid ervoor, dat deze niet naar de bron is te herleiden, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven of de informatie via openbare bronnen bekend is.
- 7.3 Het ROA-lid is bij het uitvoeren van de opdracht terughoudend met het geven van oordelen over personen. Zo'n oordeel dient in functie te staan van de opdracht en wordt door het ROA-lid niet eerder gegeven dan nadat de betrokken persoon of personen door hoor en wederhoor hun mening of oordeel kenbaar hebben kunnen maken. Daarbij past het ROA-lid een zorgvuldige afweging toe van enerzijds het belang van het individu en anderzijds dat van de opdrachtgever.
- 7.4 Slechts met toestemming van de opdrachtgever brengt het ROA-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 dat personen herkenbaar zijn in het te verspreiden materiaal, dienen deze personen hieraan hun goedkeuring te verlenen, tenzij de gegevens van openbare bronnen bekend zijn.
- 7.5 Indien het ROA-lid binnen een jaar na het voltooien 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 ROA-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.
8. *Opdrachtaanvaarding en -uitvoering*
- 8.1 Het ROA-lid gedraagt zich bij de aanvaarding, de uitvoering en de voltooiing van de opdracht te allen tijde zoals een goede opdrachtnemer betaamt en is verantwoordelijk voor een goede en doelmatige uitvoering van de opdracht.
- 8.2 Onverminderd deze eigen verantwoordelijkheid van het ROA-lid wordt de betrokken opdrachtnemer in staat gesteld zijn of haar eigen professionele verantwoordelijkheid te nemen, zoals vastgelegd in de eventueel direct op de opdrachtnemer van toepassing zijnde gedragscode voor de individuele beroepsuitoefening.
- 8.3 Alvorens een opdracht te aanvaarden, draagt het ROA-lid er zorg voor dat over de inhoud en de uitvoeringscondities van de opdracht schriftelijk wilsovereenstemming tot stand komt tussen de opdrachtgever en het ROA-lid.
- 8.4 Het ROA-lid stelt zich op de hoogte van de verwachtingen, context en informeert naar het mandaat van de opdrachtgever, voordat hij de opdracht aanvaardt.

- 8.5 Het ROA-lid aanvaardt geen opdracht waarvan hij redelijkerwijs weet dat de opdrachtgever geen goede en doelmatige hulp kan worden geboden.
- 8.6 In het geval het ROA-lid zijn werk vanuit specifieke maatschappelijke opvattingen of doelstellingen verricht, stelt hij de opdrachtgever voor de aanvaarding van de opdracht hiervan in kennis.
- 8.7 Het ROA-lid aanvaardt geen opdracht en beëindigt een reeds in uitvoering zijnde opdracht indien hem duidelijk is geworden dat de opdrachtgever onwettige doelstellingen nastreeft. Het ROA-lid werkt ook niet mee aan het gebruik van onwettige methoden.
- 8.8 Indien zich tijdens de uitvoering van de opdracht feiten of omstandigheden voordoen die wijziging van de overeenkomst noodzakelijk maken, pleegt het ROA-lid daarover tijdig overleg met de opdrachtgever. Het ROA-lid draagt er zorg voor dat wijzigingen in de overeenkomst schriftelijk worden vastgelegd.
- 8.9 Het ROA-lid heeft het recht de uitvoering van de opdracht 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. Indien het ROA-lid zijn opdracht (eventueel voortijdig) beëindigt, doet hij dat op een voor de opdrachtgever zorgvuldige wijze.
- 8.10 Het ROA-lid informeert de opdrachtgever tijdig en duidelijk over de structurering, aanpak en voortgang van zijn opdracht.
- 8.11 Het ROA-lid spant zich naar beste vermogen in het resultaat dat bij de opdracht wordt beoogd, te bereiken (inspanningsverplichting). Het bereiken van dit resultaat wordt alleen dan door het ROA-lid gegarandeerd, indien het ROA-lid en de opdrachtgever vóór het aanvaarden van de opdracht expliciet en schriftelijk 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 is en het resultaat objectief vaststelbaar is (resultaatverplichting). Indien de schriftelijke resultaatverplichting niet aan de cumulatieve voorgaande vereisten voldoet komt aan de opdrachtgever geen beroep toe op de resultaatverplichting van het ROA-lid. Hetzelfde geldt indien het resultaat buiten de invloed van het ROA-lid om niet wordt bereikt.
- 8.12 Het ROA-lid zal gedurende minimaal vijf jaar 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.
- 8.13 Het ROA-lid draagt zorg voor de continuïteit van de opdrachtuitvoering in geval van het uitvallen van een opdrachtuitvoerder.
- 8.14 Indien een ROA-lid door overmacht of onmacht, faillissement daaronder begrepen, niet meer in staat is de opdracht te voltooien, dan draagt het ROA-lid, desgewenst door opdrachtgever, er zorg voor dat een ander organisatie-adviesbureau, bij voorkeur een ander ROA-lid, tegen dezelfde voorwaarden de opdracht conform de overeenkomst voltooit. Voorwaarde hierbij is dat de overeenkomst binnen de daarin gestelde voorwaarden redelijkerwijs uitvoerbaar is. Tevens dienen aanvullende afspraken gemaakt te worden tussen opdrachtgever en de nieuwe opdrachtnemer indien bepaalde werkzaamheden noodzakelijkerwijs opnieuw gedaan moeten worden.
- 8.15 Indien het ROA-lid rapporteert aan de opdrachtgever, dan zal hij desgevraagd aangeven op welke gegevens, inzichten en ervaringen zijn bevindingen en conclusies zijn gebaseerd.
- 8.16 Het ROA-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.
9. *Honorering*
- 9.1 Het ROA-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.
- 9.2 De grondslag van het honorarium wordt gevormd door de aan de opdracht bestede hoeveelheid arbeid en gemaakte kosten, tenzij hiervan, voorafgaand aan de opdracht, schriftelijk is afgeweken.
10. *Collegialiteit*
- 10.1 Het ROA-lid maakt bij samenwerking aan een opdracht met andere ROA- dan wel Ooa-leden schriftelijk afspraken over elkaars bijdragen, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. Deze afspraken kunnen tussentijds worden aangepast indien de feiten of omstandigheden tijdens de opdrachtuitvoering daartoe

aanleiding geven.

- 10.2 Indien het ROA-lid verwacht dat een opdracht van een opdrachtgever, voor wie al een ander ROA-lid werkzaam was, is of gaat zijn, zal leiden tot een conflict tussen de belangen van beide ROA-leden, dan dient hij zowel de opdrachtgever als het andere ROA-lid vooraf van deze verwachting in kennis te stellen. Ten aanzien van het al dan niet aanvaarden van de opdracht stelt het ROA-lid de wens en het belang van de opdrachtgever centraal.
 - 10.3 Het ROA-lid onthoudt zich van publiekelijke negatieve uitlatingen over een ander ROA-lid. ROA-leden spreken in voorkomende gevallen elkaar op discrete wijze aan op de naleving van de kerncode en de gedragsregels.
 - 10.4 Het ROA-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 ROA-lid.
11. *Verantwoordelijkheid ten opzichte van opdrachtnemers*
- 11.1 Het ROA-lid respecteert de professionele onafhankelijkheid van zijn opdrachtnemers bij het aangaan en uitvoeren van opdrachten op een zodanige wijze dat zij hun (des)kundigheid onbelemmerd kunnen inzetten voor een optimale opdrachtneming.
12. *Personeel van opdrachtgever*
- 12.1 Een ROA-lid mag niet het initiatief nemen om een persoon die in dienst is van een opdrachtgever en betrokken is bij de opdracht, aan te bieden bij hem of bij een ander in dienst te treden, of anderszins voor hem of een ander werkzaam te laten zijn.
 - 12.2 De in het voorgaande lid genoemde gedragsregel geldt vanaf de aanvang van de opdracht tot een jaar na de voltooiing van de in 12.1 genoemde opdracht voor de opdrachtgever.
13. *Tuchtrecht*
- 13.1 Bij niet-naleving van een of meer van de vorenstaande gedragsregels kan een ROA-lid door de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA), door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa), alsmede door ROA-leden, door Ooa-leden, door de opdrachtgever dan wel door personen die voor de opdrachtgever werkzaam zijn, indien zij een redelijk en direct uit de niet-naleving van de gedragsregels voortvloeiend belang hebben, voor zijn handelingen of nalatigheden ter verantwoording worden geroepen bij de Commissie van Toezicht en in hoger beroep bij de Raad van Beroep¹.
 - 13.2 De Commissie van Toezicht en de Raad van Beroep, respectievelijk hun voorzitters, zijn bevoegd ter zake een uitspraak te doen conform het gestelde in het Reglement van Tuchtrechtspraak.
 - 13.3 Indien één of meer opdrachtnemers van een ROA-lid deze gedragsregels overtreden, wordt in tuchtrechtelijke zin deze overtreding aangemerkt als een overtreding van het ROA-lid.
14. *Overgangsrecht*
- 14.1 Deze gedragsregels vervangen eerdere gedragsregels en treden in werking na afloop van een termijn van vier weken nadat zij zijn vastgesteld door de ledenvergadering van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA).

Vastgesteld door de leden van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) in de ledenvergadering van 19 december 2007.