

Grundfos Holding A/S

Casen beskriver, hvordan Grundfos har iværksat et omfattende Code of Conduct-program, der guider ledelse og medarbejdere til at efterleve koncernens etiske retningslinjer.

Grundfos har det seneste halvandet år arbejdet intensivt med at udrulle virksomhedens Code of Conduct. Det første spadestik til en egentlig Grundfos Code of Conduct blev taget i slutningen af halvfemserne.

Nu – godt 10 år efter – er tiden inde til at gå et væsentligt skridt videre. Grundfos er i gang med at implementere, kommunikere og “massere” Grundfos’ Code of Conduct ind i hele den globale organisation – både hos ledelsen og hos virksomhedens godt 17.000 medarbejdere.

Formålet med Code of Conduct-programmet er at sikre, at alle medarbejdere overholder internationale love og retningslinjer, herunder Global Compact som Grundfos underskrev i 2002.

Hvorfor arbejde med Code of Conduct i Grundfos?

Det er ikke en særlig sag eller en brændende platform, der i 2011 satte skub i processen med at udfolde Grundfos’ Code of Conduct. Det er nærmere en erkendelse af, at når en virksomhed får globalt vokseværk, så rækker jysk sund fornuft ikke længere. Den må suppleres med guidelines, politikker og træning, der skaber mening i alle hjørner af den multinationale virksomhed.

Grundfos’ Code of Conduct er løbende blevet udviklet. Seneste revidering fandt sted i 2009, hvor menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og en miljødimension blev fuldt integreret, så den dækker alle UN Global Compacts ti principper.

En gang om året bliver Code of Conduct underskrevet af alle selskabsdirektører ved en særlig underskriftsceremoni, ligesom Code of Conduct indgår som et bilag i alle direktørkontrakter.

I 2006 valgte Grundfos, at koncernens Code of Conduct hvert år skal trykkes som plakat og ophænges synligt overalt i koncernens datterselskaber. Teksten på plakaten er juridisk og formel og forklarer ikke, hvad Grundfos’ Code of Conduct betyder konkret eller hvilke forretningsmæssige beslutninger, der skal tages på den baggrund. Og netop derfor skubbede den voksende organisation med selskaber i omkring 50 lande til behovet for at sætte gang i processen for at diskutere og afklare, hvad Code of Conduct egentlig betyder i praksis.

Samtidig med disse interne forhold kunne Grundfos konstatere, at sammenlignelige multinationale virksomheder havde sat forebyggelsesstrategier på dagsordenen og udviklet Code of Conduct-programmer. Lovgivningen på området er blevet mere kompleks og kravene til multinationale virksomheder intensiveret – især i forhold til bestikkelse.

På baggrund af de mange incitamenter vurderede koncernledelsen i Grundfos, at tiden var inde til at udfolde koncernens Code of Conduct yderligere og udvikle en håndbog, der støtter ledere og medarbejdere i at indarbejde Code of Conduct-principperne i virksomhedens forretningsprocesser og konkrete beslutninger.

Ansvarlig forretningsadfærd er central i Grundfos’ bæredygtighedsstrategi

Grundfos er kendt for en høj international CSR-standard og anses som en af Danmarks frontløbere inden for CSR. CSR og bæredygtig har siden grundlæggelsen i 1945 været en del af koncernens kerneværdier og er helt fundamentale for den måde, Grundfos driver forretning på i de godt 50 lande, hvor koncernen har etableret sig med datterselskaber.

I 2011 fik Grundfos defineret en ny fælles strategi for bæredygtighed og CSR, og ’Ansvarlig forretningsadfærd’ udgør et af de seks prioriterede fokusområder, der angiver strategiens retning.

Grundfos ønsker at være en virksomhed med en høj standard af etisk og ansvarlig forretningsadfærd. Det gælder både internt i forhold til egne medarbejdere, ledelse og ejere –

og eksternt i forhold til forretningspartnere såsom kunder og leverandører. Ambitionsniveauet for fokusområdet 'Ansvarlig forretningsadfærd' er at overholde internationale love og leve op til Grundfos' frivillige engagement i for eksempel UN Global Compact.

Grundfos' arbejde med ansvarlig forretningsadfærd hænger tæt sammen med koncernens formål og de seks værdier, som blev relanceret i 2011.

Udvikling af et Code of Conduct-program

Grundfos' afdeling for bæredygtighed har i tæt samarbejde med blandt andet juridisk afdeling faciliteret processen med at udforme en Code of Conduct-håndbog. Marie Enemark Olsen blev ansat i en nyoprettet stilling med titlen Business Ethics Consultant, fordi projektet krævede fuld opmærksomhed og mere tid.

Første skridt i processen var at identificere, hvilke erfaringer Grundfos' ledere havde med etiske dilemmaer og gråzoner. For at tegne et billede af dette etiske landskab gennemførte Marie Enemark Olsen en interviewrunde med en række direktører spredt på geografi, funktionsområde og opdelt på henholdsvis salgs- og produktionsselskaber.

De involverede viste megen åbenhed og interesse for projektet, selvom interviewene også skabte usikkerhed visse steder, fordi man i Grundfos' historie, ikke på samme måde havde stillet den type spørgsmål før. For langt de fleste var processen dog en positiv oplevelse – ikke mindst fordi formålet var at udvikle en håndbog, der kunne hjælpe til med at besvare de mange tvivlsspørgsmål, afklare roller og ansvar samt yde praktisk rådgivning. En håndbog som direktørerne oplevede et stort behov for, fordi de igennem mange år havde haft det formelle ansvar for, at Grundfos' Code of Conduct blev overholdt, men manglede nogle redskaber og retningslinjer til at kommunikere, hvad det egentlig betød i praksis.

Der tegnede sig hurtigt et billede af, at de lokale Grundfos-selskaber langt hen ad vejen mødte de samme dilemmaer. Dilemmaerne var ofte relateret til håndtering af kunder i forbindelse med repræsentation og gaver, de handlede om interessekonflikter og om fair og lovlig konkurrence.

Efter en præsentation af alle resultaterne for koncerndirektionen, blev ambitionsniveauet lagt fast, og det egentlige arbejde med håndbogen gik i gang.

Håndbog i Code og Conduct

Code of Conduct-håndbogen er en vejledning i Grundfos' Code of Conduct. Den udstikker retningslinjer, hvis forholdene ikke er lovregulerede. Håndbogen er relativ åben og lægger op til, at de lokale selskaber selv tager lederskab og vurderer den konkrete situation ud fra lokale forhold.

Håndbogen er disponeret efter de ti principper i Grundfos' Code of Conduct med kapitler om bl.a. bestikkelse, repræsentation og gaver, fair og lovlig konkurrence, interessekonflikter og god regnskabsskik. Den er bygget op omkring en række etiske dilemmaer, der alle er tæt forbundne til den virkelighed, som medarbejdere og ledere i Grundfos befinder sig i. Sammen med principper, forklaringer og dilemmaer indeholder bogen en række spørgsmål og svar. Nogle af svarene kan synes vage, men det er bevidst, for det forventes, at det lokale selskab selv tager lederskab og vurderer den enkelte situation lokalt. Har man brug for yderligere vejledning, kan man henvende sig til for eksempel bæredygtighedsafdelingen, HR-afdelingen eller den juridiske afdeling alt efter hvad spørgsmålene drejer sig om.

Udkastet til håndbogen blev sendt i høring hos en lang række nøglemedarbejdere i det omfattende netværk, der efterhånden var skabt omkring projektet. Efter høringsrunden blev kommentarerne indarbejdet, den redaktionelle linje blev endeligt besluttet og godkendt af koncerndirektionen og håndbogen var klar til lancering.

Udbredelse og forankring – hvad er processen?

Code of Conduct-håndbogen, der er udformet som lille, lommevenlig publikation, blev lanceret af Grundfos' koncerndirektør Carsten Bjerg på det halvårige direktørmøde i marts 2012.

Håndbogen er udgivet på ti sprog: kinesisk, indonesisk, italiensk, tysk, dansk, engelsk, spansk, fransk, ungarsk og russisk. Den er trykt i 22.000 eksemplarer, og den var klar i juni 2012. Alle medarbejdere i Grundfos har fået et eksemplar, og nogle selskaber har desuden valgt at uddele bogen til forretningspartnere for at gøre eksempelvis kunder opmærksomme på Grundfos' holdninger og værdier.

I projektperioden blev det tydeligt for arbejdsgruppen, at håndbogen ikke kunne stå alene, men skulle suppleres af implementeringsværktøjer for virkelig at få budskabet arbejdet ind under huden på medarbejderne. Alle selskabsdirektører modtog derfor ved lanceringen en lille "Code og Conduct-mand" med et USB-stik, der indeholder en startpakke med en præsentation af håndbogens formål, infomails om roller og ansvar, en workshopskabelon og et brætspil bygget over Grundfos' Code of Conduct-beslutningsmodel. Materialet skal klæde direktørerne på til at gå i gang med implementeringen af Code of Conduct i deres lokale ledelsesteam – og til grundigt at få diskuteret de konkrete lokale dilemmaer og gråzoner. Håndbogen, startpakken og plakaten har fået ens visuel identitet.

Der gik halvandet år fra projektet startede, til håndbogen var klar. Det er Grundfos' erfaring, at tiden er givet godt ud, og det er afgørende for resultatet, at så mange medarbejdere er involveret undervejs. Marie Enemark Olsen mener dog, at en endnu højere grad af involvering ville have givet programmet et ekstra løft, ligesom hun kunne ønske sig, at der havde været endnu mere tid til at grave flere konkrete Grundfos-dilemmaer frem gennem interviews eller feltarbejde.

Det stopper ikke her – fokus på Code of Conduct governance

Men projektet stopper ikke med bogen. Grundfos betragter langt fra sig selv som verdensmester i ansvarlig forretningsførelse og er allerede i gang med næste skridt, nemlig at styrke hele Code of Conduct governance – altså de ledelsesmæssige procedurer, der skal sikre overholdelse af Grundfos Code of Conduct.

Grundfos er netop nu gået i gang med at revidere sin etiske komité. Komitéen skal bestå af fire såkaldt "trusted" og erfarne direktører fordelt på væsentlige fagområderne indenfor Global Compact, eksempelvis jura, salg, økonomi og bæredygtighed. Grundfos' etiske komité skal være med til at sikre udbredelse og overholdelse af Grundfos' Code of Conduct i hele organisationen. Grundfos er gået i gang med at præcisere komitéens nøjagtige mandat og ansvar, ligesom man overvejer at tilkøbe en ekstern hotline på flere sprog. Det vil sende et stærkt signal til medarbejdere om, at man trygt kan henvende sig med eventuel tvivl eller mistanke om konkrete krænkelser.

Grundfos har desuden påbegyndt en revision af en række politikker for at sikre en overensstemmelse mellem politikker, de seks værdier og de ti principper i Code of Conduct – både hvad angår begreber og indhold. Det har også vist sig nødvendigt at udforme en politik, der skal forhindre "smøring", dvs. betaling til offentligt ansatte for at få tingene til at glide lettere. Denne politik er en styrket forebyggelse af bestikkelse som konsekvens af UK Bribery Act.

Desuden er Grundfos' Supplier Code of Conduct blevet revideret på visse punkter og er nu i fuld overensstemmelse med Grundfos' interne Code of Conduct. Ansvarlig leverandørstyring bliver gradvist styrket med blandt andet bedre auditeringsprocesser, der matcher voksende internationale krav.

Grundfos skal også i gang med at udvælge nogle få og væsentlige KPI'er, så man løbende kan overvåge aktiviteter og resultater.

Det virker!

Det virker! Sådan lyder tilbagemeldingerne fra Grundfos' mange selskaber. Code of Conduct er blevet 'top of mind' hos medarbejderne i organisationen, og der er ikke berøringsangst over for at tale om forretningsetik. Med den nye håndbog i Code of Conduct har Grundfos fået et stærkere sprog og et mere legitimt rum til at tale om vanskelige, forretningsetiske dilemmaer. Det er nok det allervigtigste resultat, vurderer Marie Enemark Olsen.

