



## BRANCHEKODEKS

### Præambel

Medlemmerne i DMR er forpligtede til at følge Branchekodeks. Betydningen af principperne fastlægges af Erhvervsetisk nævn. Kendelser fra Erhvervsetisk Nævn fungerer som supplement til de vejledende retningslinjer. Vejledningen indeholder betragtninger om, hvad der almindeligvis vil være god skik inden for branchen, og der kan i konkrete tilfælde være grundlag for at fravige dem.<sup>1</sup>

For at en virksomhed skal kunne optages i foreningen, skal den have et godt omdømme for faglig ekspertise og god erhvervsetik.

### Principper

1. Medlemmerne påtager sig kun at løse opgaver, de er kvalificerede til.
2. Medlemmerne arbejder effektivt i opgaveudførelsen.
3. Medlemmerne sikrer skriftlige aftalevilkår og afstemmer løbende de gensidige forventninger med kunderne.
4. Medlemmerne arbejder loyalt for kundernes interesser.
5. Medlemmerne behandler kundernes potentielle og ansatte medarbejdere samt kunder anstændigt.
6. Medlemmerne behandler information om kunderne fortroligt.

---

<sup>1</sup> Den tidligere version af "Kodeks for brancheetik" fra år 2000 kan ikke med sikkerhed antages fortsat at være udtryk for "Best Practice" i branchen. Dette afgøres konkret af Erhvervsetisk Nævn i relation til de enkelte kommende sager.

## VEJLEDNING TIL BRANCHEKODEKS

### ***Medlemmerne påtager sig kun at løse opgaver, de er kvalificerede til.***

- 1.1 Medlemmerne skal ved opretholdelse af ordentlighed, værdighed og integritet tilstræbe at bevare kundernes tillid samt managementkonsulentbranchens omdømme.
- 1.2 Medlemmer påtager sig udelukkende at løse opgaver, de er kvalificerede til - eventuelt i samarbejde med en eller flere andre kompetente konsulentvirksomheder.
- 1.3 Medlemmerne må ikke uden rimelig grund frasige sig udførelsen af en opgave på en sådan måde, at kunden hindres i rettidigt og uden skadevirkning at søge anden rådgivning og assistance.

### ***Medlemmerne arbejder effektivt i opgaveudførelsen.***

- 2.1 Medlemmerne skal arbejde målrettet og udvise ansvarlighed for at varetage kundens interesser i overensstemmelse med den skriftlige aftale. Medlemmerne løser udelukkende opgaver, som er omfattet af aftalen. Arbejdet tilrettelægges og udføres således, at de foreslåede eller gennemførte løsninger kan fastholdes og administreres efter opgavens afslutning.
- 2.2 Honoraret for konsulentydelsen skal stå i rimeligt forhold til den udførte opgave og det ansvar, medlemmerne påtager sig.
- 2.3 Medlemmerne skal løbende sikre kvaliteten af det leverede arbejde.

### ***Medlemmerne sikrer skriftlige aftalevilkår og afstemmer løbende de gensidige forventninger med kunderne.***

- 3.1 Medlemmerne sikrer skriftlige aftalevilkår i henhold til Dansk Management Råds vejledende retningslinier for indgåelse af kontrakter om managementkonsulentydelse. Aftalen skal afspejle konsulentydelsens art, omfang og ansvar, honoraret og kundens øvrige omkostninger i forbindelse med konsulentydelsen.
- 3.2 Ved små opgaver kan kravet om skriftlighed frafalde.
- 3.3 Såfremt opgaven ændrer karakter undervejs i projektet skal dette aftales skriftligt.
- 3.4 Arbejdets forløb skal dokumenteres skriftligt fra start til afslutning.
- 3.5 Medlemmerne må ikke opmuntre kunden til urealistiske forventninger til opgavens resultat.
- 3.6 Medlemmerne skal tegne og opretholde en professionel ansvarsforsikring.

### ***Medlemmerne arbejder loyalt for kundernes interesser.***

- 4.1 Medlemmerne påtager sig ikke samtidig opgaver for indbyrdes konkurrerende kunder på strategiske og/eller potentielt konfliktende områder uden forlods at orientere begge kunder herom og opnå deres accept.

- 4.2 Såfremt medlemmerne drives som en afdeling af en større organisation eller virksomhed, skal managementkonsulentenheden have en grad af selvstændighed, der sikrer objektivitet i rådgivningen og assistancen.
- 4.3 Medlemmerne er forpligtet til af egen drift at orientere kunden skriftligt om forhold, der i den konkrete sag kunne rejse tvivl om rådgivningens objektivitet - eksempelvis samarbejdsrelationer eller økonomiske interesser, der kan påvirke uafhængigheden.
- 4.4 Medlemmerne er indstillet på at medvirke ved gennemførelsen af de anbefalede og vedtagne ændringer, hvis kunderne ønsker det, og det ligger inden for medlemmernes kompetenceområde.
- 4.5 Medlemmerne har pligt til at sørge for, at deres konsulenter indføres i og efterlever "Branchekodeks".
- 4.6 Medlemmerne må ikke i forbindelse med en konsulentopgave tage initiativ til forhandling med kundens medarbejdere om ansættelse hos andre inden for en periode af et år efter afslutning af opgaven uden forlods drøftelse med kunden.
- 4.7 Rådgivningen og assistancen ydes på en sådan måde, at der ikke kan drages tvivl om medlemmernes objektivitet og upartiskhed. Medlemmerne må således ikke anbefale en kunde produkter eller konsulentydelse, som medlemmerne har direkte eller indirekte interesse i uden at gøre denne interesse fuldstændig klar for kunden.
- 4.8 Medlemmerne må ikke uden forlods at oplyse kunden herom modtage anvisningsprovision eller anden begunstiggelse fra tredjepart, leverandører eller andre, som medlemmerne anbefaler ydelser fra.
- 4.9 Medlemmerne må ikke uden forlods at oplyse kunden herom yde provision eller andre begunstigelser til tredjepart for at opnå indflydelse på andres køb af konsulentydelse.

***Medlemmerne behandler kundernes potentielle og ansatte medarbejdere samt kunder anstændigt.***

- 5.1 Angående konsulentopgaver med personvurdering henvises til bestemmelserne "Konsulentopgaver med personvurdering".

***Medlemmerne behandler information om kunderne fortroligt.***

- 6.1 Medlemmerne har tavshedspligt om alle væsentlige forhold vedrørende kunden, Tavshedspligten fortsætter efter opgavens udførelse.

# KONSULENTOPGAVER MED PERSONVURDERING

## Præambel

Disse retningslinier for konsulentopgaver med personvurderinger supplerer Dansk Management Råd's Branchekodeks.

Ved konsulentopgaver med personvurderinger forstås opgaver med vurdering af, hvordan en eller flere personer kan forventes at leve op til de krav, som et konkret ansættelsesforhold indebærer, samt på de handlinger og den adfærd, der skal understøtte opgaveløsningen.

Personvurderinger er således ikke defineret ved opgavens navn, men ved at opgaven omhandler en personvurdering. Denne kunne være:

- Test: typisk udfyldelse af et spørgeskema med efterfølgende dialog med konsulenten om svarene. Kan medføre en selvstændig vurdering fra konsulenten til kunden eller at kunden selv foretager vurderingen som tredje part i en dialog mellem konsulent og testperson.
- Rådgivning: den vurderede er samtidig kunden, og der er typisk ingen vurdering, der kan få jobmæssige konsekvenser. Typisk konsultation, vejledning, coaching eller supervision.
- Udvikling: personvurdering af ansatte i organisationer eller personvurdering, som foretages for organisationer. Her kan konsulenten enten foretage en selvstændig vurdering eller blot virke som katalysator for en dialog mellem kunde og ansat, kandidat etc.
- Screening: personvurderinger, der foretages indtil det punkt, hvor ansøgere/kandidater er fravalgt på baggrund af jobrelevante kriterier
- Udvælgelse: personvurderinger, der foretages på en kendt gruppe af ansøgere/kandidater, som er blevet informeret om, at de er interessante i forbindelse med en særlig stilling

Afhængigt af personvurderingens karakter skal nedenstående retningslinjer følges i et sådant omfang, at de personer, der er genstand for vurdering, behandles på en fair måde.

## Vejledende retningslinjer

### **1. Aftalegrundlag og information**

1.1 Kundevirksomheden og de personer, der vurderes, skal orienteres skriftligt og mundtligt om metoder og vurderingskriterier før vurderingens iværksættelse samt acceptere disse.

1.2 Ved konsulentopgaver med personvurderinger skal det fremgå af det skriftlige aftalegrundlag, at opgaven indebærer vurdering af person(er).

### **2. Metoder, kriterier og løsninger**

2.1 Medlemmerne skal sikre, at personvurderinger sker på basis af kendte og accepterede metoder og vurderingskriterier.

2.2 Vurderingen skal udgøre en helhed omfattende indholdet i de konkrete arbejdsfunktioner/det konkrete job, organisationens struktur og funktion samt personens opgavevaretagelse og vilkår.

2.3 Medlemmerne skal ved konsulentopgaver med personvurdering tilstræbe konstruktive løsninger, som tilgodeser både organisationens og de vurderede personers behov, eventuelt i form af alternative forslag til løsninger for de vurderede personers fremtidige virke.

2.4 Inden den endelige afrapportering til kunden skal medlemmet gennem både en personlig samtale og en skriftlig afrapportering orientere de vurderede personer sagligt og fyldestgørende om resultatet af vurderingerne.

2.5 Ved konsulentopgaver, der omfatter personvurdering, skal de vurderede personer - inden for en aftalt frist - kunne fremsætte skriftlige bemærkninger til medlemmets vurdering.

### **3. Afrapportering**

3.1 Ikke alle konsulentopgaver med personvurdering omfatter afrapportering til kunden. Hvis konsulentopgaver med personvurderinger omfatter afrapportering til kundevirksomheden, skal afrapporteringen indeholde en sammenfatning af de anvendte metoder, vurderingskriterier og præmisser - aftalt som grundlag for opgaveløsningen.

3.2 I afrapporteringen skal endvidere indgå medlemmets selvstændige vurderinger af de personer, der har været genstand for vurdering.

3.3 Indeholdte anbefalinger skal beskrive hovedmuligheder, alternative løsningsforslag samt mulige konsekvenser ved gennemførelse af løsningsforslagene.

3.4 Indholdet af den skriftlige og den personlige afrapportering til de vurderede personer skal sammen med de vurderede personers skriftlige bemærkninger hertil fremgå i den endelige skriftlige afrapportering til kundevirksomheden.

# HÅNDHÆVELSE AF BRANCHEKODEKS

## Klageadgang

Medlemmernes påståede overtrædelse af Dansk Management Råds Branchekodeks kan indklages for Erhvervsetisk Nævn af kunder, medlemmer og andre der har en retlig interesse i sagen. DMR kan ligeledes rejse sager for Erhvervsetisk Nævn.

Klager skal altid udformes skriftligt.

Såfremt medlemmerne bliver bekendt med, at et andet medlem har handlet i strid med Dansk Management Råds Branchekodeks og/eller vedtægter, skal det pågældende medlems opmærksomhed henledes herpå.

Ved gentagne overtrædelser har medlemmerne pligt til skriftligt at henlede Erhvervsetisk Nævns opmærksomhed herpå.

## Sagstyper

Der kan klages over medlemmernes brud på Dansk Management Råds Branchekodeks. Der kan endvidere klages over honorarers samlede omfang, såfremt disse ikke er i overensstemmelse med den skriftlige aftale mellem medlemmerne og kundevirksomheden. Der kan ikke klages over medlemmernes honorarsatser og honorarformer.

## Sagsbehandling

Klager fremsendes skriftligt til Dansk Management Råds sekretariat og stiles til Erhvervsetisk Nævn.

I tilfælde af klage over medlemmer, som er repræsenteret i Erhvervsetisk Nævn, erstattes dette medlem under sagsbehandlingen af et medlem udpeget af de øvrige medlemmer af Erhvervsetisk Nævn.

Erhvervsetisk Nævn kan beslutte, at en klager skal betale samtlige de med en klagesag forbundne omkostninger. Erhvervsetisk Nævn kan endvidere beslutte at henvise en klage til behandling i andet regi uden for Dansk Management Råds rammer, såfremt de samlede omstændigheder i forbindelse med klagen gør dette rimeligt.

## Sagsafgørelser

Erhvervsetisk Nævn anlægger en brancheetisk vurdering.

I sager der skal realitetsbehandles af Erhvervsetisk Nævn, forestår sekretariatet skriftvekslingen og sørger for at parterne får lejlighed til at komme med yderligere indlæg i sagen, herunder at kommentere modpartens indlæg.

Efter Erhvervsetisk Nævns eget skøn er der også mulighed for, at klager og indklagede - som led i behandlingen af en klage - kan få foretræde for udvalget.

## Sanktioner

En klage kan resultere i følgende afgørelser:

- Afvisning på grund af manglende relevans, grundlag eller lignende.
- Ikke medhold.

- Medhold i klagen og skriftlig påtale til den indklagede.
- Medhold i klagen og eksklusion af den indklagede.

Afgørelsen bekendtgøres straks skriftligt for klageren, den indklagede og Dansk Management Råds bestyrelse. Medlemmerne vil i sager af principiel karakter modtage en anonymiseret orientering.

### **Offentliggørelse**

Eksklusion på grund af overtrædelse af Dansk Management Råds Branchekodeks samt vedtægter bekendtgøres for medlemmerne af DMR.

Offentliggørelse kan tillige forventes at ske på Rådets hjemmeside, hvis medlemmet har gjort sig skyldig i grovere eller gentagen overtrædelse af Branchekodeks. Offentliggørelsen beslattes af Erhvervsetisk Nævn med efterfølgende godkendelse af bestyrelsen med kvalificeret flertal.

Bestyrelsens afgørelse kan indbringes for den førstkommende generalforsamling til endelig afgørelse.