

Jelle van Baardewijk (red.)

# Tijd voor bedrijfsethiek

*Van moreel besef naar normen stellen*



Uitgeverij Eburon  
Utrecht 2024

Het Thijmgenootschap, vereniging voor wetenschap en levensbeschouwing, is opgericht in 1904 en draagt sinds 1947 de huidige naam, geïnspireerd op J.A. Alberdingk Thijm, literator, kunstkenner en cultuurdrager. Deze vereniging van christelijke intellectuelen zet zich in voor wetenschappelijke publicaties met een actueel, levensbeschouwelijk accent. Voor lidmaatschap zie de laatste pagina.

*Bestuur Thijmgenootschap*

Prof. dr. Wim B.H.J. van de Donk, voorzitter

Prof. dr. Eelke de Jong, vice-voorzitter

Eefje de Gelder MSc MA, secretaris

Drs. Roland E.C. van der Pluym, penningmeester

Prof. dr. Gabriël J.M. van den Brink

Drs. Maria J.Th. Martens

Annemiek M. Schilpzand MSc, LLM

ISBN 978 94 6301 519 6

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht

[www.eburon.nl](http://www.eburon.nl)

Omslagontwerp: Brigitte Slangen

Op de omslag: Kazimir Malevitsj, *Supremus No. 50* (1915).

© 2024 de auteurs / Thijmgenootschap. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

# Inhoud

JELLE VAN BAARDEWIJK	
Inleiding	7
JELLE VAN BAARDEWIJK	
Stapsgewijs bedrijfsethiek	25
EDGAR KARSSING	
Bedrijfsethisch denkgereedschap: wat wel en niet kan	45
WIM DUBBINK	
Hoe te oordelen? Fundamentele aanvullingen op het stappenplan bedrijfsethiek	63
JOP VERSTEEGT	
Ethische dilemma's in de financiële sector	85
BJÖRN KIJL	
Ethiek van hypotheekadvies, aandelentips en fondsbeheer	99
RONALD JEURISSEN	
Politiek als probleem voor de bedrijfsethiek	109
BART JANSEN	
Het einde van het ondernemingsrecht Het grootbedrijf als nieuwe soevereine wereldmacht	121
MARLOES DE JONG	
De complexiteit van compliance: Ervaringen uit het veld	131

ARNT MEIN	
Inzichten over normatieve professionaliteit vanuit de rechtspraak	141
GEERT VERMEULEN	
Ethiek- en compliance-programma's: hoe en waarom	157
Over de auteurs	179

# Inleiding

JELLE VAN BAARDEWIJK

*De geëigende methode van praktische  
moraal is casuïstisch.*

MICHAEL WALZER

## EEN PRAKTISCHE BEDRIJFSETHIEK

Moraal kan beschouwd worden als een vorm van kennis, maar vooral als een praktijk, een manier van handelen. Moraal is hoe we daadwerkelijk het goede (waardevolle) nastreven en het foute (*no-go's*) trachten te voorkomen.<sup>1</sup> Argumenten helpen ons om het goede te doen, maar belangrijker zijn de attitudes, de intuïties, de gewoontes en daarmee de cultuur die we met anderen delen. Ethiek als de studie naar moraal dient daarom een brede reflectie te geven op het leven en zich niet te beperken tot een analyse van morele argumenten voor of tegen bepaald gedrag of een besluit. Dit geldt *a fortiori* voor de toegepaste ethiek: problemen als privacy-schendingen met kunstmatige intelligentie (techniekethiek), onherstelbare schade aan natuur (milieu-ethiek), euthanasie (medische ethiek) en belangenverstrengeling (bedrijfsethiek) kunnen we overtuigend analyseren wanneer we de *concrete praktijken* waarbinnen deze kwesties opkomen ook meewegen.

Met deze praxeologische inzet van ethiek staat de lader in deze bundel tegen een andere berg dan die welke de

---

1 Deze verwoording ontleen ik aan ethicus Theo Boer. Zie het gesprek *Hoe goed te leven als sterveling? Een gesprek met medisch ethicus Theo Boer*, nr. 856 op De Nieuwe Wereld (vindbaar op YouTube).

theoretische ethiek beklimt.<sup>2</sup> Daar wordt moraal begrepen als een op zichzelf staande levensdimensie, die betrekking heeft op de individuele mens, diens vrijheid en diens geweten. Argumenten tellen zwaar en praktijken en gewoontes worden gecorrigeerd of genegeerd. Toegepaste ethiek wordt dan een soort morele besliskunde van verstandige mensen in abstracte situaties (zoals in het beruchte voorbeeld van mensen op het spoorlijntje). Dat mensen vaak handelen vanuit hun beroep, rollen en patronen en wel binnen een specifieke historische situatie, blijft buiten het zicht voor deze ethici, maar komt in een praxeologische bedrijfsethiek goed in beeld.

Ingewikkelde beslissingen waar een medewerker, manager of ondernemer zich voor gesteld ziet, proberen we in de hier bepleite vorm van bedrijfsethiek met oog op de relevante bedrijfspraktijken – de logistiek, het bankwezen, de detailhandel, enzovoort – en de daarin vigerende normen en waarden te analyseren. Doel van een dergelijke analyse is om het morele besef van mensen werkzaam in die praktijken te vergroten: hun vermogen om ingewikkelde morele kwesties te herkennen en daar woorden aan te geven. Via dit morele besef komen mensen vaker tot goed handelen; groeit hun morele daadkracht. Zo kan iemand door een ethische analyse tot de beslissing komen dat de nieuwe reclamecampagne van zijn bedrijf of organisatie misleidend is en dat deze beter kan worden teruggetrokken.

De praktijken van het bedrijfsleven draaien om ondernemen, dat wil zeggen: organiseren, innoveren, winst maken, administreren, uitvoeren enzovoort. In dit rijtje passen ook zaken die meer direct met moraal te maken hebben, zoals compliance en integriteit. In feite heeft moraal met alles te maken en is zelfs ondernemerschap *zelf*

---

2 Deze praxeologische ethiek is geïnspireerd op het late werk van Alasdair MacIntyre. *Ethics in the Conflicts of Modernity*, Cambridge University Press, 2016.

een bepaalde wijze van ingesteld zijn, een ethos. Wat mij betreft draagt de bedrijfsethiek eraan bij om de moraliteit in het bedrijfsleven te bestuderen en te versterken zodanig dat deze is afgestemd op dit bredere *ethos van goed ondernemen* dat op haar beurt te vinden is in de praktijken van werk en bedrijvigheid.<sup>3</sup> Integriteit heeft bijvoorbeeld een andere betekenis in een bank met een compliance-afdeling dan in een bedrijf dat adverteert op sociale media. Integriteitsbeleid moeten we daarom niet in abstracto willen formuleren, maar in relatie tot de werkpraktijken die in het geding zijn en de daarin werkzame standaarden van kwaliteit, mores en bezieling.

Bij kwaliteit en mores kunnen we ons wel wat voorstellen, maar de notie van bezieling valt tegenwoordig niet vaak in een bedrijfsethiekboek. Zo'n boek is meestal geschreven als rationeel en seculier project. Toch is bezieling relevant: wie ben je als werknemer, binnen welk bedrijf handel je, en waartoe is jouw beroepspraktijk op aarde? Werken is niet alleen een kwestie van noodzaak en inkomsten, het is ook een houding en een levenswijze, een kwestie van beroepseer. In dit verband wijs ik erop dat de bedrijfsethiek in Nederland is ontstaan aan universiteiten met een Christelijke achtergrond en dat morele vragen met betrekking tot het bedrijfsleven hier van oudsher werden verbonden aan zinvragen.<sup>4</sup>

De nadruk die ik hier leg op de daadwerkelijke praktijken van de economie, hun bezieling en daarmee de particulariteiten die haar kenmerken, betekent niet dat alles in het bedrijfsleven goed gaat en dat de enige morele toetssteen bestaat in praktijkinterne normen. Integendeel,

---

3 Deze ethologische opvatting van ethiek (als onderdeel van een praxeologie) bouwt voort op het werk Ad Verbrugge: *Verwaarlozing van het Zijnde. Een ethologische kritiek van Sein und Zeit*, SUN, 2001.

4 Beroemd is het werk van Martinus Cobbenhagen (1893-1954).

er gaat helaas veel mis, vaak omdat de maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen bedrijven onderbelicht blijft. Bedrijven wanen zich dikwijls morele vrijplaatsen ('moraal is iets voor thuis, hier zijn wij zakelijk') en trekken zich weinig aan van maatschappelijke zorgen. Mede daarom is het zaak algemene principes, zogezegd praktijkexterne waarden, zoals verantwoord burgerschap, in een bedrijfsethische analyse te betrekken.<sup>5</sup> Een concreet voorbeeld zijn de advertentiepraktijken van techbedrijven die geen recht doen aan het privacybeginsel (of: -principe). Daarmee hebben we een aanknopingspunt om bijvoorbeeld de verkooppraktijken van Amazon te toetsen.

In hoeverre het privacybeginsel echt bestaat in de hofden en harten van medewerkers van bijvoorbeeld Amazon is niet bekend, maar ik sta op het standpunt dat het ook niet echt uitmaakt.<sup>6</sup> Op dit moment vraagt de maatschappij om strengere en eerlijkere omgang met data en bedrijven zullen hier vroeg of laat rekenschap van moeten geven, willen ze hun bestaansrecht, hun sociale *license to operate* behouden. De bedrijfsethiek kan hierbij helpen door woorden, voorbeelden en argumentaties aan te leveren.

In de theoretische ethiek wordt met schroom gedacht over de mogelijkheid dat markt en moraal, geld en goed samengaan. Zoals uitgewerkt in *Het Goede Leven en de Vrije Markt* (2018) hebben Ad Verbrugge, Govert Buijs en ikzelf op dit punt een ander oordeel. Om te beginnen kunnen we markt en moraal niet goed scheiden. Ze zijn

---

5 De termen praktijkinterne- en praktijkexterne normen ontleen ik aan Herman de Dijn, *Taboes, Monsters en Loterijen. Over ethiek in de laatmoderne tijd*. Pelckmans Klement, 2003.

6 Wijsgerig gesproken valt er over de relatie tussen sociale normen en gewetensvorming meer te zeggen, maar ik kies hier bewust voor de sociaal-ethische benadering. Zie: Gabriel van den Brink, *Heilige Geest. Een essay over aard en wording van de menselijke natuur*, Annalen van het Thijmgenootschap, jaargang 106 (2018), aflevering 4, p. 126.



vervlochten in historische, sociologische en economische zin. Zonder vrijemarkteconomie zou Nederland bij lange na niet zo modern zijn als zij is. Een creatief en gedisciplineerd bedrijfsleven draagt mede bij aan de mogelijkheid van andere instituten, ook die van het maatschappelijke middenveld en de democratische rechtsstaat.<sup>7</sup> Bovendien kun je reeds bij een bijbaantje waarnemen wat voor beschavende werking er uitgaat van werk: op tijd komen, orde aanbrengen, doelen halen, je talenten ontdekken en inzetten, enzovoort. Dat het boeken van winst, vergroten van marktaandeel, bepalen van een strategie, netwerken en het kunnen lezen van een winst- en verliesrekening platte dingen zouden zijn, is een hardnekkig theoretisch-ethisch misverstand. Er schuilt heel wat basale moraal in die vaardigheden en daarom opteer ik ook voor een benadering van bedrijfsethiek die aansluit bij de praktijken van onze economie; een bedrijfsethiek die aansluit bij het ethos van goed ondernemerschap. Dat laat onverlet dat er ook van alles misgaat in de economie, de moraal soms wat al te minimaal blijft, en niet ieder type ondernemingsethos evenzeer het versterken waard is, zoals we hieronder nog zullen zien met het voorbeeld van Philips. Ik denk trouwens dat ook veel mensen in het bedrijfsleven dit *morele tekort* aanvoelen en als gevolg daarvan ook op zoek zijn naar nieuwe manieren om het goede te doen. De kunst is bij deze veranderbehoefte aan te sluiten, met bedrijven te communiceren en samen te werken, in plaats van hen de maat te nemen.

---

7 Over de vruchtbare verhouding tussen markt, overheid en rechtstaat verwijs ik naar *Political Order, Political Decay* van Francis Fukuyama, Profile Books, 2014, met name hoofdstuk 36. Fukuyama laat bijvoorbeeld zien dat het democratische Griekenland geen hoogontwikkelde vrijemarkteconomie kent en daarmee last heeft van wat hij noemt '*modernization without development*'.

Met deze inleiding haak ik aan bij een lange maar toch ook enigszins in vergetelheid geraakte ethiektraditie die teruggaat op Aristoteles en doorwerkt in het denken van onder andere Hegel, Weber, Walzer en MacIntyre. Typerend voor deze traditie: zij begint *niet* bij het individu, maar bij de mens als lid van een bepaalde praktijk. Deze praktijk is weer onderdeel van een maatschappij en staat op zijn beurt in een politieke en historische constellatie. En dit alles wordt doortrokken door een zekere cultuur. In dat licht moet ook de titel van deze bundel worden begrepen: *Tijd voor Bedrijfsethiek*, niet alleen omdat mensen het veranderend tij aanvoelen in hun subjectieve geweten (en dat al dan niet beargumenteren met universeel geldende kennis) maar vooral ook omdat de maatschappij nu vraagt om hogere normen. De tijd waarin de bedrijfsethiek het bedrijfsleven hielp om meer waarden-gedreven te leven ligt achter ons, we zijn nu op zoek naar nieuwe normen. Onze maatschappij heeft namelijk behoorlijk te lijden onder het uit zijn voegen barstend economisch en technisch bestel: ecologisch, cultureel en sociaal, raakt zij aan haar grenzen. Ik beschouw het als een taak van de bedrijfsethiek om deze grenzeloosheid aan de kaak te stellen en het bedrijfsleven te inspireren tot het nemen van meer maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit is een tijd van nieuwe normvinding, bijvoorbeeld inzake globalisering, flexwerken en grensoverschrijdend gedrag.

#### WAAROM DEZE BUNDEL

Om te voorkomen dat we nu dieper in een debat duiken (over het verschil tussen een theoretische en een praxeologische ethiek), eerst terug naar de zaak. Wat doen we in de bedrijfsethiek en waarom verschijnt deze bundel? Antwoord: We doen onderzoek naar het stelsel van normen en waarden in het bedrijfsleven en de kritische toets van praktijkinterne én -externe waarden hoort daarbij. Zo

kunnen we het moreel kompas van mensen toetsen en indien nodig bijstellen. Onder ‘we’ versta ik naast (praktijk) wetenschappers de vele consultants, compliance officers, communicatieadviseurs en bestuurders van beroepsverenigingen die zich professioneel met bedrijfsethiek bezighouden, bijvoorbeeld in hun werk op ontwikkelingsdagen, bij interviews of in ethische commissies.

Met deze bundel beogen wij de uitwisseling van ideeën tussen deze professionals verder te versterken. De auteurs reflecteren vanuit verschillende disciplines en achtergronden op moraliteit in het bedrijfsleven. Overigens zijn zij het zeker niet over alles met elkaar eens, en dat hoeft ook niet. Ethiek – en zeker de toegepaste ethiek zoals bedrijfsethiek – is geen wetenschap waar één waarheid bestaat en ook in het bedrijfsleven zelf zou ik eenstemmigheid eerder als een teken van blikvernaauwing dan van morele helderheid zien. Dit is ook de reden waarom in de bundel, met een overwegend praktische oriëntatie, toch ook stevige theoretische analyses zijn opgenomen. Zij is wel uitdrukkelijk geschreven ter inspiratie van business professionals die zich willen verdiepen in de bedrijfsethiek en op zoek zijn naar woorden en voorbeelden om zelf meer met moraal te gaan doen in de eigen organisatie of bedrijf. De inzet van *Tijd voor Bedrijfsethiek* is daarmee minder schools dan de bestaande handboeken zoals *Ethisch Zakendoen* (2022) en *Bedrijfsethiek: Filosofische Perspectieven* (2013), die ik overigens wel van harte aanbeveel voor wie zich verder in dit vakgebied wil bekwamen.

De concrete ambitie van dit boek indachtig, schets ik nu eerst een reeks recente bedrijfssituaties waarin morele grenzen zijn overschreden. Met die voorbeelden in gedachten zal ik daarna het hierboven geschetste ethologisch-praxeologische begrip van bedrijfsethiek verder ontwikkelen.

In 2008 kocht Philips het Amerikaanse bedrijf Respiroics, wereldleider in apneu-apparatuur – de naam verwijst naar *to respire*, ademen. Apneu-apparatuur helpt mensen die vanwege een stokkende adem niet goed slapen. Op enig moment dringt het bij Philips door dat de apneu-apparatuur schade doet: patiënten klagen dat deeltjes schuim, die in het apparaat zitten om de luidruchtige ventilator te dempen, in de mond en longen terecht komen. Philips bagatelliseerde de duizenden klachten die het sinds 2008 ontving en meldde deze ook niet bij de gezondheidsautoriteit. Maar de klachten bleven komen, waardoor Philips in 2018 apneu-apparaten terugriep. Dat bleek ingewikkeld omdat er dankzij de monopoliepositie van Philips geen alternatief was voor de patiënten. De terugroepcampagne gaf veel stress voor patiënten en de beurskoers van het hele concern halveerde. Er volgde een megareorganisatie waarin vrijwel alle onderzoekers moesten overstappen naar ASML.

Hoe kon Philips de problemen van de apneu-apparatuur een decennium lang onder de pet houden? Dat is de vraag die door de hoofden van medewerkers, beleggers en natuurlijk ook van de klanten spookt. Los van de bagatellisering van de gezondheidsrisico's en het daar bijhorende teveel aan zelfvertrouwen van de bestuurders, zal er angst hebben gespeeld. Men heeft het niet aangedurfd de misstanden te melden. Respiroics boekte veel winst en een dermate succesvol Amerikaans bedrijfsonderdeel werk je niet zomaar tegen in een hoofdkantoor in Nederland, zo schrijft NRC.<sup>8</sup>

Een behoorlijk moreel kompas van bestuurders en managers had Philips voor dit debacle kunnen behoeden.

---

8 Rengers, Merijn, Jet Schouten, 'Philips verzweeg sinds 2010 duizenden klachten', in: *NRC*, 27 september 2023.

Hun afdeling compliance, die toeziet op de naleving van wet- en regelgeving, had hen door de jaren heen moeten ondersteunen en het afstemmen van dit kompas moeten aanjagen, bijvoorbeeld met behulp van moreel beraad, een vorm van morele intervisie. Dit had gewoon gekund. Maar we weten dat het grote bedrijfsleven vooral gericht is op de aandeelhouderswaarde en alles in het werk zet voor winst en een hyperefficiënte organisatie.

De apneucasus is geen uitzondering. In het Nederlandse bedrijfsleven gaat meer mis. In zijn boek *Hoog Spel* laat onderzoeksjournalist Marcel Metze zien hoe Shell al decennialang probeert om haar morele verantwoordelijkheid te ontlopen. Het bedrijf reageerde bijvoorbeeld ontwijkend op het rapport *Aardbevingsrisico's in Groningen* van de Onderzoeksraad van de Veiligheid. Metze schrijft: 'De NAM-joint venture van Shell en Exxon Mobil, die de gaswinning uitvoerde, was toen al geruime tijd bezig met de afhandeling van schadeclaims ten gevolge van de aardbevingen, maar naar later is gebleken ging een groot deel – naar schatting 40 procent – van de honderden miljoenen die dit kostte, naar verweerschriften, herkeuringen en juridische kosten in plaats van naar concrete vergoedingen. In 2017 liep dat kennelijk zelfs op naar 63 procent. Dat cijfer zegt iets over de sterk juridische benadering die de NAM en Shell kozen.'<sup>9</sup>

Philips en Shell zijn bedrijven die behoren tot het economische erfgoed van Nederland en daarom in de krant komen als ze een grove fout begaan, maar een gebrekkige moraal komen we ook elders tegen. Te veel bedrijven zijn niet in staat grote morele uitdagingen te identificeren, er vervolgens naar te handelen en dit ook voor een breder publiek uit te leggen. In dit verband wijs ik op *Undercover aan het Werk* van Jeroen van Bergeijk die undercoveronderzoek deed bij onder andere Wehkamp, Uber en Schiphol.

---

9 Metze, Marcel, *Hoog Spel. De politieke biografie van Shell*. Uitgeverij Balans, 2023, p. 531.