

BEDRIJFSETHIEK
EN MVO VOOR HOGER
ONDERWIJS

DAMON

Voorwoord

Voor u ligt een volledig vernieuwde en geactualiseerde Bedrijfsethiek en MVO voor hoger onderwijs. In deze zesde editie is er ruim aandacht voor onderwerpen als duurzaamheid, privacy, discriminatie en social media. De methode ondersteunt de ontwikkeling van morele competenties van toekomstige beroepsbeoefenaars in het bedrijfsleven.

Dit boek biedt studiemateriaal voor opleidingen in het hoger (beroeps)onderwijs:

- economisch onderwijs: commerciële economie, International Business, Ondernemerschap & Retail Management, accountancy, Finance & Control (voorheen: bedrijfskunde), Finance & Control International, vastgoed & makelaardij, Business Innovation, Business IT & Management, etc.
- Human Resource Management (HRM);
- hogere hotelschool;
- hoger toeristisch en recreatief onderwijs;
- technische bedrijfskunde;
- educatief onderwijs, mens- en maatschappijwetenschappen.

Het boek omvat twee delen. Het eerste deel betreft ethiek, bedrijfsethiek en beroepsethiek. Het gaat om vijf hoofdstukken: ethiek, bedrijfsethiek en MVO, bedrijfscultuur en bedrijfscodes, beroepsethiek, een stappenplan ethiek en een instructie met het oog op debatteren over ethiek.

Deel twee van het boek gaat over de praktijk van ethisch handelen van bedrijven: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het betreft hoofdstukken over marketing, marketingcommunicatie, Human Resource Management, sociale media, digitalisering en MVO. In het laatste hoofdstuk wordt dieper ingegaan op bedrijfsleven en mensenrechten.

Elk hoofdstuk bevat een verwerkingsparagraaf met cases en debatstellingen. Over de gehele methode verspreid zijn meer dan zeventig cases opgenomen uit het bedrijfsleven. Speciaal met het oog op zelfstandig studeren is een uitgebreide index toegevoegd. Ook kan een notenapparaat worden geraadpleegd.

De papieren uitgave wordt ondersteund door de website www.damon.nl/hbo (Bedrijfsethiek en MVO voor hoger onderwijs). Daar vindt men aanvullende stoffen, oefen-toetsen en nieuws.

Het hoofdstuk over bedrijfscultuur en bedrijfscodes kwam tot stand door een bijdrage van professor Muel Kaptein. Hij is partner bij *KPMG Integrity* en hoogleraar *Business Ethics* bij Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Tot slot: in dit boek dient overal waar in de tekst 'hij' staat ook 'zij' gelezen te worden.

Jan de Leeuw
Jacinta Kannekens

Inhoud

Deel 1 Ethiek, beroepsethiek en bedrijfsethiek

Hoofdstuk 1 Ethiek	11
Paragraaf 1 Inleiding	11
Paragraaf 2 Wat is ethiek?	12
Paragraaf 3 Waarden en normen	14
Paragraaf 4 Twee belangrijke ethische theorieën	16
Paragraaf 5 Deugdenethiek	21
Paragraaf 6 Ethiek als proces	22
Paragraaf 7 Cases en debatstellingen	27
Hoofdstuk 2 Bedrijfsethiek en MVO	31
Paragraaf 1 Inleiding	31
Paragraaf 2 Bedrijfsethiek?	31
Paragraaf 3 Waar speelt bedrijfsethiek zich af?	34
Paragraaf 4 Het belang van bedrijfsethiek	35
Paragraaf 5 Het begrip 'verantwoordelijkheid'	39
Paragraaf 6 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	41
Paragraaf 7 Wat mogen we van een bedrijf verlangen op ethisch gebied?	44
Paragraaf 8 Cases en debatstellingen	46
Hoofdstuk 3 Bedrijfscultuur en bedrijfscodes	51
Paragraaf 1 Inleiding	51
Paragraaf 2 De bedrijfscultuur	51
Paragraaf 3 Bedrijfscultuur en ethiek	53
Paragraaf 4 Instrumenten voor de sturing van een bedrijfscultuur	58
Paragraaf 5 Bedrijfscodes	61
Paragraaf 6 Branchecodes	65
Paragraaf 7 Cases en debatstellingen	66
Hoofdstuk 4 Beroepsethiek	69
Paragraaf 1 Inleiding	69
Paragraaf 2 Wat is beroepsethiek?	69
Paragraaf 3 Beroepscodes	72
Paragraaf 4 Hoe te handelen bij onoverkomelijke gewetensbezwaren?	76
Paragraaf 5 Cases en debatstellingen	82
Hoofdstuk 5 Stappenplan ethiek en debatteren ethiek	87
Paragraaf 1 Inleiding	87
Paragraaf 2 Stappenplan ethiek in bedrijf	87
Paragraaf 3 Cases	92
Paragraaf 4 Debatteren over ethiek en MVO in beroep en bedrijf	93
Paragraaf 5 Debatstellingen	102

Deel 2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Hoofdstuk 6 Marketing, MVO en ethiek	105
Paragraaf 1 Inleiding	105
Paragraaf 2 Strategische marketing en MVO	106
Paragraaf 3 Marktonderzoek, MVO en ethiek	109
Paragraaf 4 Ethische productdifferentiatie	111
Paragraaf 5 Marketing en duurzaamheid	114
Paragraaf 6 Prijsbeleid, MVO en ethiek	119
Paragraaf 7 Cases en debatstellingen	121
Hoofdstuk 7 Marketingcommunicatie, MVO en ethiek	125
Paragraaf 1 Inleiding	125
Paragraaf 2 Reclame en MVO	126
Paragraaf 3 Sales Promotion en MVO	130
Paragraaf 4 Sponsoring en MVO	131
Paragraaf 5 Direct Marketing en MVO	135
Paragraaf 6 Public Relations en MVO	138
Paragraaf 7 Cases en debatstellingen	141
Hoofdstuk 8 Human Resource Management, MVO en ethiek	145
Paragraaf 1 Inleiding	145
Paragraaf 2 Wat is HRM?	146
Paragraaf 3 Personeelsbeleid en diversiteit: gender	147
Paragraaf 4 Werving, selectie en etniciteit	149
Paragraaf 5 Sollicitatiecode NVP	150
Paragraaf 6 Prestatiebeloning en ethiek	152
Paragraaf 7 Vrijheid en verantwoordelijkheid van de werknemer	156
Paragraaf 8 Cases en debatstellingen	157
Hoofdstuk 9 Social media en MVO	163
Paragraaf 1 Inleiding	163
Paragraaf 2 Social media: community's onder commerciële regie	164
Paragraaf 3 Marketing, social media en MVO	166
Paragraaf 4 Social media en privacy	170
Paragraaf 5 Digitalisering, social media en onze samenleving	173
Paragraaf 6 Cases en debatstellingen	176
Hoofdstuk 10 Bedrijfsleven en mensenrechten	181
Paragraaf 1 Inleiding	181
Paragraaf 2 Wat zijn mensenrechten?	182
Paragraaf 3 Internationaal zaken doen en mensenrechten	185
Paragraaf 4 Toerismebranche en mensenrechten	188
Paragraaf 5 Amnesty International over bedrijfsleven en mensenrechten	192
Paragraaf 6 Cases en debatstellingen	195

Noten	197
Cases	207
Index	211
Over de auteurs	215



Hoofdstuk 1 Ethiek

Paragraaf 1 Inleiding

Fit For Free filmde in kleedkamers

"Sportschoolketen Fit For Free heeft op negentien vestigingen bewakingscamera's laten draaien in kleedkamers. De maatregel was bedoeld om diefstal tegen te gaan, maar leidde tot een vermaning van de Autoriteit Persoonsgegevens.

Sinds begin dit jaar staan de camera's allemaal uit, zegt Marjolijn van Oordt, woordvoerder van Fit For Free. 'De diefstal nam af nadat we ze hadden opgehangen. Toen besloten we ze uit te zetten, en dat blijven ze ook. Ik vrees alleen wel dat de diefstal weer zal toenemen nu dit bekend is geworden.'

Hoogleraar privacyrecht Gerrit-Jan Zwenne van Universiteit Leiden vindt de maatregel nogal ver gaan. 'Het voorkomen van diefstal wordt boven het recht op privacy gesteld', zegt Zwenne. 'Ik vraag mij af of er geen andere mogelijkheden zijn ter preventie van diefstal.' Van Oordt zegt dat eerdere maatregelen – meer kluisjes en meer surveilleren – niet hielpen.

Het beleid van Fit For Free was dat camera's niet gericht waren op de douches. RTL Nieuws berichtte dinsdag als eerste over de camera's en zegt dat in één geval ook douchehokjes in beeld waren. Van Oordt kan niet zeggen of dit beleid altijd goed is uitgevoerd. Wel kan ze zeggen dat de beelden nooit zijn bekeken. 'Dit is niet nodig geweest, omdat niet meer werd gestolen.'

'Te grote inbreuk'

De Autoriteit Persoonsgegevens is duidelijk over camera's in ruimtes waar mensen ontbloot kunnen rondlopen. 'Cameratoezicht in bijvoorbeeld een toilet, pashokje, kleedkamer of behandelruimte maakt een te grote inbreuk op de persoonlijke levenssfeer van de betrokkenen', staat in het rapport over de beleidsregels cameratoezicht uit 2016. (...) Toch kunnen camera's in kleedkamers gerechtvaardigd zijn, zegt hoogleraar Zwenne. Lysette Rutgers van de Autoriteit Persoonsgegevens bevestigt dat: 'Naakt in beeld gaat hoe dan ook te ver', zegt ze. 'Maar als ze duidelijk op de deur zijn gericht of op een kapstok, mag het. Het moet wel heel duidelijk worden aangegeven dat ze er hangen.' (...)

Fit For Free zegt alleen op de voordeuren algemene stickers te hebben geplakt waarop staat dat er cameratoezicht was. 'Dit vind ik nogal mager voor zo'n grote inbreuk op iemands privacy', zegt hoogleraar Zwenne. 'Mensen moeten op meerdere plekken kunnen lezen waar het gebeurt, zodat je kunt besluiten met zwembroek te douchen of gewoon ergens anders te gaan sporten.'¹



Doel en opzet

Ethiek gaat over goed en kwaad in het menselijk handelen. In het dagelijks spraakgebruik worden de begrippen ‘ethiek’ en ‘moraal’ vaak door elkaar gebruikt. Beide begrippen verwijzen naar waarden en normen en de vraag hoe mensen horen te leven.

Dit boek gaat over bedrijfsethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen: MVO. We beginnen met de vraag: wat is ethiek? Dit hoofdstuk heeft de volgende inhoud:

- wat is ethiek? (par. 2);
- waarden en normen (par. 3);
- twee belangrijke ethische theorieën (par. 4);
- deugdenethiek (par. 5);
- ethiek als proces (par. 6);
- cases en debatstellingen (par. 7).

Paragraaf 2 Wat is ethiek?

2.1 De ethische optiek

Ethiek is een bepaalde manier van naar de werkelijkheid kijken.² Het verhaal over de camera’s in de kleedkamers bij Fit For Free kan op verschillende manieren worden benaderd:

- een marketeer zal zich afvragen: leidt dit beleid tot meer klanten, meer omzet en meer winst?
- een jurist zal zich afvragen: is het wettelijk toegestaan om camera’s te laten draaien in kleedkamers van fitnessbedrijven?
- een ethicus zal zich afvragen: is het moreel verantwoord om camera’s te laten draaien in kleedkamers? Raakt het de privacy en hoe verhoudt het beleid zich tot het recht op privacy?

Dit zijn drie verschillende benaderingen van één en dezelfde kwestie. Een ander woord voor benadering is optiek. Een **optiek** is de manier waarop je naar de werkelijkheid kijkt. Je zet als het ware een bril op en je kijkt met die bril naar de werkelijkheid. Elke optiek heeft een eigen aandachtsveld:

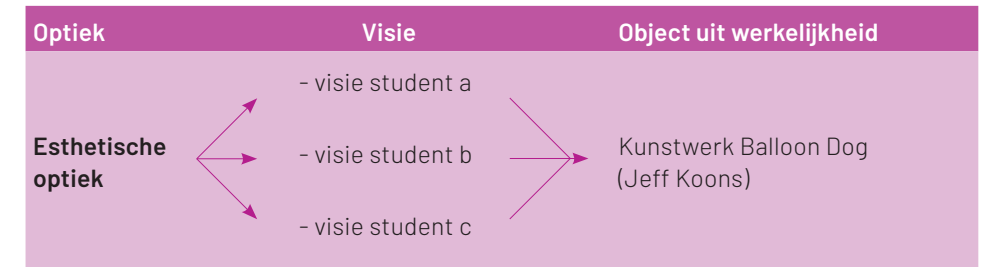
- de marketingoptiek heeft als aandachtsveld: producten en diensten in de markt zetten, waar geld mee te verdienen is;
- de juridische optiek heeft als aandachtsveld: handelen volgens de wettelijke regels;
- de managementoptiek heeft als aandachtsveld: doelmatige verhoudingen realiseren tussen mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te realiseren.

Je kunt dus met verschillende brillen naar de werkelijkheid kijken. Er is ook een ‘ethische bril’ en die noemen we de ethische optiek. Voordat we uitgebreider ingaan op deze optiek, leggen we eerst het onderscheid tussen ‘optieken’ en ‘visies’ uit.

2.2 Optieken en visies

Mensen die een zelfde optiek innemen, hoeven het niet altijd met elkaar eens te zijn. Ze kunnen verschillende standpunten innemen. Een standpunt is een mening of **visie**. Mensen hebben dus verschillende standpunten over een en dezelfde werkelijkheid en die standpunten nemen ze dan ook nog in binnen een en dezelfde optiek.

We geven een voorbeeld aan de hand van de esthetische optiek. Deze optiek houdt zich bezig met de vraag: wat is mooi en wat is lelijk? Als we samen het kunstwerk op deze bladzijde bekijken vanuit een esthetisch oogpunt, ontdekken we dat er verschillend gedacht wordt over de schoonheid van dit kunstwerk, terwijl we toch allemaal dezelfde optiek hanteren. Aldus krijgen we het volgende schema:



Ook binnen de ethische optiek zijn verschillende standpunten over bepaalde vraagstukken te onderscheiden. Zo is er discussie over de vraag of een bedrijf zaken mag doen met leveranciers die gebruik maken van kinderarbeid. Er is een mening dat kinderarbeid in strijd is met de mensenrechten, vooral de rechten van kinderen. Kinderen hebben recht op onderwijs en tijd om te spelen. Ze mogen niet ingezet worden in het arbeidsproces. Een andere mening is dat deze kinderen zorgen voor inkomen voor hun gezin en familie. Als dat inkomen wegvalt, hebben die gezinnen en families nog minder geld om in hun levensonderhoud te voorzien.



Balloon Dog van Jeff Koons

2.3 De eigen aard van de ethische optiek

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat elke optiek een eigen aandachtsveld heeft. Zo ook de ethische optiek. Haar aandachtsveld is: mensen behoren goed te handelen. Met het woord ‘goed’ hebben we dan een speciale betekenis van het woord voor ogen. Het woord ‘goed’ komt namelijk in allerlei betekenissen voor. Kijk maar eens naar de volgende uitspraken:

- “De operatie was goed verlopen: er traden geen complicaties op.”
- “De nieuwe song van Waylon is écht goed.”
- “Deze fundering heeft een goede constructie.”

In elke uitspraak komt het woord ‘goed’ voor, maar in geen van de drie voorbeelden wordt het woord gebruikt vanuit een ethische invalshoek. Het woord ‘goed’ verwijst in de eerste uitspraak naar een medische invalshoek, in de tweede uitspraak naar een esthetische invalshoek en in de derde uitspraak naar een technische invalshoek. Wanneer het woord ‘goed’ wordt gebruikt vanuit een ethische invalshoek wordt ermee bedoeld dat een handeling menswaardig is. We laten even in het midden wat precies ‘menswaardig’ is. We komen er in paragraaf vier en vijf uitgebreid op terug.



Hoofdstuk 2 Bedrijfsethiek en MVO

Paragraaf 1 Inleiding

RTL 4 plaatste nepleerlingen op school voor documentaireserie

RTL 4 heeft nepleerlingen op een school in Veenendaal geplaatst voor een documentaireserie die 'een realistische inkijk' moet geven in het leven van middelbare scholieren. Docenten en medeleerlingen wisten niet dat het om acteurs ging. RTL heeft de opnames inmiddels definitief stilgelegd.

De schoolleiding van het Christelijk Lyceum Veenendaal (CLV) heeft woensdag aan het personeel toegegeven op de hoogte te zijn geweest van het bedrog. De bijeenkomst was georganiseerd nadat er onrust was ontstaan onder docenten en leerlingen over vijf nieuwe leerlingen die door Vincent TV Producties op de school waren geplaatst.¹

De Volkskrant

De case van RTL 4 met de nepleerlingen is een voorbeeld van een morele kwestie die een rol kan spelen in een bedrijf. Dit hoofdstuk gaat over bedrijfsethiek en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). We besteden achtereenvolgens aandacht aan de volgende aspecten:

- wat is bedrijfsethiek? (par. 2)
- waar speelt bedrijfsethiek zich af? (par. 3)
- wat is het belang van bedrijfsethiek? (par. 4)
- wat betekent het begrip 'verantwoordelijkheid'? (par. 5)
- wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)? (par. 6)
- wat mogen we van een bedrijf verlangen op ethisch gebied? (par. 7)

We ronden dit hoofdstuk af met cases en debatstellingen over bedrijfsethiek en MVO (par. 8).

Paragraaf 2 Bedrijfsethiek?

2.1 Wat is bedrijfsethiek?

Bedrijfsethiek als vak bestudeert de verschillende waarden en normen die een rol spelen bij bedrijfsmatige activiteiten. Daarbij staat de volgende vraag centraal: zijn de morele keuzes die door het bedrijf gemaakt worden de juiste keuzes?

Een bedrijf heeft interne en externe relaties. Deze relaties worden in de organisatie-theorie **stakeholders** genoemd: belanghebbenden. Het betreft groepen mensen die op enigerlei wijze belang (voor- of nadeel) hebben bij de activiteiten van de onderneming. Het is belangrijk dat bedrijven zich bewust zijn van de stakeholders en hun belangen. Daardoor hebben ze meer inzicht in de kansen en bedreigingen van het bedrijf. Op deze manier kan de continuïteit van de organisatie veilig worden gesteld.

We onderscheiden twee soorten stakeholders.² Allereerst zijn er **economische stakeholders**. Dit zijn alle belanghebbenden die deel uitmaken van het economisch verkeer van de onderneming: aandeelhouders (*shareholders*), financiers van vreemd vermogen, medewerkers, leveranciers, afnemers en concurrenten. Daarnaast zijn er **maatschappelijke**

stakeholders: alle belanghebbenden in de maatschappij die niet direct een economische relatie hebben met de onderneming. Daarbij kunnen we denken aan omwonenden, kinderen, burgers van een land en inwoners van andere landen.³

2.2 Economische stakeholders

In de relaties van het bedrijf met de economische stakeholders kunnen verschillende ethische vragen een rol spelen.⁴ We geven daar nu een overzicht van.

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met de *aandeelhouders*:

- mogen de leden van de raad van bestuur van de onderneming op de beurs handelen met voorkennis?
- hoort een bedrijf inzicht te geven in de optieregelingen die het met zijn managers heeft afgesloten?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met de *financiers van vreemd vermogen*:

- mag een bedrijf zijn boekhouding zo aanpassen dat het gemakkelijker wordt om een lening te krijgen bij een bank?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met zijn *medewerkers*:

- mag een bedrijf het eigen personeel bespioneren (via algoritmes, ICT) om meer inzicht te hebben in zijn gedrag?
- hoort een bedrijf prioriteit te geven aan participatie van vrouwen in hogere functies?
- mag een islamitische medewerkster van een bedrijf een hoofddoek dragen in werktijd?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met *leveranciers*:

- mag een bedrijf zijn inkopers toestaan relatiegeschenken aan te nemen van leveranciers?
- mag een bedrijf 'wurgcontracten' afsluiten met leveranciers?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met zijn *afnemers*:

- hoort een bedrijf eerlijk te zijn tegen zijn klanten?
- wie is moreel verantwoordelijk wanneer het product schade berokkent aan de gezondheid van de consument?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met zijn *concurrenten*:

- mag je een concurrent zwart maken in een reclamespotje?
- zijn alle middelen geoorloofd om informatie in te winnen over de concurrent?

2.3 Maatschappelijke stakeholders

Ook in de relaties van het bedrijf met maatschappelijke stakeholders doen zich verschillende ethische vragen voor. Hier volgt een overzicht.

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met zijn *directe omgeving*:

- hoort een bedrijf oog te hebben voor de uitstoot van giftige stoffen in de directe omgeving?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met *kinderen*:

- mag een bedrijf speelgoed verkopen waarvan wetenschappelijk bewezen is dat het bijdraagt aan gewelddadig gedrag van kinderen?
- mag een winkel alcoholische dranken verkopen aan minderjarigen?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met de *burgers van een land*:

- hoort een bedrijf de integratie van minderheden in een land te bevorderen?
- hoort een bedrijf een bijdrage te leveren aan de werkgelegenheid van gehandicapten in een land?

Ethische vragen in de relatie van het bedrijf met *andere landen*:

- hoort een bedrijf zich terug te trekken uit een land (desinvesteren) waar mensenrechten worden geschonden?
- mag een kledinggroothandel in Nederland zakendoen met een leverancier die zijn kleding importeert uit landen waar gewerkt wordt met kinderarbeid?

De mondiale corruptie-index 2017 (hoogste score voor minst corrupt)⁵

Ranglijst	Land	Score
1	Nieuw-Zeeland	89
2	Denemarken	88
3	Finland	85
3	Noorwegen	85
3	Zwitserland	85
6	Singapore	84
6	Zweden	84
8	Canada	82
8	Luxemburg	82
8	Nederland	82
8	Engeland	82
12	Duitsland	81

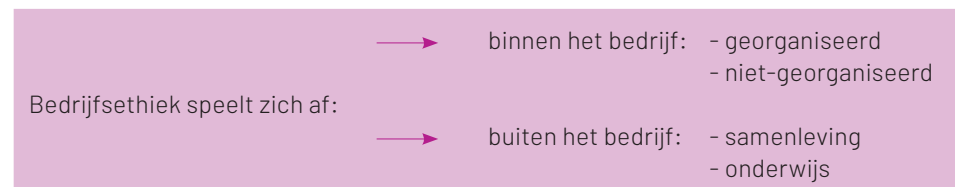
Onderaan de lijst:

171	Equatoriaal Guinea	17
171	Guinea-Bissau	17
171	Noord-Korea	17
171	Libië	17
175	Sudan	16
175	Jemen	16
177	Afghanistan	15
178	Syrië	14
179	Zuid-Sudan	12
180	Somalië	9

Paragraaf 3 Waar speelt bedrijfsethiek zich af?

3.1 Inleiding

Bedrijfsethische vragen kunnen op verschillende momenten en door verschillende partijen gesteld worden. Bedrijfsethische discussies worden niet alleen binnen, maar zeker ook buiten bedrijven gevoerd.



3.2 Bedrijfsethiek binnen de organisatie

Binnen bedrijven spelen ethische discussies zich op twee niveaus af. Allereerst is er het niet-geinstitutionaliseerde niveau: tijdens de werkzaamheden en ook in de pauzes kunnen gesprekken plaatsvinden over bedrijfsethische kwesties. Denk aan zaken als veilig werken, voorkeursbeleid voor vrouwen, rechtvaardig salaris en ongewenste intimiteiten op de werkplek.

Maar ook op een geïnstitutionaliseerd niveau spelen bedrijfsethische kwesties een rol. Denk aan vergaderingen van de raad van commissarissen, de directie, de ondernemingsraad en tijdens allerlei vormen van werkoverleg. Ook hier kan het gaan over voorkeursbeleid voor bepaalde doelgroepen, maar ook zal men moeten beslissen over privacybescherming van klanten, duurzaamheid van productiemethoden, rechtvaardigheid van bonussystemen, omgang met fiscale regelgeving en het investeren in landen met omstreden politieke regimes.

Bedrijven bezinnen zich in de huidige complexe samenleving vaak op hun ethische positie, soms gedwongen door de omgeving. Afhankelijk van de omvang van het bedrijf en de aard van de goederen en diensten die het bedrijf produceert en levert, kan men ervoor kiezen een medewerker ethiek aan te stellen. In de Verenigde Staten zijn er veel bedrijven waar bedrijfsethici tot het vaste personeelsbestand horen. In Nederland wordt bij grote bedrijven soms een **Compliance Officer** aangesteld. Dat is een medewerker die zich exclusief bezighoudt met controle en naleving van de wet- en regelgeving in en door het bedrijf. Een dergelijke medewerker ondersteunt het bestuur van de organisatie bij het bewaken van de discipline binnen de organisatie om te handelen in overeenstemming met de bestaande juridische en morele regels. Het begrip **Compliance** betekent dat een persoon of organisatie in overeenstemming werkt met de bestaande wet- en regelgeving in een organisatie. Het gaat om het volgen van geldende juridische regelgeving en morele regels, bijvoorbeeld in de vorm van een gedragscode (ook wel genoemd bedrijfscode, zie hoofdstuk 3, par. 5).

Om ethiek te managen in een bedrijf kan het nodig zijn extra aandacht te besteden aan de cultuur van het bedrijf of aan het ontwikkelen van gedragscodes. Vanuit de afdeling HRM kunnen moreel bewustzijn en morele vaardigheden van personeel een aandachtspunt zijn.

3.3 Bedrijfsethiek buiten de organisatie

Buiten organisaties – in de publieke ruimte – worden discussies gevoerd over maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties, bijvoorbeeld over duurzaamheid. Aan deze discussies wordt deelgenomen door burgers, consumentenorganisaties, vakbonden, actiegroepen en de politiek. Tegenwoordig nemen social media in dit debat een belangrijke plaats in. Bedrijven zijn gevoelig voor dit soort discussies. Ze zijn bedacht op hun reputatie en imago. Voorbeelden zijn:

- In 2018 werd bekend dat het bedrijf *Cambridge Analytica* onder valse voorwendselen de dataprofielen van vijftig miljoen Amerikaanse Facebookgebruikers had verkregen. Het bedrijf had met deze techniek 230 miljoen Amerikanen in kaart gebracht. Na dit schandaal ging het bedrijf failliet.
- Een exceptionele salarisverhoging van de voorzitter van de Raad van Bestuur van ING, terwijl het bedrijf een boete kreeg van meer dan 700 miljoen euro vanwege een witwasaffaire.
- Apple werd in verlegenheid gebracht door berichten over zijn leverancier Foxconn, die zou zich schuldig hebben gemaakt aan overtredingen van de Chinese arbeidswetten. Zo zouden de werknemers teveel uren per dag maken en teveel dagen achter elkaar moeten werken.⁶

Daarnaast is er aandacht voor bedrijfsethiek en MVO in wetenschap en onderwijs. Op een aantal universiteiten en hogescholen voor bedrijfskunde en economie is bedrijfsethiek en/of MVO een verplicht onderdeel van het studieprogramma. Ook is er in Nederland een organisatie die ondernemers, wetenschappers en docenten bedrijfsethiek of MVO bij elkaar brengt: het **Netwerk Bedrijfsethiek Nederland** (NBN).⁷

Paragraaf 4 Het belang van bedrijfsethiek

4.1 Inleiding

Een bedrijf kan er zakelijk baat bij hebben als rekening wordt gehouden met ethiek. Bedrijfsethiek is niet alleen ethisch van belang, maar ook economisch. In deze paragraaf lichten we beide aspecten nader toe.

4.2 Belangrijk vanuit de ethische optiek

Vanuit een ethisch oogpunt kunnen we er niet omheen na te denken over de morele keuzes die we maken in ons werk. De ethiek houdt ons namelijk voor om 'het goede te doen', dat wil zeggen: menswaardig te handelen, privé, maar ook in ons werk. Wij lopen het risico mensenwaardig te handelen, wanneer wij geen aandacht schenken aan de ethische aspecten van ons werk. Enkele voorbeelden:

- we hebben geen oog voor de mogelijke gevaren bij het gebruik van de producten die wij op de markt brengen. Denk bijvoorbeeld aan de negatieve bijwerkingen van geneesmiddelen;
- we zijn blind voor de milieueffecten van onze manier van produceren;
- we hebben geen boodschap aan gehandicapten die ook graag een baan hebben.

In extreme gevallen kan het afzien van de ethische benadering er zelfs toe leiden dat een bedrijf martelwerktuigen levert aan onmenselijke dictaturen.

Ethiek en recht

Veel mensen in het bedrijfsleven verantwoorden hun gedrag door te wijzen op het feit dat ze zich aan de wet houden en dat ethiek er verder niet zoveel toe doet. Omdat hier het bestaansrecht van de bedrijfsethiek in het geding is, maken we nu een uitstapje naar de relatie tussen wet en moraal (**recht en ethiek**). Ofwel, om de problematiek in de tot nu toe gebruikte terminologie te duiden: de relatie tussen de ethische en de juridische optiek.

Als we ons richten op de zichtbare verschillen tussen wet en moraal dan moet allereerst vastgesteld worden dat de wettelijke regels van een samenleving nauwkeurig worden geformuleerd en schriftelijk vastgelegd.⁸ Bij moraal ligt dat anders: vaak zijn morele regels impliciet in ons handelen aanwezig. Soms worden morele regels schriftelijk vastgelegd, bijvoorbeeld door een reglement op een opleiding, kledingvoorschriften bij een bank of een bedrijfscode.

Een tweede verschil is dat het recht een officiële status heeft in de samenleving en afgedwongen wordt via een uitgebreid rechtsapparaat, met rechtbanken, rechters, politie en sancties (vrijheidsstraf, boete en taakstraf).⁹

Bij moraal is er geen officieel apparaat dat bepaalde regels afdwingt. Moraal is gebaseerd op vrijwilligheid. De sancties en beloningsvormen van moraal liggen op een ander vlak. Vanuit de psychologie kunnen we denken aan schuldgevoelens. Vanuit de sociale psychologie weten we dat mensen die goed doen, geprezen worden door hun omgeving. Mensen die kwaad doen worden niet gewaardeerd of zelfs veracht door anderen. In het economisch verkeer kunnen we denken aan een sanctie als een kopersstaking (boycot). Daar staat een grotere omzet tegenover wanneer de ondernemer goed handelt, bijvoorbeeld milieuvriendelijk produceert.

Verschillen tussen recht en moraal	
Recht	Moraal
- geformaliseerd	- veelal impliciet
- officiële status	- onderlinge overeenstemming
- dwang door het rechtsapparaat	- voornamelijk op basis van vrijwilligheid
- juridische sancties	- sociale en psychische sancties

De meerwaarde van ethiek

In veel gevallen overlappen de juridische en ethische benadering van een probleem elkaar. Veel wetgeving heeft een ethische achtergrond. Moreel laakbare handelingen, zoals valsheid in geschrifte en fraude, zijn bij wet verboden. Dergelijke handelingen kunnen juridisch worden opgelost, zonder dat de ethiek daar expliciet een rol in speelt.

Daar staat tegenover dat niet alles wettelijk is geregeld. Door maatschappelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld in de technologie, doen zich nieuwe ethische problemen voor die juridisch niet of beperkt zijn geregeld. Denk bijvoorbeeld aan het verzamelen van data door digitale media. Ook is er het klassieke voorbeeld van een arm land dat geen wettelijk minimumjeugdloon kent. Welk loon moet een ondernemer dan betalen?

Bovendien is iets moreel niet juist omdat het juridisch is toegestaan. Zo is het niet verboden een bekwaam en ervaren personeelslid, een kritisch lid van de ondernemings-

raad, te passeren bij een promotie, ten gunste van een jonge en onervaren kandidaat, die toevallig een zoon van de vriend van je baas is. Ook is het niet verboden om als bedrijf een brievenbus-bv te stichten in een belastingparadijs: een land met een gunstig fiscaal klimaat. Beide zaken zijn juridisch onaanvechtbaar, maar zijn ze daarmee ook moreel toelaatbaar? Dat is het terrein waarop ethiek een rol speelt.

Soms kunnen wetten zelfs pertinent immoreel zijn. Denk aan wetgeving in totalitaire staten of het apartheidssysteem zoals dat lange tijd in Zuid-Afrika heeft bestaan. "Een restauranthouder die in de tijd van de apartheid een bordje op de deur hing met de tekst 'Slegs vir blanke', handelde niet in strijd met de wet, maar deed precies wat de wet van hem vroeg."¹⁰ Conclusie: naast een juridische is ook een ethische invalshoek noodzakelijk in het bedrijfsleven.

- De meerwaarde van ethiek ten opzichte van het recht:**
1. Wetgeving is gestolde moraal.
 2. Vaak overlappen recht en moraal elkaar.
 3. Echter: niet alles is wettelijk geregeld.
 4. Bovendien: wat wettelijk is toegestaan, hoeft ethisch niet juist te zijn.

4.3 Belangrijk vanuit de economische optiek

Het belang van bedrijfsethiek kunnen we ook beargumenteren vanuit een economische invalshoek. Zo kan maatschappelijk verantwoord ondernemen in een aantal gevallen kostenbesparend werken. Vermindering van het gebruik van grondstoffen is zowel gunstig voor het milieu als voor de winst van de onderneming.

Moreel verantwoord ondernemen is ook gunstig voor de onderneming vanuit een oogpunt van reputatiemanagement. Een bedrijf dat ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid meeneemt in zijn beleid, verbetert het *corporate image*. Dat is het beeld van de organisatie zoals dat bij de verschillende doelgroepen van de organisatie leeft. Het imago geeft aan hoe deze doelgroepen een aantal belangrijke aspecten van het bedrijf waarderen:

- de prijs/kwaliteit verhouding van het product;
- de klantenservice;
- de winstgevendheid van het bedrijf;
- het personeelsbeleid van de onderneming;
- de betrouwbaarheid/eerlijkheid van de onderneming;
- het sociale gedrag van de onderneming.

Belangrijke doelgroepen van de onderneming zijn eigenaars, medewerkers, consumenten, sollicitanten, leveranciers en (semi)overheidsinstellingen.

Een positief *corporate image* kan een gunstige invloed hebben op het functioneren van de eigen medewerkers. Deze zijn meer tevreden over hun baan en trots op hun bedrijf. Ze kunnen zich gemakkelijker vinden in de bedrijfsdoelen. Gemotiveerde medewerkers zijn in principe ook productiever. Een negatief imago bij de eigen medewerkers kan economisch nadelig uitpakken voor het bedrijf. Een dergelijk imago kan ontstaan doordat het bedrijf niet goed omgaat met zijn medewerkers. Enkele voorbeelden:

- slechte beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden;
- een negatieve sfeer op het bedrijf.