



**ETHIEK**

**VOOR**

**FINANCIIEEL**

**PROFESSIONALS**

Gerard Verstegen

Aloy Soppe

Ethiek voor financieel professionals

# ETHIEK VOOR FINANCIËEL PROFESSIONALS

Gerard Verstegen  
Aloy Soppe

*Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.*

Redactie: Joke Mes

Vormgeving: Buro Gom / Jeroen Reith

Foto omslag: Gerard Verstegen

ISBN 978 94 6276 363 0

© 2020 Gerard Verstegen en Aloy Soppe & Boom uitgevers Amsterdam,  
[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl) / [www.bua.nl](http://www.bua.nl)

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 enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijk uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

# Inhoud

---

<b>Voorwoord</b>	9
<b>1 Inleiding</b>	11
1.1 Welke opvatting van ethiek volgen we?	13
1.2 De balans tussen theorie en praktijk	14
<b>DEEL I KERNBEGIPPEN</b>	19
<b>2 Ethiek – een terreinverkenning</b>	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Ethiek – wat is dat?	22
2.2.1 Ethiek, moraal en moraliteit	23
2.2.2 Twee kernvragen	24
2.2.3 Vraag 1: wat is de morele norm?	24
2.2.4 Vraag 2: waarom moreel gedrag?	26
2.3 Ethiek en onze markteconomie	28
2.3.1 ‘Shareholder versus stakeholder’-benadering	29
2.3.2 Drie soorten verantwoordelijkheden	30
2.3.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	34
2.4 Ethiek en de financieel professional	35
<b>3 Traditionele benaderingen van ethiek</b>	39
3.1 Inleiding	39
3.2 Deugdenethiek	40
3.3 Gevolgenethiek	44
3.4 Beginselethiek	47
3.5 Drie benaderingen – en nu?	50
<b>4 Nieuwe benaderingen van ethiek</b>	53
4.1 Problemen met de traditionele ethiek	53
4.2 Naar een horizontale ethiek	56
4.3 Een voorbeeld van horizontale ethiek: moresprudentie	60
4.3.1 Moresprudentie: achtergrond	60
4.3.2 Voorbeeld: de Rabobank	61
4.3.3 Voorbeeld: de NBA	62
4.4 Zorgethiek	64
4.5 Conclusies	67



<b>5</b>	<b>Integriteit</b>	69
5.1	Inleiding	69
5.2	Integriteit in enge zin	70
5.3	Integriteit in ruime zin	71
5.3.1	Het model van Karssing	72
5.3.2	Het model van Kaptein	75
5.4	Integriteit in de praktijk	76
5.4.1	Hoe integer kun je zijn?	76
5.4.2	Integriteitsbevordering	79
5.5	Integriteit en de financieel professional	81
<b>6</b>	<b>Ons morele gedrag in de praktijk</b>	83
6.1	Inleiding	83
6.2	We houden onszelf voor de gek	84
6.3	De beperkingen van externe prikkels	86
6.4	Het effect van regels en andere beheersmaatregelen	87
6.4.1	De analyse van Kaptein en Vink	87
6.4.2	Rule-based versus principle-based	89
6.4.3	Regels, control en vertrouwen	89
6.5	Follow the crowd	90
6.6	De fraudedriehoek – of hoe nette mensen tot frauderen komen	92
6.7	De donkere kant van gehoorzaamheid	94
6.8	Wat betekent dit voor de financieel professional?	96
<b>7</b>	<b>Moreel redeneren</b>	97
7.1	Inleiding	97
7.2	Moreel redeneren – de aanpak	99
7.2.1	Morele beeldvorming	100
7.2.2	Morele oordeelsvorming	102
7.2.3	Morele besluitvorming	105
7.3	Toepassing	106
7.3.1	Wanneer toepassen?	107
7.3.2	Subjectief of objectief?	107
7.3.3	Emoties	107
	<b>DEEL II ORGANISATIECONTEXT</b>	109
<b>8</b>	<b>Bedrijfsethiek</b>	111
8.1	Inleiding	111
8.2	Bedrijfsethiek – een overzicht	112
8.3	Vier mythes uit de bedrijfsethiek	114
8.3.1	Mythe 1: het is gemakkelijk om ethisch te zijn	114
8.3.2	Mythe 2: onethisch gedrag is het resultaat van enkele rotte appels	116
8.3.3	Mythe 3: ethiek kan worden gemanaged door formele ethische codes en programma's	116
8.3.4	Mythe 4: ethisch leiderschap gaat over de integriteit van de leider	117

8.4	Integriteitsmanagement	118
8.4.1	Voorbeeld 1: Stimuleringskader Integere Organisatie	119
8.4.2	Voorbeeld 2: integriteitsbevordering als leerproces	121
8.4.3	De twee benaderingen vergeleken	124
<b>9</b>	<b>Sturen op vertrouwen</b>	127
9.1	Inleiding	127
9.2	Vertrouwen	128
9.3	Control en vertrouwen	130
9.3.1	Wat is control?	130
9.3.2	Kritieken op formele control	131
9.3.3	De relatie tussen control en vertrouwen	133
9.4	Patronen van sturen op vertrouwen	134
9.4.1	Twee kernpatronen	135
9.4.2	Vijf thema's van sturen op vertrouwen	137
9.5	Sturen op vertrouwen en de financieel professional	144
	<b>DEEL III MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT</b>	145
<b>10</b>	<b>Onze markteconomie</b>	147
10.1	Inleiding	147
10.2	Kritiek op de markteconomie	149
10.2.1	Ons economische systeem en onze identiteit	149
10.2.2	Morele grenzen aan het marktdenken	151
10.3	Economie en politiek – een waarschuwing uit de VS	154
<b>11</b>	<b>Duurzaamheid</b>	159
11.1	Inleiding	159
11.2	Duurzaamheid nader toegelicht	160
11.3	Duurzaamheid, waarom eigenlijk?	162
11.3.1	Het kan	162
11.3.2	Het moet	163
11.3.3	Het loont	163
11.4	Naar een duurzame economie	165
11.4.1	Lineaire economie	165
11.4.2	Keteneconomie met recycling	166
11.4.3	Circulaire economie	167
11.4.4	Sociale consequenties	169
11.4.5	Meervoudige waardecreatie	170
11.5	Nieuwe businessmodellen	171
11.6	Duurzaamheidsrapportages	173
11.7	Meervoudige waardecreatie door Integrated thinking	175
11.8	Tot slot	177

<b>DEEL IV FINANCIËEL PROFESSIONALS EN ETHIEK</b>	179
<b>12 Ethiek en fiscaliteit</b>	181
12.1 Inleiding	181
12.2 De morele basis van belastingen	184
12.3 De fiscale praktijk	186
12.4 De fiscaal adviseur	188
<b>13 Beroepscontext</b>	193
13.1 Inleiding	193
13.2 Accountant en controller	195
13.2.1 Kerndilemma's	195
13.2.2 Beroepscode	196
13.2.3 NOCLAR	199
13.2.4 Integer handelen in de beroepscontext	200
13.3 Belastingadviseur	200
13.3.1 Kerndilemma	200
13.3.2 Beroepscode	202
13.4 Financieel adviseur	206
13.4.1 Kerndilemma	206
13.4.2 Gedrags- en beroepsregels	208
<b>Literatuur</b>	213
<b>Over de auteurs</b>	219



# Voorwoord

---

Van financieel professionals wordt in toenemende mate verwacht dat zij ethiek en integriteit hoog in het vaandel hebben staan. Na de financiële crisis van 2008 ontstond veel kritiek op de financiële sector in het algemeen. Bankiers waren te gretig geweest, controllers had hun rug niet recht gehouden en accountants hadden hun broodheren – het bedrijfsleven dat zij moesten controleren – te zachtzinnig benaderd. Trustkantoren hadden, onder het oogluikende toezicht van de Belastingdienst, Nederland veranderd in een louche belastingparadijs. Commissarissen en toezichthouders hadden faliekant gefaald en dat gold ook voor de hogescholen en universiteiten die de educatie van alle voornoemde beroepen hadden verzorgd.

Gelukkig is er inmiddels veel ten goede veranderd. De werelden van het bankieren, het verzekeren, de accountancy en de interne controle hebben een uitvoerige *soul searching* uitgevoerd, leidend tot vele adviezen, voornemens en praktische maatregelen, zoals de Code Banken, de beroepseed voor bankiers en accountants, integriteitstrainingen en dilemmaworkshops. Het gaat nu veel beter met de aandacht voor ethiek en integriteit in de financiële wereld.

Alle tijd dus om de ethiek van de financieel professional ook eens goed te boek te stellen en dat boek ligt voor u. Auteurs Gerard Verstegen en Aloy Soppe hebben meteen een aantal belangrijke vernieuwingen aangebracht in het onderwijs van professionele ethiek en bedrijfsethiek. Het is goed om bij die vernieuwing stil te staan. De belangrijkste vernieuwingen van het vakgebied die door dit boek geboden worden zijn er mijns inziens ten minste drie.

1. Het streven naar een minder ‘moraliserende’ ethiek. Daartoe treedt dit boek in het voetspoor van de Nyenrode-ethici Van Luijk en Karssing. De traditionele benadering van bedrijfsethiek als een toegepaste ethiek wordt in dit boek weliswaar niet losgelaten (zie hoofdstuk 3), maar wel aangevuld met nieuwe benaderingen, waarin een ‘horizontale’ benadering van de ethiek van beroep en bedrijf wordt ontwikkeld. Verstegen en Soppe vestigen zich hier in een ontwik-

keling die wij overal om ons heen zien in de samenleving, en die samenhangt met een toenemende morele sensitiviteit en pluraliteit. Wie is eigenlijk in staat om voor een ander uit te maken wat het ethisch juiste is? Niemand beschikt toch over een moreel archimedisch punt? Van Luijk sprak in dit verband over de ‘democratisering van het moreel gezag’. Dit boek ademt die geest van Van Luijk.

2. De aandacht voor empirisch-wetenschappelijke benaderingen van ethiek en integriteit, afkomstig uit de biologie, de psychologie en de sociale wetenschappen. Deze empirische benaderingen bieden enkele nieuwe houvasten bij de terugtrekking van de ‘verticale ethiek’, die pretendeert gezagvol te kunnen bepalen wat het moreel juiste is. De wetenschap laat zien dat de mens geen egoïstisch wezen is en dat moraal geen fantastische waandenkbeelden verkondigt. Wetenschappelijk blijkt de mens juist ook een sociaal wezen te zijn (iets wat Aristoteles in de vierde eeuw voor onze jaartelling overigens al wist) en blijkt moraal iets te zijn dat we in de basis ook bij dieren terugvinden.
3. De aandacht voor de institutionele context van de ethiek van professionals en bedrijven. Problemen met integriteit in organisaties zijn zelden een kwestie van ‘rotte appels’. De invloed van de organisatiecultuur- en structuur op financiële instellingen blijkt allesbepalend te zijn voor het handelen van daar werkzame professionals. Organisaties krijgen de ethiek die zij verdienen. Daarom is het goed dat dit boek ook aandacht besteedt aan het management van integriteit en de manier waarop integriteit in organisaties planmatig kan worden verbeterd.

Wat brengt de toekomst van de financiële ethiek? Wanneer we de ontwikkelingslijnen van dit boek doortrekken, ontstaat het beeld van een alsmaar verder geïntegreerde ethiek, waarin beroepsbeoefenaren integriteit zien als een vanzelfsprekend onderdeel van hun professionele verantwoordelijkheid. Een beroepsbeoefenaar die het vak verstaat, begrijpt ook dat integriteit daar een essentieel onderdeel van is, dat het belangrijk en interessant is. Wie nieuwsgierig is naar wat dit concreet betekent, vindt in dit compacte én volledige, bovendien heel helder geschreven boek antwoord op veel belangrijke vragen.

*Ronald Jeurissen*  
hoogleraar Bedrijfsethiek  
Nyenrode Business Universiteit, Breukelen

# 1

## Inleiding

---

De aandacht voor ethiek is het afgelopen decennium sterk gegroeid, niet in de laatste plaats doordat we dagelijks lezen over flagrante schendingen van morele grenzen, die ingaan tegen de waarden waarvoor wij denken te staan. Grote bekendheid kregen schandalen als de Vestia-affaire waarbij het speculeren met rentederivaten en omkoping tot miljardenverliezen voor de woningcorporatie heeft geleid, de woekerpolis-affaire, of ‘dieselgate’ waarbij Volkswagen met sjoemelsoftware jarenlang dieselmotoren goedgekeurd kreeg die eigenlijk niet voldeden aan de normen voor uitstoot van vervuilende gassen. Bij dit soort schandalen wordt – soms binnenskamers maar meestal publiekelijk – de vraag gesteld: wat wist de accountant hiervan? Waarom heeft hij niet ingegrepen? En wat was de rol en verantwoordelijkheid van de controller? Of, bij de woekerpolissen, in hoeverre waren de adviseurs die deze beleggingsverzekeringen verkochten op de hoogte van de risico’s? Financieel professionals hebben door de aard van hun beroep vaak een grote verantwoordelijkheid als het om morele kwesties gaat. Soms is er geen enkele twijfel over wat moreel gezien de juiste handelwijze is, maar vaak ook is er niet een eenduidig antwoord op de vraag wat de beste handelingsoptie is.

Welke benaderingen en handvatten zijn in dit soort situaties beschikbaar vanuit de ethiek die helpen om in het vaak moerassige landschap van morele valkuilen en dilemma’s een goede weg te vinden? Die vraag is leidend geweest bij het schrijven van dit boek. Vier beroepen of rollen staan ons daarbij voor ogen: de accountant, de controller, de fiscaal adviseur en de financieel adviseur. We hebben gestreefd naar een praktische benadering waarin theorieën en modellen worden vertaald naar de

beroepspraktijk. We richten ons met het boek zowel op de professionals werkzaam in de praktijk als op studenten.

Deze invalshoek heeft geleid tot de volgende kenmerken:

- Modellen/theorieën worden geïllustreerd aan de hand van cases uit de beroepspraktijk.
- De meeste hoofdstukken worden afgerond met de vraag: wat betekent dit voor de financieel professional?
- Er is uitgebreid aandacht voor het thema integriteit (hoofdstuk 5 en 8); een begrip dat eenvoudig lijkt maar complex is – en zeer relevant voor de financieel professional.
- Er is aandacht voor de gedragscodes zoals die gelden voor de verschillende beroepsgroepen: de accountants, controllers en fiscalisten. Hoe relevant zijn die gedragscodes voor hun (morele) gedrag (hoofdstuk 13)?
- Er is aandacht voor het (tegenwoordig actuele) thema van de ethische kant van belastingen (hoofdstuk 12). Waar liggen de morele grenzen van belastingontwijking?

Daarnaast besteden we aandacht aan enkele thema's die nog weleens buiten beeld blijven:

- Wat zijn nieuwe ethische stromingen? (hoofdstuk 4) We besteden hierbij aandacht aan de benadering die wel wordt aangeduid als 'horizontale ethiek'. In deze benadering wordt het idee losgelaten dat er een ultieme theorie is die ons vertelt wat goed en kwaad is, en verschuift de aandacht van *inhoud* van de morele normen naar de zorgvuldigheid van het *proces* waarin in onderlinge dialoog een moreel oordeel tot stand komt.
- Welke inzichten over ons moreel gedrag biedt de gedragseconomie? (hoofdstuk 6)
- Wat is de morele dimensie van management control? (hoofdstuk 9. Mede gebaseerd op ons eigen onderzoek naar sturen op vertrouwen.)
- Welke kritiek is mogelijk op onze markteconomie? (hoofdstuk 10. We bespreken onder meer twee kritieken, van de Canadese filosoof Charles Taylor en de Amerikaan Robert Reich, die ons wijzen op enkele morele tekortkomingen van onze westerse markteconomie.)

Bij de keuze van thema's en de manier van benaderen van die thema's in dit boek bleek dat we regelmatig aanliepen tegen twee dilemma's:

- Welke opvatting van ethiek volgen we?
- Wat is de balans tussen theorie en praktijk?

## 1.1 Welke opvatting van ethiek volgen we?

Ethiek wordt nog wel eens opgevat als de discipline die ons vertelt wat het goede en juiste is om te doen. Als je in een organisatie of binnen een beroepsgroep daarover duidelijkheid hebt, kun je de morele normen communiceren als eerste stap om te zorgen dat iedereen zich daaraan houdt. Ethiek krijgt daarmee haast vanzelf een moraliserende ondertoon (ik vertel jou hoe je je hoort te gedragen), en ethisch handelen krijgt het karakter van volgzzaamheid. Er is ook een andere benadering mogelijk. Die is met name ontwikkeld door de grondlegger van de bedrijfsethiek in Nederland, Henk van Luijk, en verder uitgewerkt door Edgar Karssing (beiden van Nyenrode Business Universiteit). Daarbij wordt ethiek binnen een organisatie gezien als een leerproces, als een zoektocht. De vraag wat het beste is om te doen is namelijk lang niet altijd zo gemakkelijk te geven. Van Luijk (1993) en Karssing (2006) pleiten ervoor om niet alleen morele richtlijnen te ontleen aan onze omgeving, maar om ook in de organisatie samen, van binnenuit, op zoek te gaan naar morele handvatten. Zo'n gezamenlijke zoektocht kan vorm krijgen in een dialoog tussen alle betrokkenen. De aandacht verschuift hierbij van de kwaliteit van de morele normen zelf naar de kwaliteit en zorgvuldigheid van het proces (van overleggen en besluiten) waarin over morele kwesties keuzes worden gemaakt.

In dit boek volgen we deze lijn van Van Luijk en Karssing. Startpunt voor ethisch handelen is een set van principes – bijvoorbeeld vastgelegd in de beroepscode – die een *moreel kader* vormen voor het handelen van de financieel professional. Zo is voor de accountant een wezenlijke morele richtlijn dat hij 'eerlijk en oprecht' handelt en de waarheid geen geweld aandoet. Deze morele leidraad geldt voor ieder van ons, maar voor de accountant is het een veel dwingender norm, want deze raakt de kern van de functie van de accountant: aan derden een redelijke mate van zekerheid verschaffen over de betrouwbaarheid van financiële cijfers. Van een accountant kan dus redelijkerwijs worden verwacht dat hij nooit zal toestaan dat onder zijn verantwoordelijkheid met financiële cijfers wordt gerommeld.

Zo'n moreel kader is geen set van regels die gevolgd moeten worden, maar biedt een bandbreedte waarbinnen beslissingen genomen dienen te worden. En binnen die bandbreedte doen zich tal van situaties voor waarin de vraag wat moreel gezien het beste is om te doen openstaat. Heeft bijvoorbeeld het accepteren van een nieuwe controleopdracht met een forse korting morele aspecten (gelet op potentiële consequenties voor de werkdruk van het controleteam of voor de grondigheid van de audit)? In zulke situaties vormt zorgvuldig overleg met collega's om tot een afgewogen oordeel te komen een essentiële component van ethisch handelen.

Zo'n minder moraliserende benadering betekent niet alleen aandacht voor normen stellen die nageleefd moeten worden en die een leidraad voor handelen bieden, maar vooral ook het ontwikkelen van sensitiviteit en bewustzijn voor:

- de morele dimensie van vele professionele keuzes;
- de complexiteit (inclusief druk en verleiding) van morele dilemma's in veel beroepssituaties;
- de professionele verantwoordelijkheid: hoe ga je als financieel professional om met verwachtingen, zowel van de eigen organisatie als van derden, in een snel veranderende wereld waarin morele standaards steeds minder eenduidig zijn.

## 1.2 De balans tussen theorie en praktijk

Wat mag je verwachten van een boek over ethiek specifiek gericht op een bepaalde beroepsgroep? Het lijkt niet onwaarschijnlijk dat de lezer rekent op praktische handvatten en richtlijnen, op een leidraad die hem helpt om in de weerbarstige praktijk van alledag een weg te vinden en keuzes te maken over morele thema's. We hebben ernaar gestreefd om aan die verwachting zo veel mogelijk tegemoet te komen. De meeste hoofdstukken sluiten we af met de vraag wat het thema concreet betekent voor het handelen van de financieel professional. We hebben ter illustratie op een aantal plekken cases beschreven toegespitst op de beroepspraktijk. En in een aantal hoofdstukken komen ook praktische richtlijnen aan de orde – onder meer als het gaat over een aanpak om een moreel dilemma te benaderen, moreel redeneren (hoofdstuk 7) en over de beroepscontext in hoofdstuk 13.

Tegelijk laat ethiek zich niet overal in een aantal *how to's* vertalen. Niet alleen omdat morele normen lang niet altijd eenduidig gegeven zijn – zoals hierboven opgemerkt – maar ook omdat bij ethiek de *intenties* van handelen vooropstaan en die intenties worden sterk bepaald door onze manier van kijken en onze interpretatie van de werkelijkheid. Is de belasting die een bedrijf betaalt een kostenpost of een bijdrage aan de publieke goederen (zoals infrastructuur en veiligheid) waar het bedrijf gebruik van maakt? Is onze markteconomie een redelijk ideaal systeem omdat het grote welvaart heeft gebracht of heeft dit systeem geleid tot een door hebzucht gedreven samenleving waarin er alleen nog waarde wordt gehecht aan materiële zaken en financieel succes, en waarin waarden als vriendschap, saamhorigheid of schoonheid op de achtergrond zijn geraakt? Op dat soort vragen bestaat niet één 'goed' antwoord, het hangt ervanaf hoe je ernaar kijkt. En dat geldt niet alleen voor belastingen of de markteconomie, dat geldt voor veel domeinen. Een aantal hoofdstukken is er primair op gericht om de lezer een nieuwe of aanvullende manier van kijken te bieden.

Het kennismaken van een andere invalshoek kan leiden tot een nuancering van de eigen zienswijze – of niet. Het schept in ieder geval de ruimte voor het maken van een bewuste keuze.

Tot slot een kort overzicht van hoe we dit boek hebben ingericht. Het boek bestaat uit vier delen: 1 Kernbegrippen, 2 Organisatiecontext, 3 Maatschappelijke context en 4 Financieel professionals en ethiek. Alle hoofdstukken kunnen in beginsel afzonderlijk gelezen worden, wel wordt soms de kennis voorondersteld van met name hoofdstuk 2 (Ethiek, een terreinverkenning) of hoofdstuk 3 (Traditionele benaderingen van ethiek). De thema's van elk hoofdstuk zijn samengevat in figuur 1.1.

**Figuur 1.1** - Overzicht van het boek

Hoofdstuk	Thema's
<b>DEEL I – KERNBEGRIPPEN</b>	
2. Ethiek, een terreinverkenning	Wat is ethiek? Hoe belangrijk is ethiek binnen een bedrijf, binnen een markteconomie waar mensen in de eerste plaats door economische motieven worden gedreven? En wanneer heeft een financieel professional te maken met ethiek?
3. Traditionele benaderingen van ethiek	We lichten de drie benaderingen toe die het meest toegepast worden bij de vraag wat moreel wenselijk, aanvaardbaar of juist verwijtbaar is. Dit zijn de deugdenethiek, de beginsethiek (ook wel aangeduid als 'plichtenethiek') en de gevolgenethiek.
4. Nieuwe benaderingen van ethiek	De traditionele benaderingen hebben hun tekortkomingen: het risico van moraliseren en onvoldoende eenduidigheid over de morele norm. In dit hoofdstuk belichten we enkele nieuwe benaderingen (ook wel aangeduid als 'horizontale ethiek') als reactie op de traditionele benaderingen.
5. Integriteit	Wat is integer handelen? Daarover bestaan verschillende ideeën. Het begrip wordt in verschillende versies (in enge zin en in ruime zin) gedefinieerd. Kan iemand wel volledig integer zijn? Hoe kan een organisatie de integriteit van haar medewerkers bevorderen?



6. Ons morele gedrag in de praktijk	<p>We bespreken in dit hoofdstuk zes thema's of gedragspatronen die je – ook in de dagelijkse beroepspraktijk van de financieel professional – regelmatig tegenkomt en die tot een ander gedrag leiden dan je verwacht of dan je eigenlijk zou willen. Die zes thema's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• we houden onszelf voor de gek;</li> <li>• de beperkingen van externe prikkels;</li> <li>• het effect van regels;</li> <li>• follow the crowd;</li> <li>• de fraudedriehoek – of hoe nette mensen tot frauderen komen;</li> <li>• de donkere kant van gehoorzaamheid.</li> </ul>
7. Moreel redeneren	<p>Morele kwesties kunnen lastig zijn. Hoe kom je tot een goede afweging en tot een goede keuze? In de voorgaande hoofdstukken worden verschillende benaderingen besproken die kunnen helpen bij het vinden van een antwoord op de vragen: wat moet ik doen? Hoe pas je dat in de praktijk toe? In dit hoofdstuk beschrijven we een aanpak, moreel redeneren, die je daarbij kunt toepassen.</p>

## DEEL II – ORGANISATIECONTEXT

8. Bedrijfsethiek	<p>In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de belangrijkste thema's die onder de noemer bedrijfsethiek vallen, vier mythes over bedrijfsethiek en twee benaderingen voor integriteitsmanagement.</p>
9. Sturen op vertrouwen	<p>In dit hoofdstuk staan we stil bij de wijze waarop een bedrijf is georganiseerd en wordt geleid en gestuurd – en welke rol <i>vertrouwen</i> daarbij speelt. Wat is vertrouwen? Wat heeft vertrouwen met ethiek en integriteit te maken? En hoe geven organisaties in de praktijk vorm aan sturen op vertrouwen?</p>

## DEEL III – MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

10. Ons economisch systeem	<p>In dit wat filosofisch getinte hoofdstuk kijken we, aan de hand van een aantal kritische denkers, vanuit een ethisch perspectief naar de economische orde waarin we dagelijks leven en werken. De visies van de Canadese filosoof Charles Taylor, de Amerikaanse ethicus Michael Sandel, de Vlaamse filosoof Vandevelde en de Amerikaanse hoogleraar en politiek adviseur Robert Reich komen aan de orde.</p>
----------------------------	--

11. Duurzaamheid	Duurzaam handelen betekent voor een organisatie: rekening houden met de rechten en belangen van directbetrokkenen (met name de eigen werknemers en toeleveranciers). En het betekent rekening houden met de omgeving en de toekomstige generaties – met milieu en schaarse hulpbronnen. In dit hoofdstuk staan we stil bij de praktische uitwerking van duurzaam handelen op de bedrijfsvoering van een organisatie. Welke nieuwe economische grondvormen komen tot stand? Welke nieuwe businessmodellen zien we verschijnen? Wat houdt meervoudige waardecreatie en <i>Integrated Thinking</i> in?
------------------	---

#### DEEL IV – FINANCIËEL PROFESSIONAL EN ETHIEK

12. Fiscaliteit en ethiek	Wat hebben belastingen en ethiek met elkaar te maken? Belastingontduiking is fout. Is belastingontwijking <i>wel</i> te billijken? Wat is de morele basis van belastingen? Wat betekent dat voor de financieel professional die zijn klant fiscaal adviseert?
13. Beroepscontext	Dit boek is gericht op vier professies: de accountant, de controller, de fiscaal adviseur en de financieel adviseur. Welke kerndilemma's die inherent zijn aan het beroep kennen deze professies? En welke ethische richtlijnen gelden specifiek voor elk van deze beroepen?

Bij enkele hoofdstukken zijn ook andere auteurs betrokken geweest. Hoofdstuk 11, Duurzaamheid, is geschreven door Theo van Houten, hoofddocent bedrijfseconomie en onderzoeker aan de HAN (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen). Dit hoofdstuk is in belangrijke mate gebaseerd op zijn boek *Duurzame bedrijfsvoering* (Houten, 2019). Hoofdstuk 12, Fiscaliteit en ethiek, is mede geschreven door Johan Roest, hoofddocent Belastingrecht aan de HAN. Hoofdstuk 13, Beroepscontext, is mede geschreven door Johan Roest en Martin van Bendegom, docent Financieel management aan de HAN.

Tot slot. Als we het over de financieel professional hebben, spreken we meestal in de hij-vorm. We beseffen dat dit geen recht doet aan alle vrouwen die in deze beroepen werkzaam zijn. Er zijn twee alternatieven. We zouden het iedere keer over hij/zij en hem/haar kunnen hebben, of we zouden het – wat in sommige publicaties wel gebeurt – alleen over zij en haar kunnen hebben – wat neigt naar een soort statement. We hebben voor de mannelijke vorm gekozen omdat de twee alternatieven de leesbaarheid in onze ogen niet zouden bevorderen.

**DEEL**

**I**

**KERNBEGRIPPEN**



# 2

## Ethiek – een terreinverkenning

---

### 2.1 Inleiding

Het is voor een (aankomend) financieel professional die zich wil verdiepen in ethiek – of zich in het kader van zijn studie *moet* verdiepen in ethiek – waarschijnlijk goed om drie vragen als eerste beantwoord te krijgen. Ten eerste: wat is ethiek eigenlijk? Daarover heeft iedereen wel een idee, maar kunnen we daar preciezer over zijn? Ten tweede: hoe relevant is ethiek wanneer je werkt en functioneert in een markteconomie met bedrijven die primair door economische motieven worden gedreven? Is het dan wel nodig of wenselijk om je druk te maken om morele afwegingen? En, tot slot, in hoeverre moet een financieel professional zich druk maken om ethiek? Wanneer wordt hij met morele kwesties geconfronteerd en is het dan handig of wenselijk om hierover meer kennis van zaken te hebben?

Deze drie vragen staan centraal in dit hoofdstuk. In paragraaf 2.2 *Ethiek, wat is dat?* wordt een aantal basisbegrippen toegelicht en wordt aangegeven waarom ethiek een lastig vakgebied is, zowel in de theorie als in de toepassing. Waarom is het in dat vakgebied veel lastiger om ‘het’ goede antwoord te geven dan in veel andere vakgebieden? In paragraaf 2.3 *Ethiek en onze markteconomie* gaan we kort in op de spanning tussen economische principes (gericht op winst maken) en moraliteit, en welke verschillende benaderingen daarover in de loop van de tijd zijn ontwikkeld. Dit onderwerp komt in hoofdstuk 10 uitgebreid aan de orde. Tot slot schetsen we in

paragraaf 2.4 *Ethiek en de financieel professional* enkele karakteristieke morele eisen en omstandigheden waarmee de financieel professional te maken kan krijgen.

## 2.2 Ethiek – wat is dat?

Wat is ethiek? Laten we, ter illustratie, starten met een voorbeeld (zie box 2.1).

---

### BOX 2.1 – WAT IS ETHIEK? – EEN CASUS

Stel, je bent assistent-controller bij een grote woningcorporatie. De treasurer van deze corporatie koopt al enkele jaren voor grote bedragen (miljarden euro's) aan rentederivaten. Het kopen van deze renteswaps, bedoeld om het risico op renteverhogingen op te vangen, loopt via een tussenpartij, derivatenhandelaar X. Jij komt er als assistent-controller toevallig achter dat de treasurer meerdere keren grote bedragen betaald heeft gekregen van tussenpersoon X. Je verdenkt de treasurer ervan dat deze samenspannt met de tussenhandelaar en dat zij onderling de provisie verdelen die de tussenhandelaar verdient. Je vraagt je af: moet ik dit melden aan de algemeen directeur? Je overlegt met je direct leidinggevende: wat te doen? Zij adviseert: niets doen. Je hebt weliswaar een aanwijzing dat er iets mis is, maar geen hard bewijs. Daarnaast weet je niet of de algemeen directeur hier zelf op een of ander manier bij betrokken is. Daarbij, geeft ze aan, weet je hoe het met klokkenluiders afloopt. Je hebt ook een belangrijke verplichting naar je gezin, dus laat het rusten. En verder geeft ze aan: ik houd het verder wel in de gaten. Jij blijft achter met de vraag: wat zou ik moeten doen?

---

Ethiek gaat niet over feitelijkheden, gaat niet over hoe de werkelijkheid in elkaar zit (zoals bijna alle andere vakgebieden). Ethiek probeert handreikingen te bieden voor wat een persoon *zou moeten* willen, zijn of doen. Anders gezegd: ethiek is *normatief*, geeft richtlijnen voor wat wenselijk is om te doen. In de casus in box 2.1 is de vraag *of* de treasurer feitelijk fraudeert geen onderzoeksobject van de ethiek. Maar de vraag 'wat zou ik moeten doen?' waarmee de assistent-controller wordt geconfronteerd raakt het hart van waar het bij ethiek om gaat.

Ethiek kan op twee manieren worden begrepen. In de eerste, smalle betekenis – tevens de meest toegepaste – gaat ethiek over hoe je behoort te handelen. Ethiek gaat dan over hoe we als mensen met elkaar behoren om te gaan. *Centraal staat daarbij het streven om rekening te houden met de belangen van anderen – dus niet alleen met je eigen belang.*

Daarnaast bestaat er een bredere interpretatie, waarbij de vraag is wat voor soort mens je wilt zijn. Centraal staat het streven naar een goed en succesvol leven. In de eerste smalle betekenis wordt gesproken over wat het *juiste* is om te doen. In de brede betekenis wordt eerder de vraag gesteld wat het *goede* is om te doen.

### 2.2.1 Ethiek, moraal en moraliteit

De termen ethiek en moraal worden vaak door elkaar gebruikt, net als de termen ethisch en moreel. Als we precies zijn, dan zijn ethiek en moraal verschillende zaken (zie figuur 2.1). Bij moraal gaat het om een verzameling van morele waarden die door een individu, gemeenschap, groep of organisatie als een belangrijke richtlijn wordt beschouwd voor het eigen handelen.

**Figuur 2.1** – Verschil tussen ethiek en moraal



Ethiek is de studie van de moraal. De ethiek bestudeert de moraal en kijkt naar de rechtvaardiging van morele regels. Als derde term wordt ook het woord moraliteit regelmatig gehanteerd. De betekenis van deze term is niet eenduidig; verschillende auteurs denken hier anders over. Wij zullen in dit boek moraliteit als synoniem gebruiken voor moraal.



## Over de auteurs

---

### *Ir. drs. Gerard Verstegen RA*

Gerard Verstegen is sinds 2010 werkzaam als hoofddocent en onderzoeker aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Daarvoor is hij dertig jaar organisatieadviseur geweest. Hij was onder meer jarenlang als partner verbonden aan Ernst & Young Consulting. Hij is van huis uit opgeleid als econoom en registeraccountant. Later heeft hij filosofie gestudeerd, afgerond met de master Applied Ethics met een focus op integer handelen. Binnen de HAN is zijn onderzoek gericht op twee thema's: moreel leren en sturen op vertrouwen. Hij heeft binnen het Instituut Financieel Management de leerlijn Ethiek en Finance ontwikkeld.

### *Dr. Aloy Soppe*

Aloy Soppe is sinds 2017 associate lector Financiële Ethiek aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Daarvoor was hij universitair hoofddocent aan de juridische faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is in Groningen opgeleid als algemeen econoom en bedrijfseconoom en doceerde vele jaren het vak Financiële Ethiek in de master Financieel Recht van de juridische faculteit van de Erasmus Universiteit. Zijn onderzoek is specifiek gericht op duurzaamheid en ethiek op financiële markten en bij financiële instituties. Hij is gepromoveerd op het onderwerp 'financiering als een instrument voor een duurzame onderneming' en heeft gepubliceerd over moraliteit en financiële duurzaamheid in het algemeen in nationale en internationale tijdschriften en boeken.

### *Drs. Martin van Bendegom*

Martin van Bendegom is sinds 2018 werkzaam als docent aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Daarvoor is hij ruim 28 jaar werkzaam geweest bij de Rabobank in diverse functies. In die periode heeft hij ook vaak lesgegeven aan professionals binnen en buiten de Rabobank. Hij is opgeleid als bedrijfseconoom en bedrijfskundige. Binnen de HAN is hij betrokken bij de ontwikkeling van het curriculum van de opleiding Finance, Tax & Advice. Hij geeft onder andere de vakken Ethiek, Algemene Economie en Duurzaamheid, waarin de elementen van ethisch handelen worden behandeld.

*Drs. Theo van Houten*

Theo van Houten studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij werkt als hoofddocent bij het Instituut Financieel Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en als onderzoeker bij het lectoraat Financial Control dat gelieerd is aan dit instituut. Van Houten is schrijver van een drietal boeken, waaronder het boek *Duurzame bedrijfsvoering* en publicist van een groot aantal bedrijfseconomische artikelen.

*Mr. Johan Roest RB*

Johan Roest is sinds 2007 hoofddocent Belastingrecht aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Na zijn studie Fiscaal Recht aan de Universiteit van Tilburg is hij werkzaam geweest als belastingadviseur bij een tweetal accountantskantoren. Sinds 2002 is hij lid van de beroepsvereniging Register Belastingadviseurs. Als auteur heeft hij diverse vakinhoudelijke artikelen geschreven voor landelijke vakbladen, zoals de NTFR, *Btw-Brief* en de WPNR.

# ETHIEK VOOR FINANCIËEL PROFESSIONALS

Over ethisch handelen in bedrijven en organisaties is onder de noemer van bedrijfs-ethiek al veel geschreven. Veel minder geldt dat voor het ethisch handelen van financieel professionals (accountants, controllers, fiscalisten, financieel adviseurs). Dit boek richt zich op hen – zowel beroepsbeoefenaars uit de praktijk als studenten die daartoe opgeleid worden.

*Ethiek voor financieel professionals* heeft de volgende uitgangspunten:

- De besproken modellen worden geïllustreerd en benaderd met cases en dilemma's uit de beroepspraktijk.
- Ethisch handelen is niet altijd simpel; het betekent soms een zoektocht naar wat het goede (of minst slechte) is om te doen. De zorgvuldigheid van die zoektocht, vaak in een dialoog, is dan bepalend voor de morele kwaliteit van de uitkomst.
- Naast traditionele benaderingen (deugdenethiek, plichtenethiek, utilisme) is er ook aandacht voor nieuwere benaderingen, zoals horizontale ethiek en zorgethiek.
- Diverse topics krijgen speciale aandacht: gedragseconomie; integriteit en integriteitsbevordering; moreel redeneren; sturen op vertrouwen; kritieken op onze westerse markteconomie; duurzaamheid; fiscaliteit en ethiek; beroepscontext en beroepscodes van de verschillende financiële professies.

**Gerard Verstegen** is registeraccountant en ethicus. Hij werkte dertig jaar in de organisatieadviespraktijk, onder meer als partner bij EY Consulting. Hij is nu werkzaam als hoofddocent en onderzoeker aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

**Aloy Soppe** is algemeen en bedrijfs-econoom. Hij is gepromoveerd op het onderwerp Financiering als instrument voor een duurzame onderneming. Sinds 2017 is hij associate lector Financiële Ethiek aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

*'Een beroepsbeoefenaar die het vak verstaat, begrijpt ook dat integriteit daar een essentieel onderdeel van is, dat het belangrijk en interessant is. Wie nieuwsgierig is naar wat dit concreet betekent, vindt in dit compacte én volledige, bovendien heel helder geschreven boek antwoord op veel belangrijke vragen.'*

– Ronald Jeurissen, hoogleraar Bedrijfsethiek Nyenrode Business Universiteit