

Ontwikkeling financiële functie:

MORESPRUDENTIE VOOR ACCOUNTANTS IN BUSINESS

Accountants in business hebben tijdens de verplichte training beroepsethiek geoefend met het bespreken en oplossen van professionele dilemma's. Hoe zorg je ervoor dat de kennis die tijdens dergelijke gesprekken wordt opgedaan, beklijft? Hoe zorg je ervoor dat niet alleen de individuele deelnemers aan het gesprek leren, maar dat ook de beroepsgroep leert?



Henriëtte Bout en Edgar Karssing: *Ik ben manager van een Business Group in het buitenland. Vandaag heb ik een gesprek met een van mijn beste distributeurs. Het gesprek is open, de sfeer is goed en we besluiten de samenwerking te beklinden met een goed glas wijn. Tijdens de wijn vraag ik de distributeur hoe hij het voor elkaar krijgt om mijn goederen zo snel langs de douane te krijgen van verschillende landen. Ik weet dat de landen in mijn regio bureaucratische douanediensdiensten hebben. Hij reageert niet direct, maar vraagt of ik niet weet hoe de douane in dit soort landen werkt. Als ik om duidelijkheid vraag, lacht hij en zegt dat geld en connecties overal deuren openen. Wat doe ik?*

Bovenstaande is een casus uit de NBA dilemma-app.¹ Hoe kom je tot een antwoord waarvan je weet dat het de toets der morele kritiek kan doorstaan? Volgens sommigen is het oplossen van een vraagstuk zoals dit een kwestie van gezond boerenverstand. Verleidelijk, want dat hebben we toch allemaal? Voor de beroepsvereniging van accountants in business (AIB's) is gezond boerenverstand alleen niet voldoende. Alle AIB's hebben daarom de training beroepsethiek moeten volgen. 'Doelstelling van de training was het vergroten van de bewustwording, het begrip en de toepassing van ethische principes door AIB's. De bedoeling was dat dit een bijdrage zou leveren aan een gedragsverandering op

het gebied van de professioneel kritische instelling, de ethiek van de beroepsgroep en dat daarmee de kwaliteit van de beroepsuitoefening vergroot zou worden', aldus Sillje en Bouman.²

Deze trainingen bleken niet overbodig: veel van de 8000 AIB's hadden bij aanvang van de trainingen geen parate kennis van de Verordening Gedragscode.³ De deelnemers oefenden tijdens de sessies met het bespreken en oplossen van professionele dilemma's. Nu, na alle trainingen, zijn de vervolgvragen: Hoe zorgen we ervoor dat de kennis die tijdens dergelijke gesprekken wordt opgedaan, beklijft? Hoe zorg je ervoor dat niet alleen de individuele deelnemers aan het gesprek leren, maar dat ook de beroepsgroep leert? Om een begin te maken met het beantwoorden van deze vragen, is moresprudentie ontwikkeld ten aanzien van lastige en veelvoorkomende dilemma's. Dit heeft geresulteerd in een website met moresprudentie voor AIB's.^{4,5}

In deze bijdrage leggen we uit wat moresprudentie is, wat dit kan opleveren en hoe dit samen met AIB's is ontwikkeld. Tevens reflecteren we op onze eigen rol. We zijn filosofen, geen accountants in business. Hoe kunnen filosofen als hulpwetenschappers van het nadenken een bijdrage leveren aan de ethiek van een beroepsgroep? Met de beschrijving van onze aanpak willen we anderen inspireren om op eenzelfde manier met ethiek aan de slag te gaan. Omdat het kan. Maar vooral, omdat het werkt,

Probleemstelling en onderzoeksvragen:

Accountants in business hebben tijdens de verplichte training beroepsethiek geoefend met het bespreken en oplossen van professionele dilemma's. Hoe zorg je ervoor dat de kennis die tijdens dergelijke gesprekken wordt opgedaan, beklijft? Hoe zorg je ervoor dat niet alleen de individuele deelnemers aan het gesprek leren, maar dat ook de beroepsgroep leert?

Onderzoeksmethode:

Beschrijving van en reflectie op activiteit (action research).

Bevindingen:

Gezamenlijk moresprudentie ontwikkelen leidt tot een goed gesprek, waardoor accountants in business individueel, maar ook als beroepsgroep, collectief kunnen leren. Filosofen kunnen vanuit hun vakgebied de op praktijkkennis gebaseerde moresprudentie verrijken met theoretische inzichten.

Betekenis voor de financiële functie:

Moresprudentie ontwikkelen is een volgende stap in de gewenste gedragsverandering op het gebied van de professioneel kritische instelling, de ethiek van de beroepsgroep en de kwaliteit van de beroepsuitoefening.

omdat het een manier is om met elkaar handen en voeten te geven aan ethiek. Om met elkaar ons gezond boerenverstand te voeden.

Moresprudentie – definitie, nut en noodzaak

Iedere accountant in business kan zichzelf vragen stellen als: Hoe doe ik mijn werk goed? Doe ik de goede dingen op de goede manier? Dit zijn geen vrijblijvende vragen. Het ontwikkelen en formuleren van moresprudentie helpt bij het zoeken naar antwoorden.⁶ Moresprudentie is door Raoul Wirtz als volgt gedefinieerd:

‘Net als er een voortgaand verslag bestaat van de toepassingspraktijk van het recht, die systematisch wordt neergelegd in jurisprudentie, zou ook het gesprek over integriteit en alle afwegingen, keuzes en beslissingen moeten worden opgetekend. We zouden dit met een beetje fantasie “moresprudentie” kunnen noemen.’⁷

Zoals jurisprudentie als term wordt gebruikt voor de verslaglegging van de toepassingspraktijk van het recht, zo kan de term moresprudentie worden gebruikt voor de verslaglegging van de toepassingspraktijk van de professionele moraal.

Wirtz poneerde deze nieuwe term in een blad voor auditors. Ook voor hen spelen ethiek en integriteit een belangrijke rol in de vele afwegingen die ze moeten maken. De voorbeelden zullen voor AIB's herkenbaar zijn: ‘Moet de auditor controleren, leren of beleren? Moet hij tegenwerken of meedenken? Managen of rapporteren? Hoe hard moet hij zijn oordeel verwoorden wanneer verbeteringen in zicht zijn? Hoe kritisch moet hij zijn naar het beleid van zijn eigen directie? Of naar de verrichtingen van zijn collega's? Deze vragen zijn de algemene bewoordingen van een groot aantal concrete kwesties en dilemma's waar veel auditors regelmatig mee worstelen.’⁸ Om op gepaste wijze dergelijke algemene, tijdloze kwesties aan te pakken is een gesprek met collega's hierover buitengewoon functioneel. Het

voorkomt dat professionals als een soort morele eenpitters zelf bepalen wat hun beroepsmoraal is.

Het ontwikkelen van moresprudentie betreft een proces waarbij op een systematische wijze kennis en inzicht worden verzameld over de manier waarop met alle morele aspecten van het werk van bijvoorbeeld AIB's kan worden omgegaan. Die kennis en inzichten zijn een belangrijk referentiepunt voor toekomstige vergelijkbare situaties. De nieuwe situaties worden op zichzelf weer onderdeel van de moresprudentie, waardoor de kennis over de praktijk groeit.

Het effect van de toepassingspraktijk van moresprudentie is dat de morele toets wordt ‘veruitwendigd’ en dat individueel en collectief (moreel) leren mogelijk wordt gemaakt.⁹

Dat impliceert dat er op regelmatige basis over morele aspecten van het werk moet worden gepraat door professionals en dat de uitkomsten van dit gesprek worden vastgelegd. De onderwerpen die in zo'n gesprek naar voren kunnen komen, kunnen abstract zijn; kijkend naar de casus aan het begin van dit artikel: Is corruptie geoorloofd? Maar zinvoller is het om concrete vragen en situaties te bespreken. Bijvoorbeeld: Moet ik mijn distributeur aanspreken over de manier waarop hij het voor elkaar krijgt om mijn goederen zo snel langs de douane te krijgen van verschillende landen?

Men zou ook een aantal op het oog vergelijkbare situaties naast elkaar kunnen leggen met als doel een aantal relevante kenmerken van dergelijke vraagstukken vast te stellen die voor dat soort situaties richtinggevend kunnen zijn in de toekomst. Een systematische verslaglegging geeft na verloop van tijd een rijke informatiebank voor morele kwesties, die in de dagelijkse praktijk een goed houvast kan opleveren.

Hoewel deze verslaglegging richting kan geven in nieuwe situaties, is het niet weer het zoveelste codeboek met ijzeren regels die vervolgens de ruimte tot het maken van eigen beslissingen inperken. Door het ontwikkelen van moresprudentie verzeke-

‘Zinvoller is het om concrete vragen en situaties te bespreken’

ren de AIB-gemeenschap en de individuele leden zich van voldoende speelruimte om recht te doen aan de grote variatie en situaties die het werkveld eigen is, maar voorkomt hij dat hij bij morele improvisatie moet terugvallen op zijn eigen subjectieve beroepsopvattingen en waarborgt hij de transparantie en controleerbaarheid van zijn werk.

Karssing en Wirtz noemden moresprudentie ‘de notulen van het gesprek’.¹⁰ Het is goed om op gezette tijden de tussentijdse resultaten van een gesprek over de rollen en verantwoordelijkheden van de AIB vast te leggen in notulen die inzicht geven in het denken en doen van de aanwezigen en die aanwijzingen geven voor het handelen. Notulen hebben echter iets tijdelijks, omdat het gesprek doorgaat. Wanneer op een toekomstig moment, in een nieuw overleg met nieuwe situaties blijkt dat de inzichten of ontwikkelde richtlijnen aangescherpt of veranderd moeten worden, dan kan dat ook.

Moresprudentie ontwikkelen

In deze paragraaf illustreren we hoe wij, in nauwe samenwerking met de NBA, moresprudentie tot stand hebben gebracht.

De aanleiding

Als gesteld, alle AIB's hadden een verplichte training beroepsethiek gevolgd om ‘de ethiek van de beroepsgroep en de kwaliteit van de beroepsuitoefening’ te vergroten. Maar dit was slechts een eenmalige interventie. En dan ook nog vooral gericht op bewustwording. De NBA vroeg ons vervolgens om samen met hen moresprudentie voor AIB's te ontwikkelen. Als een vervolgactiviteit, maar tegelijkertijd ook als verdieping op de trainingen met als doel te komen tot kennis over relevante morele kwesties van de beroepspraktijk van AIB's. NBA heeft daartoe verschillende bijeenkomsten georganiseerd.

De agendering

Met welke thema's zouden we beginnen? Behulpzame criteria om tot de keuze van een thema te komen zijn (in afnemende mate van belangrijkheid): urgentie, herkenbaarheid, lastigheid, veel voorkomendheid. Daarmee viel voor ons bijvoorbeeld het thema ‘relatiegeschenken’ af. Samen met NBA hebben we twee thema's gekozen die tijdens de

‘Door het gesprek krijgt ethiek inhoud’

verplichte trainingen vaak als lastig werden gezien:
~ omgaan met commerciële belangen;
~ internationaal zaken doen.

De setting

Een belangrijk kenmerk van moresprudentie is dat dit niet vanachter een bureau wordt ontwikkeld, maar juist in gesprek met de professionals zelf. Het is dus geen theoretische exercitie, maar de praktijk wordt als uitgangspunt genomen. Hiertoe is een gesprek gearrangeerd tussen AIB's met affiniteit met de thematiek (zowel met ethiek als met de thema's). Een goed gesprek kost tijd. Daarom is een halve dag uitgetrokken voor een kleine groep van acht tot tien mensen. Als voorbereiding werd aan hen gevraagd om al na te denken over eigen praktijkvoorbeelden rondom de gekozen thematiek.

Het programma

De bijeenkomst is begonnen met een korte inleiding: waarom zijn we hier, wat gaan we doen, en wat is moresprudentie? Vervolgens hebben de deelnemers hun eigen praktijkvoorbeelden rondom de gekozen thematiek met elkaar uitgewisseld.

Bij het thema ‘internationaal zaken doen’ werden onder andere de volgende dilemma's ingebracht:

- ~ Een klant in het Midden-Oosten blijkt ‘kasbetalingen’ te doen. Dat kunnen heel goed steekpenningen zijn, want dat is in het betreffende land standing practice. Geldt voor mij ‘s lands wijs, 's lands eer’?
- ~ Ik zit in de raad van toezicht van een organisatie die internationaal opereert. Ik vermoed dat die organisatie ook minderjarigen inzet. Op basis van Nederlandse wetgeving kan die organisatie daar eigenlijk geen projecten starten. Leg ik de organisatie op om volgens de Nederlandse wetgeving te gaan werken? Blijf ik in de raad van toezicht zitten?

SMOESJES

Smoesjes zijn niet-steekhoudende argumenten die we gebruiken om te rechtvaardigen waarom we onze verantwoordelijkheid verzaken. Er bestaat een dunne, maar zeer belangrijke, scheidslijn tussen legitieme argumenten en smoesjes. Legitieme argumenten rechtvaardigen een bepaalde handeling, smoesjes worden gebruikt om (vaak achteraf) een handeling of keuze goed te praten. Het is niet altijd op voorhand mogelijk te bepalen of een bepaald argument legitiem is of een smoesje.

Voorbeelden van smoesjes bij het thema 'Internationaal zakendoen'

- ~ Ik wil mezelf niet blootstellen aan fysieke bedreiging → Terecht. Maar wees kritisch: is die dreiging reëel? En, zo ja, moet je daar dan wel zaken willen doen?
- ~ Mijn goede gedrag verandert de situatie in dat land niet → Klopt. Maar meegaan in het 'slechte' gedrag verandert de situatie ook niet.
- ~ Anderen doen het ook → Zo kun je iedere eigen verantwoordelijkheid afschuiven. Waarom zou jij het zelf willen doen?
- ~ Dat is nu eenmaal de norm in dat land → Maar is dat ook wat de bevolking echt wil? Zou de bevolking vrijwillig kiezen voor omkoping, voor corruptie, voor het omzeilen van wet- en regelgeving?
- ~ Ik benadeel niemand → Onjuist. Je benadeelt het vertrouwen dat men in de accountant mag hebben.

De voorbeelden zijn besproken met behulp van een moreel intervisiemodel voor het systematisch en gestructureerd bespreken van lastige dilemma's.^{11,12} Er is met name gekeken naar de belanghebbenden in de casuïstiek, de mogelijke richting die de VGBA geeft voor deze situaties en de argumentatie van deelnemers. Deze argumenten zijn vervolgens bevestigd: zijn ze relevant of zijn het eigenlijk 'smoesjes'? Ook is nadrukkelijk gekeken op welke manier de fundamentele beginselen van het beroep betekenis hebben in de besproken praktijk-

EEN VOORBEELD VAN EEN INHOUDELIJKE TOEVOEGING

Hoe ga je om met verschillen in waarden en normen tussen landen? Is het hun norm of de mijne? Daar is geen eenvoudig antwoord op. Er worden hierin meestal twee soorten benaderingen gevolgd: cultuurrelativistisch of universalistisch.

'When in Rome, do as the Romans do' of, in het Nederlands, 's lands wijs, 's lands eer', is het cultuurrelativistische antwoord. 'Wie ben ik om over een bepaalde cultuur te oordelen, welk recht heb ik daartoe?' Dus als het daar de gewoonte is van bedrijven om steekpenningen te betalen, dan volg ik die. 'Wie ben ik om mijn normen aan hen op te leggen?' De prijs is dat je de eigen standaarden moet opgeven. Hoe ver wil je daarin gaan? Consequent doorredeneren betekent bijvoorbeeld ook dat je extreem gruwelijke en wrede handelingen niet kunt afkeuren. De cultuurrelativist kan slechts zeggen: tsja, dat zijn hun waarden en normen.

Een ander, tegengesteld antwoord, komt uit de universalistische hoek die stelt dat er universele rechten en principes bestaan onafhankelijk van culturele invalshoeken en dus boven de cultuurnormen staan. 'Dat het daar de norm is, vertelt me slechts wat men normaal vindt; maar normaal is niet hetzelfde als wat goed is om te doen'. Bij het beantwoorden van de vraag, verwijst men vervolgens graag naar de Universele verklaringen van de rechten van de mens.

De bedrijfsethicus Donaldson heeft een eenvoudig toepasbaar handvat geformuleerd voor het omgaan met cultuurverschillen waarmee hij recht probeert te doen aan beide posities.¹³ Hij maakt daarbij onderscheid tussen 'thuisnormen' (de normen in Nederland) en 'uitnormen' (de normen in de andere cultuur).

~ Wanneer de thuisnormen bepaalde zaken verbieden maar de uitnormen niet, is de eerste vraag die je jezelf moet stellen: Is

het mogelijk om zaken te doen in het gastland zonder je thuisnormen te schenden? Als dat zo is, moet je de thuisnormen als leidraad nemen.

~ Mocht dit echter niet mogelijk zijn, dan is er nog een vraag: Betekent het handelen volgens de uitnormen dat een fundamenteel recht wordt geschonden? Als dat zo is, mag je hier niet aan meewerken.

Voorbeelden van fundamentele rechten zijn het recht op bewegingsvrijheid, het recht op eigendom, het recht om niet te worden gemarteld, het recht op lichamelijke vrijheid, het recht op vrijheid van meningsuiting, het recht op een minimaal bestaansniveau. Bronnen van deze rechten zijn de Mensenrechten of de OESO-richtlijnen voor multinationals.

voorbeelden. Aan het einde van de bijeenkomst zijn plenair de opbrengsten van de gesprekken met elkaar vergeleken om overeenkomsten en verschillen te ontdekken, om zo het proces en de ontstane kennis te verrijken. Tot slot is de deelnemers gevraagd of zij nog specifieke handreikingen, tips, suggesties of aanbevelingen hebben om met soortgelijke dilemma's op een zorgvuldige manier om te gaan.

Het uitwerken en presenteren van de moresprudentie

Na afloop is een verslag van het gesprek gemaakt en naar de deelnemers gestuurd met de vraag of het verslag klopt en of ze nog aanvullingen hebben. Vervolgens hebben we met behulp van het verslag de teksten geschreven voor de moresprudentiewebsite. Hierbij hebben we ook enkele inzichten uit ons eigen vakgebied toegevoegd aan de moresprudentie. Ook is de opbrengst door NBA beoordeeld aan de hand van het door hen opgestelde beleid en vervolgens door hen onder de leden verspreid via de website.

De rol van de filosoof bij het formuleren van moresprudentie

De moresprudentiesessies waren geen training waarin de deelnemers iets moest worden bijgebracht. Moresprudentie was immers neergezet als de notulen van het gesprek over de rollen en ver-

MORESPRUDENTIE 2.0

'Professioneel gedrag'

In de VGBA is professionaliteit in art. 4 als volgt gedefinieerd: 'De accountant onthoudt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.' In situaties als 'internationaal zaken doen' lijkt het van belang dat de accountant in business op zoek gaat naar de juiste balans tussen cultuurrelativisme en universalisme. Dat verstaat men onder professionaliteit in dezen.

De neiging om cultuurrelativistisch, a-moreel dan wel pragmatisch het vraagstuk op te lossen, ligt op de loer. Puur cultuurrelativisme dan wel puur universalisme als houding is meestal onvoldoende 'professioneel'. Een puur relativistische aanpak doet geen recht aan de standaarden van het beroep, een puur universalistische aanpak kan conflicteren met het respect voor andere culturen.

Minimale morele grenzen bij internationaal zakendoen:

- ~ Fysieke veiligheid van de accountant in business moet gegarandeerd zijn. Pas als deze niet wordt bedreigd, kan de accountant principieel zijn.
- ~ De accountant in business werkt niet mee aan het schenden van mensenrechten.

antwoordelijkheden van de AIB. Het echte denkwerk werd door de deelnemers gedaan, zij zijn verantwoordelijk voor de inhoud. Wat is dan de rol van de facilitators? En meer specifiek, wat is of kan de rol van de filosoof zijn? De rol van de facilitators is niet geheel neutraal. In de eerste plaats is het bespreken van een praktijkvoorbeeld aan de hand van een moreel intervisiemodel al een manier van ingrijpen in 'een normaal gesprek'. Ook is de manier van doorvragen, van notities maken en van het verslag opstellen gekleurd door een filosofenbril. Een dergelijke kleuring van gesprek en verslag is onvermijdelijk.

Belangrijker en interessanter is het verrijken van de 'notulen' door theoretische inzichten uit de filoso-

fië – de bedrijfsethiek – toe te voegen aan de praktische wijsheid van de deelnemers. Bijvoorbeeld door smoesjes soms nader te kwalificeren en door inzichten als het houvast van Donaldson toe te voegen. We zouden dat met enige fantasie ‘moresprudentie 2.0’ kunnen noemen. De combinatie van deze twee verschillende kennisbronnen – de praktijkkennis van de AIB’s en de kennis vanuit de filosofie – heeft in het geval van ‘internationaal zakendoen’ geresulteerd in een nadere concretisering van het begrip ‘professionaliteit’ zoals gehanteerd in de VGBA.

Tot slot

Gezamenlijk moresprudentie ontwikkelen leidt tot een goed gesprek, waardoor accountants in business individueel, maar ook als beroepsgroep, collectief kunnen leren. Door het gesprek krijgt ethiek inhoud.¹⁵ En kunnen argumenten worden geëvalueerd: zijn dit goede argumenten? Door de moresprudentie te verspreiden kunnen ook accountants die niet aan de sessies hebben deelgenomen hier toch zelf van leren. En wat voor een beroepsgroep geldt, geldt ook voor een afdeling of organisatie.

In 2016 wordt opnieuw een aantal werksessies georganiseerd voor accountants in business, gericht op ‘omgaan met vermoedens van fraude’ en ‘omgaan met tegenstrijdige belangen bij familiebedrijven’.¹⁵ Terugkomend op het voorbeeld uit de dilemma-app waarmee dit artikel opent: ‘Hoe kom ik tot een antwoord waarvan ik weet dat het de toets der morele kritiek kan doorstaan?’ Onze aanbeveling is: ga op zoek naar collega’s die hetzelfde hebben meegemaakt, beleg een goed gesprek waarin je systematisch het probleem ontleedt, raadpleeg de VGBA om te bezien of de beroepsgroep al morele regels hierover heeft geformuleerd, inventariseer alle mogelijke antwoorden en ontmasker smoesjes. Vervolgens, opdat de beroepsgroep ook kan leren: formuleer expliciet de algemeen gedragen conclusie, maak notulen van het morele beraad en upload deze op de NBA moresprudentiesite.

Er staan in 2016 nieuwe moresprudentiesessies voor accountants in business gepland op 11 mei en 28 juni in Utrecht, en 19 oktober en 16 november in Zwolle. Tijd: 13.30-17.30 uur. Meer informatie en aanmelden (geen kosten): www.nba.nl

Noten

- 1 www.nba.nl/Voor-leden/Diensten/Apps/Dilemma-app/
- 2 A. Silljé en F. Bouman (2015), Reflectie op de ethiek van accountants in business. Observaties in de training beroepsethiek, *MCA*, april, nummer 2.
- 3 Silljé en Bouman (2015), *ibid.*: p. 11. De Verordening Gedrags Code is vernieuwd en heet per 1 januari 2014 de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA).
- 4 www.nba.nl/Vaktechniek/Tools/Dilemmas-en-moresprudentie-voor-Accountants-in-Business/
- 5 Zie ook E. Karssing en S. Folkers-de Bruijn (2015), Moresprudentie: cultuur veranderen door praten over dilemma's, www.accountant.nl/artikelen/2015/7/moresprudentie-cultuur-veranderen-door-praten-over-dilemmas/
- 6 Deze paragraaf is grotendeels ontleend aan: R. Wirtz en E. Karssing (2015), Moresprudentie. Tien jaar later, *Audit Magazine*, 14, 1, p. 38-41. Zie ook E. Karssing en R. Wirtz, Een gevaarlijke gedachte: integriteit is vanzelfsprekend. In: M. Pheijffer en F. van Eenennaam (red.) (2008), *'Commissaris van nu' – gevaarlijke gedachten voor commissarissen*, Van Gorcum, Assen.
- 7 R. Wirtz (2004), De moresprudentie van de auditor, *Audit magazine*, 3, p. 14-17, p. 16.
- 8 Wirtz (2004), *ibid.*: p. 14.
- 9 Zie voor het expliciteren van persoonsgebonden kennis: Nonaka en Takeuchi (1995), *The knowledge creating company*. Oxford University Press, New York.
- 10 Karssing en Wirtz (2008), *ibid.*
- 11 Dit model staat beschreven op: www.nba.nl/Vaktechniek/Tools/Dilemmas-en-moresprudentie-voor-Accountants-in-Business/Moreel-Intervisie-model/
- 12 E. Karssing (2012), Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 44, *Tijdschrift voor compliance*, 12, mei, p. 133-138.
- 13 T. Donaldson (1989), *The ethics of international business*, Oxford University Press, New York.
- 14 Vgl. E. Karssing en R. Jeurissen (2008), De VRC beroepscode, moreel beraad en moresprudentie, *MCA*, 3, p. 26-33.
- 15 Zie de NBA-website voor meer informatie.

Henriëtte Bout is als promovendus verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Edgar Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.