

Sessie B. Krachtenspel

Is veiligheid een daad of een gevolg? Het antwoord vinden we in de ethiek

*Drs. Johan Gort, teamleider Veilig & Gezond Ondernemen, TNO Kwaliteit van Leven,
e-mail: johan.gort@tno.nl*

1. Inleiding

In bedrijven en organisaties zijn de primaire processen leidend voor wat er gebeurt. Een energiebedrijf heeft als primair proces om energie op te wekken door bijv. olie en gas uit de bodem te halen, dit te transporteren en te verkopen. Een voedingsbedrijf heeft als primair proces het gewas bijv. te laten groeien, oogsten, inzamelen en bewerken om uiteindelijk voedingsmiddelen te verkopen. Een bedrijf voegt waarde toe aan grondstoffen en rekent hier een meerprijs voor. Hoe goedkoper de inkoop van de grondstoffen hoe groter de marge gemaakt kan worden op het product. Het nemen van risico's hoort hier ook bij: door te investeren en door voorraden aan te leggen wordt risico genomen omdat nooit zeker is dat dit wordt verkocht. In tijden van voorspoed is er een evenwicht tussen deze kosten en de baten via verkopen waarbij er winst overblijft. In tijden van een economische crisis kopen bedrijven en consumenten minder en blijven de bedrijven dus met hun voorraden zitten. Zo kan dit risico dus uiteindelijk ook verkeerd uitpakken en nemen de kosten in verhouding tot de baten alleen maar toe.

Door slimmer te produceren, kan de productiemarge vergroot worden. Zonder risico geen winst en geen voor(ui)tgang, is de gedachte. Soms balanceert een bedrijf echter op het randje: door nog slimmer te werken, nog net meer productie te draaien, nog net meer risico's te nemen bij de uitvoering van het werk, kan er veel worden verdiend. Een voorbeeld is het inzetten van onervaren goedkope arbeidskrachten voor risicovolle werkzaamheden. Zo ontstaat er voor het bedrijf een grotere marge als het werk wel tegen vol tarief is aangenomen. Er is een trend naar zo goedkoop mogelijk (in)kopen en zo duur mogelijk verkopen met zo hoog mogelijke marges. De mens is van nature geneigd om voordelig aan goederen te komen en deze zo duur mogelijk te verkopen. Wie struikt tegenwoordig niet internet af op zoek naar de goedkoopste aanbieding voor een vliegticket, mp3 speler of auto? Deze trend echter leidt volgens sommige economen tot een superkapitalisme (1) dat de economische groei versnelt, maar ook een keerzijde kent met ongelijke verdeling van rijkdom, overconsumptie en een groeiend broeikas-effect.

Hoe lang gaat dit goed? De huidige economische crisis laat zien dat ongebreidelde kansen om geld te verdienen genomen worden waardoor ook uiteindelijk het financiële bouwwerk niet overeind kan blijven. Banken en verzekeraars hebben de financiële risico's opgeknipt in zulke kleine eenheden dat niemand meer wist welk risico werd genomen tegen welke prijs. Tegenover een bepaald financieel risico's stond op een gegeven moment niets anders meer dan een veel lager bedrag aan een Amerikaanse hypotheek die was verstrekt aan gezinnen zonder vast inkomen en uiteindelijk de rekening niet meer konden betalen. Dat er ergens een asset tegenover het financiële risico moest staan, was iedereen alweer vergeten. De berekende computermodellen gaven toch aan dat het veilig was? Blijkbaar was iedereen vergeten dat de gegevens in de computer niet over de toekomst gingen maar over het verleden. En dat die een weerslag waren van een samenhangende reeks gebeurtenissen en geen verzameling onafhankelijke waarnemingen zoals vereist is door de wetten van de kansberekening (2).

Ook ongevallen zijn verkeerd afgelopen keuzes. Onveiligheid kan de keerzijde zijn van winstmaximalisatie en hebzucht. Door de druk op de productie op te voeren, neemt de marge voor veiligheid af en de onveiligheid toe. Een bedrijf kan over de rand schieten en er is een ongeval (3). Maar het is niet altijd even duidelijk wie verantwoordelijk is. Tegenwoordig kan het werk technologisch zo ingewikkeld, opgeknipt in verschillende fasen, deelprojecten en onderdelen sterk en versnipperd over verschillende partijen zijn, dat de risico's moeilijk meer te beheersen zijn en al helemaal niet meer duidelijk is wie nu verantwoordelijk is. Denk bijv. aan de Noord-Zuid lijn in Amsterdam. De trend is tegenwoordig: de overheid moet meer op afstand, minder betuttelen. Sinds de jaren tachtig is het accent in veiligheidszaken daardoor verschoven naar de medeverantwoordelijkheid van de burger. De overheid heeft echter nooit concreet ingevuld wat die medeverantwoordelijkheid inhoudt (4).

Bij bedrijven en organisaties ligt het accent nu op zelfregulering, op hun eigen normen en richtlijnen. Maar omdat dit geen bindende voorschriften zijn, ontstaat er een gevaarlijke situatie. Prof. mr. Van Vollenhoven, voorzitter van de OVV, onderkent dat veiligheid ten opzichte van economie in alle sectoren het onderspit delft.

Deze visie pleit voor meer duidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor veiligheid. Om weer zicht te krijgen op de verantwoordelijkheid voor veiligheid is het noodzakelijk om te bediscussiëren of deze onveiligheid het gevolg is van acties of gezien kan worden als een daad in zichzelf. En daarmee komt ook de vraag boven of de veilige situatie zonder ongevallen een gevolg of een daad is? Anders geformuleerd: is een organisatie verantwoordelijk voor alleen de acties die zij ondernemen of ook voor de gevolgen die deze acties kunnen hebben? Deze vragen kunnen de discussie binnen bedrijven helpen om bijv. te investeren in veiligheid maar zijn nog weinig besproken binnen de veiligheidskunde. De mogelijkheid om hier een zinnig antwoord op te geven vinden we in de ethiek.

Eerst bespreek ik vanuit de ethiek waarom mensen bepaalde dingen erg of moreel verwerpelijk vinden. Vervolgens licht ik de verschillende ethische stromingen toe die in de ethiek gangbaar zijn. Aan de hand van twee verschillende bedrijfsstrategieën bespreek ik deze stromingen en de wijze waarop er morele principes geschonden zijn. Uiteindelijk concludeer ik dat bedrijven die veiligheid als daad zien, pro-actiever sturing geven aan het voorkomen van ongevallen.

2. Ethiek en moraliteit

De ethiek wordt ook wel moraalfilosofie genoemd. De ethiek is de praktische kant van de filosofie en gaat over de discussie wat goed en wat kwaad is. Ethiek is niet alleen van toepassing op praktische situaties in de zin van of een daad goed of verkeerd is, maar ook op ideeën over de menselijkheid en over hoe morele waarden gerijmd moeten worden met onze wetenschappelijke opvatting van de wereld. Moraliteit biedt een leidraad voor hoe we moeten leven en handelen.

Ieder mens is een moreel wezen. Morele regels zijn in de evolutie ontwikkeld door sociaal levende dieren, incl. de mens (5). In recent neuropsychologisch onderzoek wordt ook overtuigend aangetoond dat morele kwesties een basis (of weerklank) in de biologie van de hersenen hebben. We zijn vaak veel minder rationeel dan we zelf denken! Wel zijn we heel goed in rationaliseren van ons gedrag, achteraf.

Een goed overzicht van morele regels geeft Verplaetse, 2008 (6). Hij benoemt vijf morele systemen die ons moreel en immoreel gedrag verklaren. Deze morele systemen begrenzen onze individuele vrijheden ten gunste van het hogere belang. Vier ervan berusten op intuïties of emoties die afkomstig zijn uit biologische, automatische en emotionele processen. Dit zijn:

- de *hechtingsmoraal*, die ingegeven is vanaf de geboorte en ervoor zorgt dat ouders kinderen verzorgen en kinderen zich hechten aan de verzorgers;
- de *geweldmoraal*, die ontwikkeld is om in een omgeving van schaarste of ondeelbaar bezit te kunnen overleven, in staat is angst te onderdrukken en tegenstanders angst in te boezemen. Deze moraal leidt tot (vaak zinloze) oorlogen die de samenleving in vreedstijd beteugelt door de nadruk te leggen op een hogere moraal die op rede en beginselen is gebouwd.
- de *reinigingsmoraal*, die geactiveerd wordt als er morele walging ontstaat na een ontdekking van een daad die onze normen overtreedt (bijv. de Dutroux affaire) of na een periode waarbij collaborateurs met de voormalige vijand worden gestraft. Het is een irrationele en onbeheersbare neiging tot zuivering die grotendeels uit de rechtsspraak is verdwenen maar nog altijd het oordeel van rechters of juryleden kan kleuren.
- de *samenwerkingsmoraal*, die als verschijnsel alleen onder bijzondere gunstige omstandigheden gedijt. Zo moet de samenwerking voordelen voor beide partijen opleveren, en moeten er geen valsspellers zijn die de coöperatieve houding van mensen ondermijnen. De reputatie van deze valsspellers moet bekend worden gemaakt, zij moeten worden gecontroleerd en bestraft indien betrapt. Bij ontevredenheid over een bepaalde gang van zaken moedigen de verontwaardiging, woede en behoefte aan verzet de samenwerking tussen mensen aan – zeker als de machtsmiddelen ongelijk zijn verdeeld. Zo zijn bijv. vakbonden een gevolg van deze moraal.

Uiteindelijk is er slechts één moraal systeem dat rationeel is gevestigd en dat is de *beginselenmoraal*. Deze moraal legt de emoties en neigingen die de andere morele systemen los roepen aan banden. Deze morele reflexen kan hij overwinnen door zelfbeheersing, innerlijke overtuiging en rede. Hier komt het normatieve

om de hoek kijken, ook al kan het normatieve dus niet los staan van de feitelijke gedragingen van mensen die onze morele natuur ingeeft.

Deze beginselenmoraal is dus de laatste van de vijf morele systemen en geeft de invloed weer van de wil die mensen hebben over de meer basale, biologische neigingen van de andere systemen. Hoofdkenmerk van deze moraal is de rationele argumentatie. Deze rationele argumentatie om een normatieve uitspraak te doen of iets aanvaardbaar is of niet, ligt nu aan de basis van de ethiek. En binnen de ethiek zijn er diverse stromingen die besproken moeten worden om antwoord te krijgen op de vraag of veiligheid nu daad of gevolg is.

3. Ethische stromingen

De ethiek is een rechtvaardigende wetenschap, geen verklarende – dit betekent dat ethici zich concentreren op de argumentatie die een bepaald standpunt rechtvaardigt. Bijvoorbeeld: is het aanvaardbaar om laaggeschoolde arbeiders te ontslaan om het werk naar lagelonen landen te verplaatsen? Een ethische verhandeling gebruikt morele beginselen zoals waarden, principes, vrijheden, plichten, rechten, deugden, etc. om het standpunt toe te lichten. Maar of iets goed of kwaad is kan wel vanuit verschillende kanten bekeken worden, die evenveel stromingen binnen de ethiek vertegenwoordigen:

Het consequentialisme gaat er van uit dat het doel de middelen heiligt. De consequenties maken de daad goed. Filosofisch is dit een afgeleide van het utilitarisme - goed hangt dus af van het nut. Jeremy Bentham (1748 – 1832) wordt gezien als de grondlegger van deze stroming omdat hij een beroemde methode bedacht om ethiek een rationeel fundament te geven. Hij bond de strijd aan tegen lichamelijke straffen, foltering en de doodstraf omdat hij vond dat irrationele morele emoties niet als leidraad mochten dienen voor het handelen. Volgens Bentham zijn handelingen goed als ze het geluk van individuele mensen bevorderen. Dit beginsel is doorvertaald naar het standpunt dat een daad is gerechtvaardigd als deze bijdraagt aan het grootste geluk van het grootste aantal mensen (=grootste geluk principe). Dit gold bijv. voor het milieuactivisme in de '80 er jaren waarbij maatregelen werden afgedwongen om het geluk van de populatie in het land te vergroten (tegen zure regen, voor schone rivieren).

Een andere stroming is de deontologie (plichtenethiek) waarvan Immanuel Kant (1724 – 1804) een van de grondleggers is. Hij stelt dat de relatie tussen daad en consequentie niet vast staat. Een goede daad kan iets slechts als gevolg hebben en andersom. De rechtvaardiging ligt in de daad zelf, de daden op zich zijn dus goed of slecht, los van de dader of de gevolgen. Hij stelt dat mensen slechts dan vrij zijn als zij rationeel over hun keuzes na kunnen denken. Wat goed en fout is en hoe we daarnaar moeten handelen, moeten we zelf ontdekken door de rede te gebruiken want alleen de rede is universeel. Het is de morele plicht om je handeling overeen te laten komen met een universele norm. Onze plicht is zo te handelen zoals wij willen dat anderen het doen. Wij moeten zo handelen dat andere mensen altijd als doel en nooit alleen als middel worden gebruikt om het eigen doel te bereiken. Iedereen moet de mogelijkheid hebben om de eigen rationele afweging en keuze te maken. Zo keurde het Duitse Bundesgerichtshof in 2005 de wet af die het mogelijk zou maken dat de Minister van Defensie het bevel zou geven om gekaapte vliegtuigen die dreigen gebouwen in te vliegen, neer te halen. De redenering was dat de regering de inzittende passagiers tot dingen zou herleiden en hen tot middel zou maken om anderen te redden.

Tenslotte is er nog de deugdenethiek. De deugd volgens Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) is in de eerste plaats geen handeling, maar een karaktertrek. Een karakter bestaat uit de neigingen die een persoon heeft om in verschillende situaties op een bepaalde manier te voelen, te denken en te reageren, keuzes te maken of dingen te doen. Een deugd is een karaktertrek die ons de neiging geeft om verlangens en emoties te voelen die 'goed' zijn: deze maakt dus dat je als vanzelf kiest voor het goede. De deugd is tevens het midden tussen twee tegenovergestelde extremen van de verwerkelijking van onze natuurlijke mogelijkheden. Een deugd is dus bijvoorbeeld niet het midden tussen een beetje dapper zijn en heel erg dapper zijn, maar tussen lafheid en overmoedigheid. Dit midden kan per situatie en per handelende mens verschillen. Deze doctrine zegt dus niet dat je alleen gematigd kwaad mag worden, maar dat je zo kwaad moet zijn als de situatie vereist.

4. Veiligheid en ethiek

Voor veiligheid betekenen deze ethische stromingen verschillende uitkomsten.

In het geval van het consequentialisme kun je zeggen dat het doel bijv. winstmaximalisatie, de middelen heiligen. Als hier dus dodelijke slachtoffers bij vallen, maakt dit voor het behalen van het doel niet zoveel uit. Maar het probleem is dat de definitie van 'goed' zichzelf veronderstelt. Robin Hood doet goed werk afhankelijk van het perspectief waar van uit je de daad bekijkt. De beroofde edelman zal er echt anders over gedacht hebben. Het perspectief en het belang zijn dus afhankelijk van de situatie. De gevolgen zijn echter aan blijvende verandering onderhevig. Hieruit blijkt dat de morele opvatting nooit vast staat, maar mee beweegt met het inzicht in de gevolgen. Zo zijn de sigarettenfabrikanten verantwoordelijk gehouden voor misleidende reclames over roken vanaf het moment dat wetenschappelijk bekend is geworden dat roken significant bijdraagt aan longkanker. Een actueel voorbeeld is dat - nu we de mechanismen van klimaatverandering leren kennen - er heel andere gevolgen gelden dan daarvoor. Zo is er recentelijk bijv. een appartementen complex uit 1880 in Oslo ingestort waarbij deskundigen verwijzen naar de klimaatverandering omdat het veranderende weer het mortel en de stenen verkrummen. Bij de instorting is een voorbijganger overleden door neerstortend puin (Aftenposten, 9-1-2009).

De deontologie (plichtenethiek) zegt dat het goede of slechte in de daad zelf zit. Dit betekent dat we deze beoordeling pas kunnen maken aan de hand van de intentie van de dader. Iedereen moet zorgen voor zijn eigen plichten en moet niet proberen zo veel mogelijk goeds te veroorzaken. Er zijn twee soorten plichten: algemene plichten ten opzichte van andere mensen: niet liegen, niet doden, mensen in nood helpen, etc. en specifieke plichten voortkomend uit de relatie met andere mensen: verzorgen en opvoeden van kinderen, veilige en gezonde werkomgeving creëren voor werknemers. Hier zien we dat veiligheid een plicht is van iedereen die met arbeid bezig is: de werkgever die de verantwoordelijkheid heeft om veilige en gezonde werkomstandigheden te scheppen en de werknemer die zijn collega niet in gevaar mag brengen. Maar ook deze leer heeft een probleem: wat doe je als je als extern ingehuurd veiligheidskundige waarschuwt voor een bepaald type ongeval, dat 2 jaar later inderdaad plaats vindt en je erbij wordt geroepen voor het gesprek met de Arbeidsinspectie? Je kunt vertellen dat je het 2 jaar eerder hebt genoemd en dat er geen actie is ondernomen of je laat het achterwege tenzij de AI er letterlijk naar vraagt. Weegt de schade die de eerste strategie tot gevolg zal hebben voor het bedrijf op tegen de winst die je kunt boeken in introduceren van meer preventieve maatregelen als je de tweede strategie volgt?

De deugdenethiek zegt dat we de deugd als midden belichaamd zien in het voorbeeldige leven van de verstandige mens. Voorbeeldig kan hierbij ook letterlijk begrepen worden: we kunnen deugdelijk handelen herkennen in het leven van anderen die ons tot voorbeeld zijn. De held op het gebied van veiligheid is diegene die duidelijk kiest voor maatregelen die tegen de gevestigde orde ingaan maar ten goede komen aan veilige werksituaties. De manager die geld ervoor over heeft om naast productie- en efficiëntieverhoging ook de veiligheid te verbeteren en dit actief uitdraagt, kan als voorbeeld goed werken in een bedrijf. Het werken met helden (champions in safety) in een veiligheidsverbeter-programma is een ander voorbeeld waarbij dit tot uiting kan komen. Op deze wijze wordt gebruik gemaakt van de deugden die die persoon voorstaat.

5. Ethische dilemma's (houding van bedrijven en ethiek)

Ethische problemen zijn praktisch van aard. De verschillende stromingen leiden alle drie tot een andere uitleg en rechtvaardiging van een bepaald standpunt. Ter illustratie gaan we uit van twee verschillende houdingen van het management van een bedrijf dat aandelen heeft uitgegeven op de beurs en dus voor een (groot) deel in handen is van beleggers. De houding van het management is als volgt:

- 1) Voorop staat winst maximalisatie voor aandeelhouders.
Als een bedrijf bijv. streeft naar aandeelhouderswinst en hier alle besturingsmechanismen op inzet, dan zal er niet vreemd moeten worden opgekeken wanneer de sturing puur en alleen op financiën plaats vindt. De leiders en managers moeten scoren zodat (de aandelen van) het bedrijf meer waard worden. Het gevolg is dat het management banen schrapt en de arbeidsvoorwaarden uitkleedt omdat de lonen ca 70% van de kosten zijn, en dat de inkoop zo goedkoop wordt gedaan, waarbij toeleveranciers onder druk worden gezet om zo goedkoop mogelijk te leveren (1).
- 2) Voorop staat financieel gezond draaien en borg voor werkgelegenheid.
Als een bedrijf streeft naar continuïteit en zorgt voor werkgelegenheid dan is het zaak dat de werknemers in staat zijn om het gevraagde te leveren. Hun competenties zijn dusdanig ontwikkeld dat zij in staat zijn om het werk te verrichten en een substantiële bijdrage leveren aan de innovatie van het bedrijf. Het bedrijf managet de kosten - niet om er zoveel mogelijk winst uit te halen maar omdat het management

weet dat in de concurrentieslag zij met een duurder product het moeilijker zullen hebben om het werk te kunnen blijven doen.

Kijken we nu naar de filosofische stromingen die eerder zijn besproken dan zien we dat alle drie de stromingen een verklaring in zich kunnen hebben voor de twee bedrijfsstrategieën.

Filosofische stroming	1. Winst maximalisatie voor aandeelhouders	2. Financieel gezond draaien en borg voor werkgelegenheid
Consequentialisme	Bedrijf is er om financieel meerwaarde te creëren en dat gebeurt op deze manier. Iedereen kan aandelen kopen dus het draagt bij aan het geluk van de meeste mensen. Veiligheid en gezondheid zijn niet relevant.	Zolang het bedrijf goed draait blijft de werkgelegenheid in stand en gaat het goed. Hiervoor is een veilige en gezonde werkomgeving nodig.
Deontologie (plichten)	Intentie van de manager is het bedrijf sterker te maken en winst te vergroten. Het is zijn plicht de aandelerswaarde te vergroten. De werknemers veilig en gezond te laten werken is bijzaak.	Intentie van de manager is om het bedrijf financieel gezond te houden. Het is zijn plicht om het bedrijf ten behoeve van de werknemers voort te laten bestaan en de werknemers veilig en gezond te laten werken.
Deugden	Winst maken is het goede doen. Het is een deugd om te streven naar winst.	Rentmeesterschap van topmanagement voor het bedrijf is belangrijk. Het is een deugd om te zorgen voor de werknemers, veilig en gezond werken hoort hier bij.

Tabel 1: Overzicht bedrijfsstrategieën en filosofische stromingen

Op basis van deze uitwerking is duidelijk dat de eentonige focus op de (aandeelhouders)winst vergeet dat veilige en gezonde werkomstandigheden randvoorwaarden zijn die er toe bijdragen dat werknemers in staat zijn om de productiviteit te behalen die gewenst is. Het is duidelijk dat het van het perspectief afhangt voordat je kunt zeggen welke bedrijfsstrategie het beste is. Voor aandeelhouders is strategie 1 het beste, voor de werknemers is strategie 2 het beste.

Alle drie de stromingen laten zien dat de keuze voor 1 van de strategieën een beperkte visie op de werkelijke rol en functie van het bedrijf weergeeft. Eenzijdige focus op een van beide strategieën verschaalt een zorgvuldige en evenwichtige opstelling van het management.

Maar bij ethische afwegingen is er altijd een conflict tussen waarden bij het maken van een keuze. Er wordt een morele waarde geschonden maar men moet kiezen. Men kiest een handelingswijze op basis van morele principes en de hieruit afgeleide rechten, vrijheden en plichten.

Aan de hand van de *klassieke rechtvaardigingstoets* (6) is het mogelijk om ethische dilemma's te analyseren. De methodiek is geschikt om een casus systematisch te bespreken en aan te tonen dat een handeling of situatie ethisch (on)aanvaardbaar is. In eerste instantie is het belangrijk aan te tonen welk principe is geschonden. Daarna moet je aantonen dat dit principe algemeen aanvaard is. Dit kun je doen door aan te tonen dat er voldoende gezaghebbende bronnen dit principe delen. Daarna is het zaak aan te tonen dat het beginsel inderdaad is geschonden. Laten we eens kijken of we dit voor de verschillende situaties via verschillende stromingen voor elkaar kunnen krijgen.

Eerst kijken we naar de morele principes. In bijvoorbeeld de medische wereld zijn een aantal morele waarden algemeen geaccepteerd. Deze zijn ook goed bruikbaar voor de arboprofessionals. Het volgende overzicht (tabel 2) geeft deze principes weer¹.

¹ Het duurzaamheids- en legaliteitsprincipe zijn niet ontleend aan de medische wereld.

Deze lijst is niet limitatief.

Principe	Toelichting
Vrijheidsprincipe	Autonomie, privacy, zelfbeschikking
Schadepincipe	Goed doen en niet schaden, integriteit
Rechtvaardigheidsprincipe	Onpartijdigheid, eerlijkheid, wederkerigheid
Gelijkheidsprincipe	Non-discriminatie, gelijke kansen
Duurzaamheidsprincipe	Ecologie, impact op generaties na ons
Legaliteitsprincipe	Recht, houden aan wet

Tabel 2: Overzicht morele principes

Kijken we nu naar de principes die zijn geschonden dan zien we de volgende mogelijkheden.

- 1) Bij de winst maximalisatie kun je zeggen dat het schadepincipe wordt geschonden, omdat door zo sterk de kosten te reduceren en te bezuinigen op alle dingen die niet direct tot efficiëntievergroting leidt, er ook wordt bezuinigd op veiligheids- en gezondheidsmaatregelen. Het V&G beheersingsniveau kan onder druk komen staan met als gevolg dat de kans toeneemt dat fouten leiden tot schade. Goed doen en niet schaden is vastgelegd in diverse wetteksten, zoals de Arbowet en het NBW (goed werkgeverschap) waarmee is aangetoond dat er voldoende gezaghebbende bronnen zijn die dergelijke gevolgen afkeuren. Ook het duurzaamheidsprincipe is geschonden. Door met geleend geld bijv. bedrijven over te nemen (de strategie van hedgefonds) wordt het bedrijf met leningen opgezaaid die de toekomstige generatie werknemers moet gaan aflossen. Door te knippen in de lonen en de arbeidsvoorwaarden verdienen de werknemers minder en hebben hun kinderen minder kansen in de maatschappij. Terwijl de wetenschap en de VN duidelijk op het standpunt staat dat investeren in duurzame oplossingen is wat de maatschappij vraagt zodat toekomstige generaties zich kunnen ontwikkelen (9).
- 2) Bij de financiële gezonde situatie en de borg voor werkgelegenheid kun je zeggen dat het rechtvaardigheidsprincipe wordt geschonden. Zij doen er niet alles aan om de winst per aandeel zo hoog mogelijk te krijgen omdat zij primair de financiën gebruiken voor de continuïteit en de werknemers. En benadelen hiermee de aandeelhouders die dus minder dividend uitgekeerd krijgen. De evenredige afweging van belangenhebbenden suggereert dat de aandeelhouders als (deel) eigenaren van het bedrijf een zo goed mogelijk rendement moeten behalen omdat zij anders hun kapitaal elders beleggen. Het systeem zit zo in elkaar dat degene die het geld heeft en beheert, de eisen kan stellen om het te laten groeien (met geld geld maken) (10).

Samengevat ziet de rechtvaardigheidstoets voor de verschillende bedrijfsstrategieën er als volgt (tabel 3).

Rechtvaardigingstoets \ Houding bedrijf	1. Winst maximalisatie voor aandeelhouders	2. Financieel gezond draaien en borg voor werkgelegenheid
Doel	Goed gedaan als de waarde van het bedrijf en het dividend voor de aandeelhouderswaarde vermeerderd.	Wij houden onze mensen veilig & gezond aan het werk en zorgen voor werkgelegenheid.
Gevolg	Kostenreductie en waardecreatie, weinig aandacht voor V&G	Stevige marktpositie via geschoold personeel en innovatie goede werkomstandigheden.
Geschonden principe	1. Schadepincipe 2. Duurzaamheidsprincipe	Rechtvaardigheidsprincipe
Algemeen aanvaard principe	1. Goed doen en niet schaden is vastgelegd in diverse wetteksten, zoals de Arbowet en het NBW (goed werkgeverschap) 2. Investeren in duurzame oplossingen is wat de maatschappij vraagt zodat toekomstige generaties zich kunnen ontwikkelen.	Degene die geld investeert heeft het recht om dit met zo hoog mogelijk rendement terug te verdienen.

Waarom geschonden?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bedrijf alleen zien als financiële citroen doet tekort aan betekenisvol werk voor mensen. 2. Duurzaamheid houdt rekening met ecologie en toekomstige generaties en betekent dat er geen winst met geleend geld gerealiseerd mag worden. 	Winsten worden geïnvesteerd in innovatie en in werknemers en worden in mindere mate uitgekeerd als dividend aan de aandeelhouders.
---------------------------	---	--

Tabel 3: Overzicht rechtvaardigheidstoets voor bedrijfsstrategieën

6. Conclusie en discussie

Bedrijven worden gedwongen tot handelen, door de aandeelhouders, door de concurrenten of door de werknemers. Dit creëert de omgeving waar binnen het management van bedrijven tot keuzes komt. Als die keuze zich vooral richt op het vergroten van de aandeelhouderswaarde (strategie 1) zien we dat veiligheid een randverschijnsel is of kan zijn. In deze zin kun je zeggen dat veiligheid het gevolg is van de bedrijfsstrategie. Dit paper betoogt dat deze strategie moreel niet acceptabel is omdat er twee morele principes worden geschonden, het schadeprincipe en het duurzaamheidsprincipe. Indien veiligheid wordt gezien als een onderdeel van de bedrijfsstrategie (strategie 2) dan streeft het bedrijf er actief naar om de werkomstandigheden van het personeel zo optimaal mogelijk in te richten. Hierbij kun je zeggen dat de veiligheid een daad is omdat het wordt gezien als voorwaardelijk om het doel na te streven. Het rechtvaardigheidsprincipe lijkt geschonden te worden en zal in de afweging voor deze strategie mee genomen moeten worden.

De analyse laat zien dat de keuze voor de strategie ook de keuze is voor de omgang met veiligheid van het (top)management. Neemt deze veiligheid serieus of niet? De twee strategieën zijn een soort uiterste doelen die organisaties kunnen innemen. De waarheid zal ergens in het midden liggen. (Top)-management luistert niet alleen naar aandeelhouders maar ook naar verzekeraars, concurrenten, werknemers, marktanalisten en klanten. De omgeving kent veel stakeholders die verschillende belangen hebben. Deze zullen afgewogen worden om het uiteindelijke standpunt te bepalen. Hetzelfde geldt voor de omgeving van de werknemers en voor de omgeving van de veiligheidskundige. Of er bij een bepaalde situatie of een beleidskeuze van het bedrijf een moreel beginsel wordt geschonden of niet is aan de betreffende stakeholder om uit te maken of niet. De veiligheidskundige heeft hier zijn eigen afweging in te maken.

Hierbij blijft nog wel de vraag overeind: is veiligheid een daad of een gevolg? Anders geformuleerd: is een organisatie verantwoordelijk voor alleen de acties die zij ondernemen of ook voor de gevolgen die deze acties kunnen hebben?

Het minimum aan verantwoordelijkheid is gegeven door de heersende wetgeving, maar de invulling die de wetgeving vervolgens nog over laat aan de bedrijven is een keuze. Hier komen de filosofische stromingen van pas. Deze geven de verklaring voor een bepaald uitgangspunt van het topmanagement en de richting van het bedrijf. Dit kan zich uiten in verschillend met veiligheid omgaan. In het geval van veiligheid als bijproduct (gevolg, strategie 1) zal de sturing vooral op de negatieve gevolgen van onveiligheid liggen: ongevallen, verstoringen, ziekteverzuim. In het geval van veiligheid als randvoorwaarde voor goed draaien (daad, strategie 2) zal de sturing op veiligheid ook plaatsvinden op proces indicatoren: aantallen inspecties, niveau van beheersing (via bijv. proactieve meting van de basis risico factoren) en veiligheidseisen aan inkoop en inleen. Ook het zoeken naar basisoorzaken van ongevallen en veranderingen doorvoeren nav dergelijke analyses kan een indicatie zijn van dit standpunt.

Als veiligheidskundige is het belangrijk je bewust te zijn van deze uitgangssituatie en is het noodzakelijk om te beslissen of je wel of niet achter een dergelijk standpunt wilt gaan staan of juist moet interveniëren om het bedrijf te doen opschuiven.

Dit paper laat zien dat de 2^e strategie een keuze is voor de werknemers en voor veilige werkomstandigheden. Hier is veiligheid een daad en heb je de kans dat de risico's het kleinste zijn omdat hier actief op wordt

gestuurd. Veiligheid is dan een daad en dat sluit het beste aan bij de plichtenethiek of deontologie. Er zijn natuurlijk verschillende daden mogelijk om te laten zien dat je serieus met veiligheid om wilt gaan. Waarom is het beeld zo krachtig van de oprichter van DuPont die zijn huis met vrouw en kinderen stationeerde midden in de kruidfabriek? Dit komt terug op morele systemen die de mens heeft. Hij zette de *bechtingsmoraal* in om te laten zien dat zijn geloof in het veilig kunnen opereren van de fabriek geen grenzen kende. De eigen vrouw en kinderen en zichzelf blootstellen aan de eventuele gevolgen van het niet in de hand houden van het productieproces is de ultieme daad: er is weinig wat effectiever is dan dit! Als veiligheidskundige rest je niets anders dan het overtuigen van het management dat zij hun gedrag hieraan dienen te spiegelen. Als ze niet op de site zelf of ernaast gaan wonen, dan moeten zij zich op zijn minst kwaad maken over de ongevallen die er zijn en tegenover allen die afbreuk aan het veiligheidsniveau willen doen (inzet van de *geweldmoraal*), moeten zij schoon schip maken met praktijken die de veiligheid in gevaar brengen (*reinigingsmoraal*) en moeten zij zoveel mogelijk samenwerking zoeken (binnen de branche en bij andere branches) om te leren van incidenten die met soortgelijke processen plaatsvinden (*samenwerkingsmoraal*). Als veiligheidskundige kun je hier actief richting aan gaan geven!

7. Referenties

1. R.R. Reich. Supercapitalism, 2008. The transformation of business, democracy and everyday life. First Vintage books edition. ISBN 978-0-307-27799-2.
2. Bernstein, P.L. 1996. Against the gods: the remarkable story of risk. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 90-5261-244-7.
3. Gort J. & Starren A. Vanzelfsprekend veilig? TNO uitgave 2006.
4. prof.mr. P. Van Vollenhoven in interview met NRC n.a.v. Pietje Bell lezing te Rotterdam, 5 december 2008
5. Waal de F. Van nature goed. Over de oorsprong van goed en kwaad in mensen en andere dieren. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen. 2^e druk 1997. ISBN 9025405800
6. Verplaetse J. Het morele instinct. Over de natuurlijke oorsprong van onze moraal. Uitgeverij Nieuwezijds Amsterdam, 2008. ISBN 978-90-5712-2811
7. Guldenmund FW. The nature of safety culture: a review of theory and research. Safety Science 2000; 34:215-257.
8. Hudson P. Achieving a Safety Culture for Aviation. Journal of Aviation Management 2003.
9. Industry and sustainable development. Report of the Secretary-General, Economic and Social Council, Commission on Sustainable Development, United Nations. E/CN.17/1998/4/Add.2. 6 February 1998.
10. The Ascent of Money; A Financial History of the World. N. Ferguson. Penguin Books Ltd. London, 2008. ISBN 978-1-846-14106-5.
11. Law S. Filosofie. 2^e druk, Focus/Unieboek bv, Houten. 2008. ISBN 9789047501466
12. Royakkers L., Poel van de I, Pieters A. Ethiek & Techniek. Hbuitgevers, Baarn. 2006. ISBN 9055744445.

Dit paper is tot stand gekomen dankzij de Themadag Ethiek (6-11-2008) van de PHOV.