



Isabel de Bruin Cardoso

# Oxford epicentrum voor strategische toekomstagenda non-profitsector

Onderzoeker Isabel de Bruin  
Cardoso lanceert Ethics Lab

Door: Bert Koopman

09-04-2026

*(Social) impact Interview*

---

**Een opmerkelijk en bijzonder welkom initiatief. Ideële organisaties kunnen binnenkort hun voordeel doen met onderzoeksresultaten en praktische inzichten van het onlangs gestarte Non-profit Ethics Lab, ondergebracht in het Gradel Institute of Charity bij New College in Oxford. Morele normen en ethische standaarden in de non-profitorganisatie staan daarbij centraal. Directeur Isabel de Bruin zegt het subtiel: ‘Goed doen betekent niet automatisch goed zijn.’**

---

Het nieuwe Ethics Lab in Oxford wil een constructieve bijdrage leveren aan de sector filantropie en *social investment*. De missie is helder: ethiek binnen non-profitorganisaties helder definiëren en voortvarend ontwikkelen. Met een gedegen aanpak die zowel onderzoek, praktijk als onderwijs omvat. De Bruin meent dat een meer omvattend en *evidence based* begrip van ethiek – afgestemd op de realiteit van non-profitorganisaties – de sector kan versterken.

Geen overbodige luxe want we herinneren ons diverse incidenten waarbij het flink mis is gegaan. In 2018 raakte Oxfam verwickeld in een wereldwijd schandaal na onthullingen over senior medewerkers die in Haïti vrouwen seksueel hadden uitgebuit tijdens humanitaire hulpverlening. Nog een voorbeeld: het lekken van meer dan een half miljoen persoonlijke en gezondheidsgegevens van cliënten door Community Medical Centers.

Het Ethics Lab zet momenteel in op twee sporen: enerzijds systematisch literatuuronderzoek en anderzijds bijeenkomsten organiseren en *community building*. Het literatuuronderzoek heeft als doel bewijs van de afgelopen dertig jaar te verzamelen over hoe ethiek en integriteit binnen de non-profitsector worden gedefinieerd, en om vast te stellen waar hiaten in kennis, raamwerken en instrumenten zitten. Daarnaast wil het Lab een wereldwijde praktijkgemeenschap creëren – met leiders van non-profitorganisaties, onderzoekers, ethici en fondsen die zich inzetten voor ethisch leiderschap, reflectie en leren binnen de sector.

### **Wat dreef u om dit Ethics Lab te starten in Oxford?**

De Bruin: ‘Ik ben iemand die zich in de non-profitsector beweegt tussen de werelden van onderzoek en praktijk. Zelf heb ik ervaren hoe essentieel het is om tussen beide verbinding te maken en samen te werken. Het Lab is dus voortgekomen uit de overtuiging dat gedegen onderzoek en praktijkervaring hand in hand moeten gaan om een ethiek te ontwikkelen die geschikt is voor de non-profitsector.’

### **Welke inzichten brengt u mee uit uw tijd als consultant en onderzoeker?**

‘Goed doen betekent niet automatisch goed zijn. De belangrijkste les zit in het kunnen samengaan van morele goedheid en onethisch gedrag, niet in de tegenstelling tussen beide. Medewerkers van non-profitorganisaties zullen eraan gewend moeten raken dat beide realiteiten tegelijk kunnen voorkomen. Het is dus en/en, niet of/of. Hun perceptie van goedheid bij de eigen organisatie kan medewerkers verbinden en leiden tot “myopie”. Deze perceptie is weer verbonden met hun eigen, individuele morele raamwerk.’

‘*Biases* zijn nooit ver weg. Wanneer informatie naar boven komt die haaks staat op hun beeld van “het goede”, lopen ze het risico deze signalen te negeren of te onderschatten omdat dit vragen oproept over hun eigen waarden en hun rol in de wereld. Ze moeten zich er dus van bewustzijn dat zij als mens, team en organisatie blinde vlekken hebben, juist en in versterkte mate wanneer hun identiteit en hun werk draaien om “goed doen”.’

## In welk kader kunnen we het Ethics Lab plaatsen?

‘Non-profitethiek bestond niet als zelfstandige discipline. In mijn dissertatie uit 2024 constateerde ik dat karakteristieken van ngo’s kunnen leiden tot onethisch gedrag, de zogeheten ‘ngo-halo’. Wat ontbrak was kennis over hoe deze kenmerken kunnen worden meegewogen in de opbouw van integriteitsmanagement. Vaak worden instrumenten overgenomen uit *business ethics* zonder dat ze effectief zijn in een non-profitwereld die is ingeklemd tussen overheid en markt met hun bureaucratisch-bedrijfsmatige logica. Non profits hebben een specifieke rol en functie binnen de maatschappij. Daarom de vraag: hebben ze dan geen gerelateerd begrip en aanpak van ethiek en integriteit nodig?’

## Vanwaar Oxford University?

‘Het Lab is bewust ondergebracht bij het Gradel Institute of Charity bij New College – volgens mij het enige wetenschappelijke instituut dat zich expliciet en uitsluitend richt op maatschappelijke organisaties. Dit gegeven stelt ons in staat om specifieke lenzen en raamwerken vanuit de non-profitsector zelf toe te passen op ethiek.’ Het Ethics Lab is volgens De Bruin tot stand gebracht met *seed capital*, *grants* en *partnerships*.



Oxford University

## **Uiterlijk effect**

Het gesprek komt op het intellectuele klimaat in Oxford. Het Gradel Institute of Charity, gestart in 2023, is onderdeel van New College dat in 1379 werd gesticht als The college of St Mary of Winchester. New College kent een eerbiedwaardige – al dan niet gefabriceerde – traditie en beschikt over enkele van de mooiste historische gebouwen in Oxford. Een inspirerende omgeving met de goudkleurige gloed van de monumenten, het bijna volmaakte groen van de *quads* en het fraaie uitzicht.

Je zou hier bijna vergeten dat de druk op non-profitorganisaties wereldwijd snel groter wordt naarmate hun operationele omgeving complex en meer gepolariseerd is geraakt. En dat ontwikkelingen als de verwachte grote vermogensoverdracht tussen generaties, de opkomst van digitale fondsenwerving en door *influencers* gedreven filantropie onherroepelijk zullen leiden tot een herdefiniëring van wie geeft, hoe men geeft en met welke verwachtingen.

## **Welke stappen wilt u zetten met het Ethics Lab?**

‘Vorige maand hebben we de contouren geschetst van een *vision map* voor non-profit ethiek. Doel is om dit domein beter te begrijpen en als zelfstandig vakgebied te beoefenen, zowel in onderzoek als in de praktijk. Het Lab wil ethiek zo vanzelfsprekend maken dat het *business as usual* wordt. Niet een luxe, *afterthought*, of iets waar je pas naar grijpt als het echt moet. Denk aan een reactie op een crisis of een schandaal.’

Dan: ‘In de huidige tijd, waarin toezichthouders, bestuurders en managers meer en meer onder grote druk belangrijke beslissingen moeten nemen, willen we ervoor zorgen dat er ruimte is voor moreel beraad. En dat zo iets niet wordt gezien als zwakte, maar als een essentieel onderdeel van de strategische besluitvorming.’

## **Hoe pakt u dat alles aan?**

‘We leunen op drie pilaren: onderzoek, dialoog en training. Daarbij is een noodzakelijke voorwaarde dat we geen puur academische exercitie bedrijven. Integendeel. We willen juist de samenwerking tussen wetenschap en praktijk versterken om beter te begrijpen wat nodig is om impact te maken. Het onderzoek vraagt veel tijd. Tegelijk hebben we op korte termijn resultaten nodig om de huidige motivatie vast te houden.’

## **En dus?**

‘Financiers moeten zich bewust worden van de ethische dilemma’s van non-profitorganisaties. Vaak staan ze voor de keuze uit verschillende vormen van “het goede”. Gaat het om wat het goede is? Wat op dit moment passend is? Of om wat volgens de regels het juiste is? Dat vraagt om reflectie vóór, tijdens en na het besluitvormingsproces. Ze moeten leren beslissingen die oppervlakkig gezien niet logisch overkomen niet meteen veroordelen, maar meer oog krijgen voor de complexe afweging die erachter schuil gaat.’

## Welk signaal wilt u in dit artikel laten doorklinken?

‘De filantropische sector heeft een eigen, ethisch kader nodig dat aansluit bij zijn specifieke karakteristieken. Een maatschappelijke missie kan onbewust blinde vlekken creëren waardoor integriteitsrisico’s over het hoofd kunnen worden gezien. Dat vereist stevige morele normen en ethische standaarden. Het doel is een moreel beraad te integreren als standaard onderdeel van de strategische besluitvorming in plaats van een incidentele reactie op externe druk.’

‘Dit vraagt om een verschuiving waarbij de kwaliteit van de afweging centraal komt te staan. Ook tegenover financiers is het belangrijk om te laten zien dat ethiek gaat over het proces, niet alleen over de uitkomst. Uiteindelijk is professionalisering van de non-profitsector noodzakelijk om het vertrouwen van deze sector ingebed in een complexe samenleving te borgen.’

## Tot slot

Aan het eind van het gesprek laat De Bruin doorschemeren dat ze naast Porticus graag in contact wil komen met andere vermogensfondsen die haar Lab willen steunen. In de non-profitsector lijkt het Ethics Lab in de komende tijd goede werken te kunnen verrichten door toezichthouders, bestuurders en managers een spiegel voor te houden zodat ze met enige bescheidenheid het gesprek aangaan met collega’s. Eigenschappen als empathie, moed en openheid zullen daarbij goed van pas komen.

<https://www.gradelinstituteofcharity.co.uk/news/dq5v4bv3qzidvs61bwh0cqmq71g429y>

## De relevantie van het ‘ngo-halo’ effect

Een twijfelachtige aanname. Medewerkers van non-profitorganisaties zijn vaak overtuigd van de morele ‘goedheid’ van hun organisaties en van henzelf. Isabel de Bruin Cardosa onderzocht in haar dissertatie, verdedigd in 2024 aan de Erasmus Universiteit, de perceptie van morele goedheid binnen ngo’s en het risico op onethisch gedrag. Ze rept van een ‘ngo-halo’: omdat de missie van de organisatie goed is, is alles wat verbonden is aan de missie ook goed.

Onethisch gedrag verwijst naar handelingen die in strijd zijn met vastgestelde morele normen of ethische standaarden binnen een specifieke context. Ze kunnen variëren tussen culturen, samenlevingen en organisaties, wat een divers scala aan maatstaven biedt waartegen onethisch gedrag wordt beoordeeld. Deze definitie stelde De Bruin in staat te kijken naar voorbeelden van onethisch gedrag en gedrag op de grens van morele standaarden, denk aan diefstal of omkoping.

Het is volgens De Bruin begrijpelijk dat mensen een positieve kijk hebben op de organisatie waarmee ze werken of waarbij ze vrijwilliger zijn. Haar onderzoek onthult echter dat een inflatie van deze perceptie kan leiden tot een ngo-halo, waarbij mensen de missie, moraal en medewerkers van de ngo verheerlijken en andere overwegingen negeren, ook wanneer sprake is van onethisch gedrag. Dit kan bijdragen aan blinde vlekken binnen de organisatie, waardoor verder onethisch gedrag kan ontstaan of kan dienen als rechtvaardiging wanneer het zich voordoet.

*Bron: Tijdschrift Conflicthantering nummer 3 – 2024, pp 11-14.*

Abonneer je op ons gratis Journaal:

*E-mail adres*

*Schrijf je in*