

2 Corporate Governance en ethiek: Ethiek moet terug op de bestuursagenda

George Möller

Iedere keer als er weer een bedrijf in de problemen komt, volgt na de schuldvraag de roep om verbetering van de bestuursstructuur. Aan het begin van deze eeuw waren het de publiek genoteerde bedrijven; de banken gelukkig de rotsen in de branding. Acht jaar later in 2007 waren het de financiële instellingen die de problemen veroorzaakten met gelukkig de overheden als redder in de nood. Maar de dominanten blijven elkaar maar omduwen; de semipublieke en publieke organisaties zijn nu aan de beurt. Woningbouw coöperaties; ziekenhuizen en hele soevereine staten bezwijken onder de last van ondeugdelijk bestuur en schuldenlasten. En daarmee zijn wij aangekomen bij wat kennelijk een natuurwet is geworden. Conjunctuurgolven struikelen aan het einde van hun reis over onzichtbare zandbanken en ontketenen een branding die met nietsontziende kracht onze ondernemingen en onze instituties en soms onze samenleving verwoesten. Het zijn de beelden die we zo goed kennen van toe we klein waren en aan het strand met ons schepje speelden en zandkastelen maakten. Ook toen nam de branding onze zandkastelen mee. De wetten van de natuur lijken niet te zijn veranderd. De onveranderlijke waarheid; daarover straks meer.

De essentiële vraag is wat veroorzaakt deze golfbeweging en wat maakt de branding zo verwoestend? Wat is de reden dat organisaties steeds weer opnieuw in de problemen geraken? En als we falende bestuurders aanwijzen als oorzaak, is er dan een bestuurstructuur denkbaar die zo goed en adequaat is dat het ons vrijwaard van toekomstige calamiteiten? Kunnen we ons ooit van het kwaad ontdoen zoals de medische wetenschap sommige van de meest verschrikkelijke ziektes heeft uitgebannen? Het antwoord op deze vraag is ontkenkend en er is maar een reden; de wispelturige mens.

1. Falend menselijk gedrag

Calamiteiten ontstaan door menselijk gedrag. Er zijn twee hoofdzaken daarvoor te noemen. Gebrek aan deskundigheid en een gebrek aan moreel handelen; beiden kunnen veroorzaakt worden door het individu maar kunnen ook door collectief optreden. Maar in de kern is immoreel handelen de belangrijkste boosdoener. Natuurlijk het bestuur heeft nagelaten bepaalde handelingen te verrichten of heeft beslissingen genomen die later bleken fout uit te pakken. Dat is pech, ondeskundigheid of erger nog incompetentie. Maar achter elke falend besluit schuilt vaak een moreel deficit.

Vestia nam veel te veel risico's op haar boeken; ondeskundigheid of zelfs overmoed. Terwijl de voorzitter van het bestuur er juist prat op ging dat Vestia kennis in huis had die uniek was demonstreerde hij onkunde. De echte man achter het drama was niet Erik Staal maar Marcel de V., de Corporate Treasurer die de vermaledijde transacties met hongerige banken initieerde door de tussenkomst van Fifa-finance. Binnen Fifa-Finance was Arjan G. de verantwoordelijke man voor dit dossier. Fifa-finance is een financiële bemiddelaar en opereert vanuit een woonhuis in Laren; haar website is al vijf jaar onder constructie en haar email adres eindigt op xxx@planet.nl. Hoe kan het dat een bedrijf met zo'n onprofessionele uitstraling zo'n belangrijke rol kreeg toegewezen? Toen de bom barste werd het Arjan G. te heet onder de voeten, het geweten kwaagde en een biecht volgde. Fifa-finance speelde onder een hoedje met Marcel de V. Het resultaat liet niet op zich wachten, het OM liet beslag leggen op het huis van Marcel de V. voor een bedrag van 9.4 miljoen euro. Dat geeft de orde aan van de grootte van de verrijking die plaats vond via de achterdeur. Moraal van het verhaal is dat hier financiële diensten worden afgenomen tegen niet-marktconforme tarieven en dat het bovennormale verdwijnt in de achterzak.

Groothedswaanzin en een falend risico-gen waren maar ten dele de drijfveer voor Vestia om al die transacties aan te gaan. De werkelijke reden is persoonlijke hebzucht. Immoreel gedrag verandert in crimineel gedrag. Het resultaat is een deconfiture met catastrofale gevolgen voor mensen, de sociale woningbouw en vele goedwillende en eerlijke omstanders.

Griekenland is in de problemen gekomen omdat er op grote schaal belasting wordt ontdoken terwijl tegelijkertijd iedereen probeert een baantje bij de overheid te bemachtigen. Geen contributie voor de nationale club maar wel door de club betaald willen worden, niet op de lijst van belastingbetalers maar wel op de loonlijst. Ook de Griekse kruiken gaan niet eeuwig te water. Bij de toetreding van Griekenland tot de Euro werden met de hulp van vooraanstaande internationale banken relevante feiten verdoezeld. De dief en de handlanger zou de titel hebben kunnen luiden van dit spannende jongensboek. Immoreel gedrag kent veel gezichten en nog veel meer slachtoffers. Het is er ook de oorzaak van de deconfiture van SNS Bank; zonder een smeergeldenspel binnen SNS Properties was het nooit zover gekomen. En zo kunnen we nog wel even doorgaan. Goed Corporate Governance kan niet bestaan zonder het vraagstuk van moreel handelen te adresseren.

Economen die voor een belangrijk gedeelte de bestuurskamers van onze ondernemingen bevolken zijn opgeleid in de notie dat hun wetenschap in hoge mate Beta van aard is. Alfa wetenschappen leiden alleen maar op tot besluiteloze beleidsmakers die de wereld maar zelden kunnen verblijden met echte concrete antwoorden. Neen, economen daarentegen jagen de precisie en duidelijkheid na maar daar hebben ze dan wel een kist vol gereedschap voor nodig. Het gebruik van modellen en met de Natuurwetenschappen en Wiskunde als lichtend voorbeeld. Formules die toekomst kunnen voorrekenen en een beetje voorspellen. Soms past de werkelijkheid niet

helemaal in het model maar niet getreurd dan wordt de werkelijkheid wat bijgebogen, als een schilder die het landschap herschept op basis van eigen fantasie gevoed door persoonlijke waarneming. De eigen interpretatie vervangt de werkelijkheid. De impressie is sterker dan de realiteit. Zo ontstaan er aannames die zich vervreemden van de echte wereld. Zoals de idee-fixe van de rationele en normale mens. Door uit te gaan van het bestaan van liquide markten; markten die altijd open zijn om de ongeduldige belegger de gelegenheid te geven op elk uur van het etmaal te handelen. Maar er zijn nog veel meer uitgangspunten die kunnen worden betwist. Zoals relatief vaste verbanden tussen de prijzen van verschillende activa klassen. Of dat we allemaal bewegen volgens de 'random walk' met wel of niet een vette staart. We zijn op zoek naar zekerheden, uitkomsten die ons een vaste basis verstrekken voor besluitvorming. De economie heeft daarmee het gedragsmatig denken verlaten; zich ontdaan van haar mantel der ethiek en het bordje 'moral science' van de voordeur geschroefd. En al die economen die van het vak een natuurwetenschap hebben gemaakt hebben vervolgens indrukwekkende Nobel prijzen in de wacht gesleept. De Amerikanen met Paul Samuelson voorop maar ook Robert Merton en Myron Scholes maar ook de Nederlandse Jan Tinbergen. Dan moet het wel goed zijn.

2. Moraal en ethiek

Moraliteit en ethiek gaat over de beoordeling of gedrag van een persoon of een groep goed of slecht is. Dat is een vraag die heel moeilijk is te beantwoorden zolang goed en slecht niet objectief vaststaat. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat goed handelen leidt tot meer geluk, meer welvaart en vooruitgang. Goed handelen heeft te maken met het overleven van het individu; haar groep en haar omgeving. De vrijheidsgraden worden bepaald door het antwoord op de vraag welk universum er wordt gekozen als referentie voor de beoordeling. Over welke groep hebben wij het eigenlijk en vooral hoe groot is die groep. We dringen door tot de kern van de vraag wat is goed bestuur? Is het referentiekader waarbinnen mijn handelen moet worden getoetst de onderneming zelf? In dat geval is het duidelijk en kunnen we de morele vragen gemakkelijker beantwoorden. Alles wat goed is voor de onderneming is ethisch verantwoord en al het andere wellicht niet. De ethische meetlat wordt dan de verlies en winst rekening van de onderneming. Een onderneming die chemicaliën loost op openbare wateren is goed bezig want zij handelt kostefficiënt in de dispositie van haar afval. Maar deze handeling is niet goed voor haar naaste omgeving want de leefomgeving van mensen wordt vergiftigd. Laten we de hypothese iets aanpassen; de onderneming loost haar afval op zee; niemand die het ziet en niemand die er last van heeft. Schade berokkenen aan anderen wordt een heel algemeen begrip. Het gaat over de toekomstige generatie als benadeelde partij maar het gaat ook om onze flora en fauna, onze habitat. In essentie is ons ecosysteem het uiteindelijke universum waarbinnen en waaraan wij ons handelen moeten toetsen. Ondernemingen kunnen ten eigen bate handelen maar daarin toch immoreel zijn en zelfs crimineel.

Vele bestuurders zijn slecht toegerust om ethische vragen te beantwoorden. Als dergelijke dilemma's zich voordoen gedragen zij zich uiterst onwennig. Erger nog door het geloof in de normale, rationele agent raakt men blind voor het verschijnsel van de bedriegende en liegende mens. Rationele bestuurders kunnen heel goed complexen van feiten doorgronden maar haar oordeel faalt in het aangezicht van de vriendelijke maar immoreel handelende mens. Ahold is bij het keerpunt van deze eeuw niet in de problemen gekomen door de beruchte side letters uit de onderste bureaula van Michiel Meurs. Die brieven versluisden het feit dat Ahold minder groot was dan dat het zich deed voorkomen. De echte schade werd aangericht door frauderende bestuurders in de Amerikaanse operaties; de eigen mensen die de boel belazerden met een zichtbare financiële gevolgen. En Cees van der Hoeven dacht dat het vrienden waren. Onoorbaar handelen gecombineerd met een te kwetsbaar gefinancierde onderneming. Niet de managementinformatie maar het gedrag van medebestuurders en medewerkers was de echte drager van ongeluk. Te veel financiële analyse in de opleiding en te weinig analyse van menselijk gedrag maakt dat falen maar slecht wordt herkend en daardoor lang verborgen kan blijven. Ook vandaag staan de kranten er weer vol van. Niet het jaarverslag bij Vestia vertelde het verhaal maar de parkeergarage van deze onderneming dat vol stond met niet passende automobielen.

3. Belangrijke gedragsafwijkingen

Eerst iets meer over rationaliteit en moraliteit. Het zijn twee begrippen die in hun betekenis elkaar deels overlappen en deels aanvullen; dat maakt het vaak verwarrend. Mensen kunnen irrationeel handelen en dat handelen hoeft niet immoreel te zijn maar kan er wel toe leiden. Irrationeel handelen eindigt vaak wel in immoreel gedrag. Grove nalatigheid of grove ondeskundigheid is immoreel. Te veel risico's nemen als bankier is vaak irrationeel maar het eindigt ook vaak voor de rechter. Het tegenovergestelde is ook waar. Sommige criminelen zijn uitert rationeel maar wel ernstig immoreel. Oorlogen zijn daarvan vaak een voorbeeld; begonnen op gronden van politieke ratio en goede bedoelingen maar eindigend in immoreel gedrag. Een van de meest bekende conclusie van de hedendaagse oorlogsvoering buiten de landsgrenzen is *'eerst werden we gezien als bevrijders maar nu als overheersers'*. De droeve conclusie van een militaire interventie die te lang heeft geduurd. Het onderscheid tussen irrationaliteit en immoraliteit is belangrijk omdat de diagnose van het afwijkend gedrag bepaald welke kuur moet worden aanbevolen en welk medicijn moet worden voorgeschreven. Gedragsafwijkingen met als bron ondeskundigheid verlangen een andere behandeling dan moreel verwerpelijk handelen. Ook al kunnen beide gedragsdeviaties leiden tot het zelfde catastrofale eindresultaat.

In het boek *"Deceit & self deception"* beschrijft de bekende Amerikaanse bioloog Robert Trivers de achtergronden van het fenomeen bedrog. *'Deceit'* is een essentieel gereedschap in de kist van overlevingsinstrumenten van elk dierlijke

wezen. De rups neemt de kleur aan van het blad; sommige insecten zien er uit als takken; hagedissen die tegen een boom op klimmen kan je niet onderscheiden van de boomschors. De roerdomp gaat bij gevaar recht overeind staan en is haast niet meer te herkennen tegen de achtergrond van het Hollandse riet. Ga zo maar door. De natuur heeft bedriegen tot de kunst van het overleven verheven. Zou een zo geavanceerd biologisch wezen als de mens zich van deze evolutionair verworvenheid kunnen losmaken? Bedriegen kent twee verschijningsvormen. Het bedriegen van de medemens maar wellicht belangrijker nog het zelfbedriegen. Zelfbedriegen is een hele belangrijke overlevingsstrategie. In de oorlog die de Duitsers vochten aan het Oostfront werden alle ontberingen doorstaan door het geloof op de 'Endsieg'. Ondernemers onder zware druk gaan in niet realistische uitkomsten geloven. De leugen biedt op korte termijn bescherming. Dirk Scheringa gelooft nu nog steeds dat de ondergang van de DSB Bank een complot was en niet is veroorzaakt door zijn stijl van management en inhoud van leiding geven. Moskowitz geeft zijn jaloerse collegae en de pers de schuld. De Venlo'se VVD wethouder Jos van Rey weet zeker dat wat hem is overkomen het gevolg is van een complot. AnsaldoBreda denkt dat ze de Fyra gewoon kunnen oppimpen.

Trivers heeft maar één pagina van zijn boek nodig om de economen af te serveren. Van die ene pagina is één paragraaf gewijd aan de vraag of economie een wetenschap is. De smalende constatering is dat ondanks al die Nobelprijzen economen veel te weinig begrip hebben voor de mens als biologisch wezen; als product van een Darwiniaanse ontwikkeling. De kritiek van Trivers richt zich met name op het gebrekkig inhoud geven door economen aan het begrip 'nut' en 'nutsmaximalisatie'. Dat komt heel dicht in de buurt van de visie van één van de meest eminente economen van de vorige eeuw, te weten John Maynard Keynes. Een wetenschapper die wel degelijk oog had voor de dierlijke kant van de mens; hij beschreef de irrationele gedragingen van onze soortgenoten en vatte die kernachtig samen in het begrip 'Animal spirit'. In een recent boek van Akerlof en Shiller met die zelfde titel zijn deze gedachten nog eens samengevat. Omdat dierlijke gedragingen in hoge mate verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor de deconfitures van onze bedrijven, onze financiële instellingen en onze publieke organisaties wil ik enkele hiervan in mijn eigen woorden samenvatten.

Leiders van grote organisaties hebben last van *zelfdeceptie*, deels karakterologisch bepaald en deels komt het voort uit de noodzaak om te overleven. Jezelf voor de gek houden komt voort uit een behoefte tot zelfbescherming, maar bij de mensheid kan zelfbedrog juist ook leiden tot zelfdestructie. Ondernemers die lang in het zadel zitten en ver verwijderd zijn van de werkvloer opereren steeds meer in een vacuüm. Het vermogen om een oordeel te vellen over zichzelf en het vermogen om risico's te kunnen herkennen raakt ontregeld. Dat vormt een grote bedreiging voor het voortbestaan van een onderneming en derhalve voor henzelf. Er zijn voorbeelden uit andere sectoren van de maatschappij te beschrijven die recht doen aan deze situatie. Een piloot in een AS830 zal zich oppermachtig voelen elke keer als hij weer de kist veilig met meer dan vijfhonderd mensen aan de grond zet. Het gevoel

van het leveren van buitenmenselijke prestaties maakt hem blind. Erger nog het tast fundamenteel het zelfbeeld aan. Wat echt gebeurd is de verwarring van de macht van het kapitaalgoed waarover hij mag beschikken met het eigen kunnen.

Vermogensbeheerders lopen dezelfde risico's. De verkeerde perceptie van persoonlijk kunnen gaat vervolgens op de harde schijf. Maar als het vliegtuig eenmaal in de problemen komt blijkt het vermogen om het lot in eigen hand te nemen helemaal niet groot. Piloten worden dan weer weerloze wezens in een zee van ongeluk. CEO's van grote ondernemingen zitten op de bovenste verdieping van hun kantoorgebouw en zien beneden de mensen als hele kleine wezens; de macht van de multinationale conglomeraat of de internationale financiële instelling is immense. Maar als het fout gaat is het vermogen om te corrigeren en het lot te beïnvloeden heel beperkt. CEO's worden dan net zo klein als de mensen die zij vanuit hun kantoor toren waarnamen. En daarmee leren we een les. Arrogantie en een overdreven gevoel van macht maakt dat we ons onaantastbaar voelen. Door het uitschakelen van ons zintuig voor risico's missen wij de alarmsignalen die ons zouden moeten waarschuwen als we te dicht bij de rand komen. Als een auto met sensoren. Als we eenmaal de lijn van het fatale risico hebben gekruist is ons vermogen om ons uit de situatie te redden gering. Een organisatie die met een grote acquisitie zich vergrijpt aan een te grote prooi bezegelt zijn lot op het moment van het onomkeerbaar worden van de beslissing. De incubatie van het ongeluk kan lang zijn maar de koers richting IJsberg staat vast. Er is maar één remedie; voldoende ver wegblijven van de rand van de afgrond. De ondernemingsleiding moet rekening houden met het aanhouden van serieuze risicobuffers. Binnen die buffers is de onderneming 'at risk'. Alleen de omstandigheden behoeven maar iets tegen te zitten.

Overschatting is een belangrijke reden voor het falen. Het komt ook voor dat niet het falen maar het succes de bron van het falen is. Een 'runaway' succes! De euforie is dan niet meer te stoppen en het zelfvertrouwen kent geen grens. Dat smaakt naar meer en meer is gemakkelijk te realiseren. Gewoon sleutelen aan de parameters van de succesmachine. Eerst verdubbelen en daarna kwadrateren terwijl de bonus gelijke tred houdt. Legiolease maakte van haar succesvolle winstverdriedubbelaar een winstvertiendubbelaar, en toen ging het fout. CDO's die de oorzaak zijn geweest van de kredietcrisis van 2007 zijn in essentie mooie producten. Het ging mis omdat de heren bankiers de turbo aanzetten. ING had zoveel succes in Europa met haar Directbank dat zij het concept ook uitrolde in Canada en de Verenigde Staten. Groter, groter en groter en dan knal.

De mens is *nominaal* ingesteld. We houden heel veel van cijfers en dat komt omdat we ze zo goed begrijpen. Iedereen weet dat vijf meer is dan drie. Een belegging die vijf procent oplevert rendeert beter dan die van drie procent. En toch gaat die waarheid vaak niet op. Er is immers zo iets als risico. Maar risico is zo onzichtbaar als de lucht die we inademen en cijfers zijn concreet. Het menselijk verstand heeft niet het vermogen om goed en geduldig een risico rendementsvergelijking te

maken. Hoe kan je nu iets dat tastbaar is vergelijken met iets wat je niet ziet? In tijden van relatieve lage marktvolatiliteit zullen managers altijd de voorkeur geven aan meer rendement boven minder risico. Risico wordt daardoor systematisch ondergewaardeerd. In de financiële wereld heeft dit gedrag een paar heel herkenbare verschijningsvormen. Een daarvan 'Cash en Carry trades'. Lenen in Japanse yen tegen haast geen rente en lekker beleggen in hoog rentende valuta zoals de Australische dollar. Voor de particulier een hypotheek in Zwitserse franken. Totdat het fout gaat want dan zoekt iedereen de nooduitgang. Iedereen verkoop risico en de prijs daarvan gaat de lucht in. Ook hier weer een afwijking van wat wellicht normaal hoort te zijn. Door paniek raakt risico overgewaardeerd.

Nutsmaximalisatie waar alle economen hun modellen op hebben gebaseerd is een modern sprookje. Nut komt voort in verschillende gedaantes en heeft voor verschillende individuen andere betekenis. Nut verandert met de omstandigheden. Meer van het zelfde genereert minder nut per eenheid. Zomers als het warm is wordt er meer bier gedronken en in de winter meer wijn. De nutscurve is steeds maar weer in beweging. Volume en context zijn van elkaar afhankelijk. Maar de echte tekortkoming in deze theorie is gelegen in het feit dat indien een individu of een onderneming de keuze heeft tussen meer nut of meer macht te vaak voor het laatste wordt gekozen en te weinig voor het eerste. Vele ondernemingsstrategieën geven de voorkeur aan het creëren van macht boven het scheppen van nut. Erger nog, zij zijn bereid nut te vernietigen als er macht voor in de plaats komt. Met macht kan nut worden afgekocht. Huidige theorievorming over speltheorie is zelfs gebaseerd op deze nieuwe inzichten.

In het kader van zelfbedrog moet zeker aandacht besteed worden aan *tunnelvisie*. Het menselijk vermogen kan niet als een computer, bij elke iteratie het gehele scala van mogelijkheden weer doorrekenen. Het menselijk brein lost dit op door problemen die al eerder zijn geanalyseerd en tot een oplossing gebracht te parkeren en vervolgens door te gaan met die onderdelen die nog open staan. Economen gebruiken daar het woord 'ceteris paribus' voor. Dat betekent dat men in het beslissingsproces zich afsluit voor nieuwe inzichten, zelfs die welke voor vervelende verrassingen kunnen zorgen. Besluitvormers hechten zich emotioneel aan het gestelde einddoel en ontwikkelen een onstuitbare neiging daar naartoe te redeneren. De fusie van het bedrijf of de overname van een concurrent wordt als doel verheven tot *love baby*. Ondernemers zijn net mensen en hebben moeite met hun nederlaag te erkennen; toegeven dat ze het niet goed hebben gezien zeker als er al zo veel is geïnvesteerd is een no no. En was de CEO nu juist niet iemand met uitzonderlijke kwaliteiten en een beproefde visie? Die moet zeker niet toegeven dat onder zijn leiding de verkeerde weg is ingeslagen. Zwakte tonen is er niet bij. De ondernemer wordt geconfronteerd met een belangentegenstelling met zich zelf. Daar komt bij dat adviseurs al zoveel tijd hebben geïnvesteerd dat het vervoladvies niet langer onbevooroordeeld wordt gegeven. Het proces komt terecht in een tunnel; de overname moet doorgaan ook al zijn de omstandigheden drastische gewijzigd. De deconfiture van het Fortis Concern is rechtstreeks veroorzaakt door

dit fenomeen. De enige lid van de Board die twijfels uitte of het verstandig was om door te gaan werd uit de Board verwijderd. De dissident werd bij de eerste haven die werd aangedaan overboord gezet. In de medische wereld is een hele eenvoudige techniek ontwikkeld om bij operaties de kans op fouten te verminderen. Het is de techniek van 'timeout'. Als alles gereed is voor de grote ingreep wordt even pas op de plaats gemaakt. De rust die dat teweeg brengt, een moment van reflectie, voorkomt fouten die anders te snel worden gemaakt. Even met elkaar de tunnel uit.

Naast de numerieke oriëntatie *ontbreekt het de mens aan het vermogen om in de tijd een juiste afweging te maken*. De lange termijn gevolgen kunnen maar heel gebrekkig opboksen tegen het korte termijn effect. Het eerste wordt stelselmatig onderschat ten gunste van het tweede. Consumenten vinden roken een genot maar kunnen zich onvoldoende inleven in de schade die dat op lange termijn aanricht. Het in het heden genieten van goederen weegt zwaarder dan de latere last van de rente op het consumptieve krediet. De rente speelt daarbij een hele dubieuze rol, zij is te laag om op enige zinnige manier tegenwicht te bieden aan de consumptie drang. Het gevolg is een overvloed aan consumptief krediet en publieke schulden. Investeringsbeslissingen van ondernemingen lijden onder die zelfde gedragsafwijking. In die gevallen waarin de ondernemingsleiding goed om kan gaan met de asymmetrie in het denken zijn er altijd nog de aandeelhouders die dat niet kunnen. Een goede bestuursstructuur moet tegenwicht bieden aan de terreur van de korte termijn. In mijn beleving moet bij elke beslissing niet alleen de korte maar ook heel expliciet de lange termijn gevolgen worden weergegeven. Bij een tegengesteld korte en lange termijn effect moet het belang van de lange termijn prevaleren. Dit zou een gouden beslisregel moeten zijn in elke organisatie.

Ondernemers hebben vaak last van een *afnemend vermogen tot reflectie*. Kritiek wordt steeds meer als persoonlijke kritiek ervaren en geweerd door eliminatie van de oppositie met vervanging door trouwe vazallen. In politieke termen echt Putin gedrag. Ondernemers gaan zich bezig houden met zaken die vooral het eigen ego strelen. Veel op de televisie komen of in de krant; een voetbalclub sponsoren en zelf aan het einde van het seizoen de cup omhooghouden. Een groot nieuw huis bouwen en wellicht een tweede 'trophy' vrouw als ultiem bewijs naar de buitenwereld van succes en eeuwige jeugd. CEO's die te veel aan het woord zijn en lange verhalen houden souperen alle tijd op voor het wederwoord. Geen Putin gedrag dit keer maar dat van zijn geloofsgenoot Fidel Castro. De lengte van het betoog maakt de dialoog dood. Het onkruid in de tuin van de rede. Het sprekende brein staat op zenden en niet meer op ontvangen. Het luisterende brein schakelt op de stand by mode.

Alvorens we ingaan op Corporate Governance aspecten nog een ander onderwerp die aanleiding geeft tot discussie. Het vraagstuk van de meest effectieve omvang van een organisatie. Er is in onze westerse wereld een behoefte aan groei en stilstand is een vloek. Vooruitgaan zul je! Het maximaal benutten van de voordelen van 'economy of scale'. De notie is dat als je iets onderneemt het beste is dat je schaalgrootte krijgt want dat levert extra verdienste op. Algemene kosten kunnen

dan worden uitgesmeerd over groter productievolume; onderzoekskosten voor nieuwe producten of procedés drukken minder op de eenheidskosten product. Mondiale positionering van het product is de uitdaging. Schaal wordt een substituuut voor het vermogen slim te ondernemen en geld te verdienen. De discussie over schaal is een spel om de macht en veel minder om het creëren van nut. Het is interessant om waar te nemen dat juist die ondernemingen die hoog op de monopolieladder zijn geklommen in de problemen zijn gekomen. Blijkbaar staat er tegenover de *'economy of scale'* de onzichtbare en daarom vergeten *'dis-economy'*. Zeker is dat *dis-economy* argumenten in een beslissing in het geheel niet worden meegewogen.

Sommige organisaties zijn gewoon te groot en kunnen in essentie niet meer als één organisme worden bestuurd. Het gevolg is dat ondernemingen *'out of controle'* geraken. Ondernemingen die geconfronteerd worden met een opeenstapeling van crisissen zonder dat het pad van incidenten wordt verlaten. CitiCorp is een internationale bancaire instelling met wel een hele lange lijst van kleine en grote ongelukken opgelopen in alle delen van de wereld. Barclays wist niet meer dat onder in de organisatie slimme arbitrageanten een van de belangrijkste financiële benchmark aan het manipuleren waren. Deutsche Bank vertoonde tekenen van diezelfde ziekte. Het vooruitgangdenken is zo genesteld in onze psyche dat het ons te pas en onpas opbreekt. Consultants en management adviseurs zijn de luis in de pels. Het bestuur van een onderneming wordt keer op keer geconfronteerd met ongevraagd advies en vol met valse dilemma's. Het bedrijf zou te groot zijn voor het servet en te klein is voor het tafellaken; *'stuck in the middle'*. Het appelleert aan het vooruitgangdenken als gewetensvraag. Maar bestuurders moeten zich bewust zijn van de voordelen van vooruitgang maar meer nog van de nadelen. Vele bedrijven zijn dood gegroeid; in de Nederlandse financiële sector liggen de voorbeelden voor het oprapen. Vele bedrijven doen gewoon waar ze goed in zijn en willen dat nog beter doen maar vooral blijven doen. Heel saai.

4. Ethiek terug op de agenda van het bestuur

Corporate Governance gaat over structuren en beslissingsmodellen maar het gaat ook over menselijke interactie en vooral ook over het voorkomen van abbreviaties in gedrag. Het gaat over het in goede banen geleiden van individueel handelen, gedrag dat vroeger of later leidt tot ontsporing. Structuur kan daarbij helpen. De mens moet weer controle krijgen over die grote complexe organisatie. Maar de structuren zullen zich ook moeten uitstrekken tot de bestuurders zelf. En dat betekent dat er voldoende *'checks en balances'* in het systeem moeten zijn. Spraak en tegenspraak. De echte kunst is om dit te structureren op een manier die een onderneming in balans brengt; niet te weinig maar ook niet te veel. Een onderneming mag zichzelf ook niet blokkeren.

De bekende Griekse filosoof Aristoteles is ondermeer bekend van het denken over het goede en slechte handelen van mensen door deugden en ondeugden. Het Engelse de woorden *virtues* en *vices*. Het ging Aristoteles om de goede eigenschappen van een mens die in balans zij. Om het evenwicht tussen te veel en te weinig. Een ondernemer kan risico willen mijden maar daarentegen ook overmoedig geraken. Beide eigenschappen bergen het risico in zich van een verkeerde uitkomst. Aristoteles beschreef het goede in mensen volgens het begrip Meesterschap. Meesterschap is meer dan kennis van zaken. Het gaat hier ook om het morele besef en om zelfkennis en het vermogen om uit te stijgen boven je eigen zelf, je eigen spreadsheet. De moderne en succesvolle ondernemers moet volgens Aristoteles een helikopter view hebben (vanzelfsprekend heeft Aristoteles dit woord niet bedacht noch gebruikt). Het vermogen tot zelfreflectie en het vermogen om als buitenstaander naar het eigen handelen te kijken en dat neutraal te beoordelen. De Duitsers hebben het over 'Bildung'.

Checks and balances is een bekend begrip in de leer van goed bestuur maar het begint bij het individu zelf. De structuur moet vervolgens zorgen dat er om de ondernemer heen een systeem bestaat van corrigerende krachten. Het blijkt dat het maar weinigen is gegeven om op lange termijn zichzelf in balans te houden. Zodra de interne en externe correctiemechanismen niet meer functioneren zet het verval in. Prins Bernard heeft over zijn misstappen in de Lockheed affaire gezegd dat niemand hem er ooit op had gewezen dat het niet mocht. De Katholieke kerk als zelf geproclameerde institutie voorzien van Goddelijke gezag heeft zich ontdaan van alle aardse kritiek. Het resultaat is een kerk die eigenaar is van een Financieel Instituut met de misleidende naam van Instituut voor Religieuze Werken; een bank die zich als enige westerse instellingen nog schuldig maakt aan het witwassen van crimineel geld en wellicht aan heel veel andere praktijken die God verbiedt. De Koningin van Denemarken Margaretha is volgens alle roddelbladen iemand die zo weinig wordt gecorrigeerd dat haar gedrag tot ver buiten haar omtrek als uiterst aanstootgevend wordt beoordeeld. Juist zij die menen boven de wet te staan zijn de grootste wetsovertreders. Het is de Amerikaans overheid die de geadresseerde is van een van de meest vernietigende management letters van de controlerende accountant met opmerkingen dat voor meer dan \$ 100 miljard uitgaven worden gedaan die niet kunnen worden verklaard of waarvan de bedragen niet kunnen worden getraceerd naar een begunstigde. Het vermoeden van illegale betalingen mag niet worden uitgesloten. Het onderdeel van deze overheid die het hier betreft is het Ministerie van Defensie. En dat te bedenken dat de Verenigde Staten een van de meest vergaande buitenlandse anticorruptie wetgeving heeft. Het moraal van het verhaal is dat iedereen behoefte heeft aan controle omdat anders ontsporing onvermijdelijk is. Die controle moet onafhankelijk zijn gestructureerd. Of zoals Adrian Cadbury de Engelse Corporate Governance goeroe het ooit heeft geformuleerd; 'independent in mind and wallet'.

In de Verenigde Staten is het gebruikelijk dat de Voorzitter van het uitvoerend bestuur en de Voorzitter van het toezichthoudend bestuur verenigd is in één hand.

Iets dat in ons land bij wet is verboden. De concentratie van macht wordt in Europa als iets onwenselijk gezien en in de Verenigde Staten als iets krachtigs en derhalve goed. Maar ook in de Verenigde Staten groeit de kritiek op dit bestuursmodel. De discussie rondom Jamie Dimon is daar een voorbeeld van. Kritiek vanwege machtconcentratie maar ook omdat de leden van de Board die de voorzitter moeten controleren vaak niet alleen onafhankelijk zijn maar vaak ook minder ter zake deskundig. Het Board risico comité van Lehman bevatte een producer op Broadway, een voormalige CEO van een Spaanstalige TV station en een gepensioneerde Admiraal. De Board van AIG- de falende herverzekeraar geleid door de almachtige Hank Greenberg- kende verschillende diplomaten en eveneens enkele admiralen. Het risico comité van AIG werd voorgezeten door Martin Feldstein, een eminent econoom maar vooral een groot theoreticus. Met zoveel machtsconcentratie en zo weinig tegenkracht lopen ondernemingen risico. Of het gaat heel goed of faliekant fout.

We komen terug bij het begin thema van mijn betoog en dat is de integere organisatie en de morele ondernemer. De integere organisatie omvat het complex van handelen van individuen en het collectief gericht op de lange termijn overleven van een organisatie. Het handelen moet aansluiten bij maatschappelijke normen en intrinsiek consistent zijn. Doe wat je zegt en zeg wat je doet. De missie van de organisatie tezamen met haar interne gedragscodes zijn de morele budgetten van een organisatie waarbinnen een werknemer vrij is te handelen; begeeft hij zich daarbuiten dan is toestemming vooraf nodig. Ethiek gaat over het goed gedragen. Er zijn verschillende manieren om te bepalen of gedrag goed is; gewetensethiek gaat over het meten van goed gedrag volgens interne normen en bij eereethiek wordt gemeten aan de hand van externe normering. De morele budgettering heeft te maken met gewetensethiek. Maar vaak hebben we gelijk maar krijgen we het niet. Dat is het wezen van eereethiek, een begrip waarvoor wij een moderne westerse benaming kunnen hanteren, reputatie ethiek. Het gaat om het externe oordeel. De morele ondernemer moet zich rekenschap geven van het fenomeen 'schijn'. De handeling behoeft intrinsiek niet onoorbaar te zijn (geweten) maar als hij als onoorbaar wordt gepercipieerd (eer) dan is de handeling in moeilijkheden.

Moraliteit is iets dat je niet alleen afdwingt door interne normering maar moraliteit heeft ook veel te maken met hoe de onderneming in de maatschappij staat. Of zij handelt op een wijze die aansluit bij de algemene verwachtingen van goed gedrag. Het meest illustratieve voorbeeld daarvan is het bedrijf 'Apple'. Een onderneming met echte loyale en haast kritiekloze fans. Product verslaafde junkies die in rijen de nacht doorbrengen in de open lucht om als eerste het nieuwe gadgets te mogen kopen. Een onderneming die oprecht ons leven ingrijpend heeft veranderd. Een onderneming die het gebruik van computers en telefoons toegankelijk heeft gemaakt voor de aller ergste digibeten onder ons. Maar wat is ons oordeel over laten produceren van die mooie tablets door mensen die moeten werken onder de meest erbarmelijke omstandigheden en, veel erger nog, waarom betaalt Apple haast geen belasting? De arrogantie van het gelijk bij het maken van het unieke product

heeft zich genesteld in het gelijk over al het handelen van de onderneming. En het lijkt maar een bijzaak maar géén organisatie is immuun voor de maatschappelijke oordeel. En eens zal dat opbreken.

Het vermogen van bestuurders om moraliteit weer te zien als het kern van ondernemen zal een belangrijke stap zijn in de goede richting. Maar voor de resultaat gerichte ondernemer zal dat alleen maar bekliven als het inzicht doorbreek dat moraliteit iets anders is dan moraliseren. Dat het niets te maken heeft met evangelisch zendelingen werk maar met het mitigeren van risico's. Dat moraliteit een kwestie is van lange termijn overleven door het op risico gerichte gedrag van medewerkers en bestuurders te sturen. En door zelfsturing. Het voortbestaan van een onderneming mag niet langer worden bedreigd door niet gesanctioneerd en ongeoorloofd gedrag. Het grote dilemma natuurlijk is dat medewerkers die zich aan dit soort van gedrag schuldig hebben gemaakt al veilig en wel met een zak vol gage het schip hebben verlaten. Waarbij het risico dat ze hebben gecreëerd is achtergebleven en als virus met een lange incubatietijd wacht op het moment om toe te slaan. Daarom is het van groot belang dat dit soort van handelen wordt gedetecteerd bij het ontstaan er van en niet bij het ontstaan van het probleem. Mortaliteit is een kwestie van gedrag en structuur. Ethiek moet terug op de bestuursagenda en naar het centrum van de bestuursmacht.