

Persoonlijke verantwoordelijkheid, leidraad bij de beoordeling van continuïteit?

Hoogmoed, dom en roekeloos gedrag kan een halt worden toegeroepen, als bestuurders en beleidsmakers persoonlijke consequenties ondervinden van hun handelen. Persoonlijke verantwoordelijkheid is de basis voor continuïteit van organisaties.

Jos Nieland

Leven en beslissen in een wereld die wij niet begrijpen: dat is het centrale thema in de boeken van [Mervyn King](#), oud-gouverneur van de Bank of England ten tijde van de kredietcrisis. Radicale onzekerheid ontstaat in een complexe tijdafhankelijke omgeving, waar altijd sprake is van gebrek aan kennis, schreef King samen met John Kay, in het boek *Radical Uncertainty* en met Nassim Nicholas Taleb in zijn *Incerto*-reeks (onder andere het boek *The Black Swan*). *Unknowledge*, zoals de econoom [G.L.S. Shackle](#) het noemde.



Stelselmatig wordt onzekerheid onderschat en kennis overschat. De zogenaamde data revolutie, met big data, artificial intelligence, machine learning etc., leidt in complexe omgevingen eerder tot minder en misleidende kennis en inzicht. Dat wordt veroorzaakt door de grote hoeveelheden variabelen en het grote aantal noodzakelijke geverifieerde data per variabele, meestal miljarden en meer, om te komen tot kennis en inzicht. In maatschappelijke en economische omgevingen detecteren we verbanden en correlaties, die uiteindelijk toch toeval of irrelevant blijken te zijn.

Bevestiging

We falsificeren niet, zoals filosoof [Karl Popper](#) ons heeft geleerd, maar proberen bevestiging te vinden van ons gelijk, een voorgenomen strategie of beleidsvoornemens. En die bevestiging is in het datatijdperk altijd te vinden. Alleen sceptische en integere statistici en data-analisten die extreem goed op de hoogte zijn van beperkingen van data en kennis, kunnen soms bruikbare informatie destilleren die tot duurzamer beleid en continuïteit leiden. Inspiratiebronnen voor Taleb en King zijn Popper en Shackle. Kern voor al deze auteurs is dat in complexe onzekere omgevingen weinig wordt geleerd van het verleden en data. En meer kennis leidt eerder tot nieuwe vragen dan inzicht; je weet immers altijd te weinig. Van het verleden valt niet veel meer te leren en wij worden telkens weer overvallen door nieuwe technologische ontwikkelingen met immense gevolgen, zoals het wiel, de pil en de smartphone. Onvoorziene en niet beoogde effecten regeren ons leven. Ook (cruciale) beslissingen creëren een andere toekomst. We zijn ons hiervan te weinig bewust.

Er blijven altijd toekomstige gebeurtenissen die niet zijn vastgelegd in de huidige informatie over het heden en verleden. Als tijd een rol speelt, is logica onmogelijk. Tijd creëert nieuwe gebeurtenissen en nieuwe data die kennis uit het verleden niet toepasbaar maakt. Zeker in een complexe, niet lineaire en niet stationaire omgeving. De econoom Shackle beschrijft het als volgt: "*Time and logic are alien to each other. The one entails ignorance, the other presupposes a sufficient axiom, a system embracing everything relevant. Time destroys the possibility of logic.*" (Shackle, G.L.S., *Economics and Epistemics*, 1972, pagina 254). Gebrek aan dit bewustzijn was ook een belangrijke reden voor de financiële crisis in 2007/2008. Gebaseerd op een economisch kaartenhuis, nu gestut door negatieve rentestanden en het digitaal drukken van geld.

Moral hazard

Karl Popper vond dat geschiedenis een armoedige bron is bij het voorspellen van de toekomst. Onwetendheid,

onderschatting van niet weten en het niet bewust zijn van onbeoogde effecten kunnen leiden tot naïeve beslissingen en beleidsinterventies. En in het verlengde daarvan *moral hazard*. Dat 'moreel risico' verwijst naar veranderingen in het gedrag van partijen, als zij niet direct risico lopen voor hun eigen daden. Bestrijding van *moral hazard* is een voorwaarde voor de continuïteit van organisaties, maar ook van de samenleving als geheel.

'Bestuurders moeten ook rekening houden met dat wat zij niet weten.'

Zonder dat ligt naïviteit, maar zeker ook misbruik ten aanzien van onzekerheid en gebrekkige kennis, voor de hand en kunnen verantwoordelijken weggelaten met bijvoorbeeld: "met de kennis van toen...". Bestuurders moeten ook rekening houden met dat wat zij niet weten. En in het verlengde daarvan zou er, vanuit een voorzorgsbeginsel, expliciet aandacht moeten zijn voor impactvolle, meer dan evenredig negatieve ontwikkelingen; zoals Zwarte Zwanen als gevolg van radicale onzekerheid. Besluitvorming vanuit een voorzorgsmotief kan leiden tot betere continuïteit van organisaties. "*Prepare for the worst, the best can take care of itself*", zou daarbij een excellent uitgangspunt zijn.

Kennis en data kennen ongekende beperkingen. In een onzekere omgeving kan, zeker bevooroordeeld, met data veel bevestiging worden gevonden. In een complexe, niet statistisch normaal verdeelde, niet lineaire wereld zijn vaak miljarden geverifieerde juiste data noodzakelijk om soms tot verantwoorde kennis te komen. En Popper leert dat juist (ook) op zoek moet worden gegaan naar kennis en data die veronderstelde kennis of voorgenomen beleid ter discussie stellen of ondergraven. Zo wordt ook de schijn van *moral hazard* vermeden en is prudentie meer leidend.

Het is van het grootste belang om misbruik, al dan niet bewust, van gebrek aan kennis - je weet immers altijd te weinig - geen kans te geven. Belangrijk is ook het besef dat te weinig of onbetrouwbare informatie negatievere gevolgen kan hebben dan geen informatie. Onvolkomen informatie en gebrekkig bewijs kan leiden tot overmoed en *moral hazard*.

Verantwoordelijkheid

De manier om dit en ander opportuniste tegen te gaan, is om verantwoordelijkheden goed te beleggen en langs de lijnen van het werk van Taleb *Skin in the Game* (SITG) direct materieel voelbare verantwoordelijkheid te bevorderen. Een simpele maar uiterst effectieve vuistregel. Hoogmoed, dom en roekeloos gedrag kan zo een halt worden toegeroepen, als bestuurders en beleidsmakers persoonlijke consequenties ondervinden van hun handelen. Dit zal het 'weg-managen' van verantwoordelijkheden en risicobespeking van het systeem en wet- en regelgeving, lastiger maken. Het zal leiden tot meer discussie, tegenmacht en prudentie.

'Oplossingen voor problemen zullen meer gevonden worden in samenwerking, creativiteit en vrijheid van handelen.'

Oplossingen voor problemen zullen meer gevonden worden in samenwerking, creativiteit en vrijheid van handelen en niet in geëxtrapoleerde data uit spreadsheets en formele kennis, die alleen leiden tot centralisatie en grootschaligheid, die van niemand meer zijn. Het verontrustende voorbeeld daarvan lijkt het herfinancieren en aangaan van nieuwe schulden in een voortwoekerende 'schuldeneconomie', die alleen op gang kan worden gehouden door naïeve beleidsinterventies van centrale banken, met zelfs negatieve rentestanden.

Verantwoordelijkheid (SITG) als kern van risicomangement en persoonlijke aansprakelijkheid voor de gevolgen van besturen en beleid is een leidraad, zodat we meer rekening leren te houden met dat wat wij niet weten. De radicale onzekerheid en de willekeur van de reële wereld, waarmee organisaties en bestuurders dagelijks te maken hebben, kunnen op deze wijze minder snel leiden tot desastreuze negatieve ontwikkelingen. Herstel van verdergaande persoonlijke verantwoordelijkheid is daarbij de basis voor continuïteit van organisaties en samenleving.

Deel dit artikel

f in  

Drs. [Jos Nieland](#) is econoom en verzorgt cursussen en permanente educatie over beslissen en beleid maken onder onzekerheid.

GERELATEERD



NIEUWS | 01 juni 2022

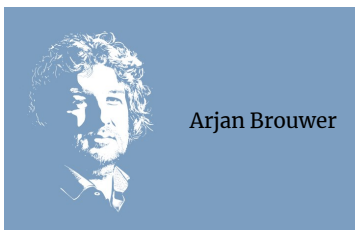
CBS-econoom Van Mulligen spreekt tijdens NBA-webinar over continuïteit

De NBA-werkgroep Continuïteit organiseert op 9 juni 2022 een webinar over continuïteit in turbulente tijden. Peter Hein van Mulligen, hoofdeconoom bij het Centraal... →

MAGAZINE | 03 mei 2022

Going concern-verklaring leidt maar zelden tot faillissement

Een going concern-verklaring leidt maar zeer zelden tot een faillissement, blijkt uit een rapport over de rol van de accountant bij bedrijfscontinuïteit. Belangrijk... →



Arjan Brouwer

DISCUSSIE | Column | 20 april 2022

Schragen of vertragen?

Waar de Corporate Governance Code ooit vooruitliep op wettelijke verplichtingen, lijken de beperkte wijzigingen die nu worden voorgesteld hier achteraan te hobbelen,... →



NIEUWS | 11 april 2022

Accountants: 'Voortbestaan KLM in gevaar'

KLM verkeert in zwaar weer, stellen accountants KPMG en Deloitte in het jaarverslag van de luchtvaartmaatschappij. Er bestaat een kans dat de maatschappij het niet... →



CONTINUÏTEIT | 24 maart 2022

Going concern-verklaring leidt maar zelden tot faillissement

Een going concern-verklaring leidt maar zeer zelden tot een faillissement. Dat blijkt uit een rapport over de rol van de accountant bij bedrijfscontinuïteit. Dat... →