

Lezing Kinneging Accountantsdag 2011

Het is begrijpelijk dat veel mensen cynisch te zijn over maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfsethiek. En wel om drie redenen.

In de eerste plaats komt de discussie vaak niet veel verder dan vage kreten. De vijf ‘fundamentele beginselen’ uit de Verordening Gedragscode voor Accountants zijn daar een mooi voorbeeld van. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, confidentialiteit en professionaliteit. Ja inderdaad, nogal wiedes. Maar wat betekenen die termen precies? En hoe maak je ze waar? Daar gaat het om.

Ten tweede is de gedachte dat het allemaal ethischer moet nogal beledigend voor al die mensen die hun leven lang hun best hebben gedaan om het allemaal zo goed mogelijk te doen en die het idee krijgen dat zij nu worden aangekeken op het gedrag van enkele rotte aardappels in de mand.

In de derde plaats, tenslotte, komt de roep om meer ethiek vooral uit de hoek van de politiek en de media, die zelf als het om ethiek gaat niet bepaald een indrukwekkende conductestaat hebben.

Dat is allemaal waar en een terechte reden voor cynisme. Maar we moeten oppassen dat we daardoor niet het kind met het badwater weggooien. Want er zijn wel degelijk een paar goeie dingen te zeggen over ethiek, waar elk van ons zijn voordeel mee kan doen. Begraven onder de blubber zijn er wel degelijk wat zaken van waarde te vinden. Het is niet zo dat de ethiek de morele dilemma’s kan oplossen. Dat kan niemand. Maar ze kan wel een paar belangrijke dingen duidelijker maken.

De mens is geen engel

Om te beginnen dit. Alle ethische kwesties waar de accountant mee te maken heeft, die spelen ook elders in de maatschappij. Waar je ook kijkt, het zijn steeds weer dezelfde problemen, dilemma’s en vragen. Natuurlijk, de specifieke vorm waarin zich die problemen, dilemma’s en vragen manifesteren, verschilt van beroep tot beroep en van sector tot sector, maar in essentie zijn het altijd dezelfde dingen die spelen. En die dingen zijn zelf ook weer terug te voeren tot één simpel feit. Dat is dat wij mensen geen engelen zijn.

Stel U eens voor dat wij dat wel waren. Stel dat we allemaal, net als engelen, volstrekt en uitsluitend geneigd waren tot het goede. Dat wil zeggen dat niemand ooit zou stelen en bedriegen, laat staan geweld zou plegen. En dat iedereen altijd volstrekt openhartig zou zijn, en niets liever deed dan de medemens helpen en ten dienste zijn. En dat iedereen zijn hele leven daaraan wijdde, zichzelf volkomen wegcijferend. Hoe zou de wereld er dan uitzien?

Dan zouden wetten en regels waarschijnlijk niet nodig zijn. Evenmin als wetshandhavers. Er zou geen politie nodig zijn. Maar ook geen juristen. Geen OM, geen rechters en geen gevangenis. Geen flitspalen, bewakingscamera's en beveiligers. En, dames en heren, er zouden ook geen accountants nodig zijn om de boeken te controleren. Omdat geen enkele engel ooit in de verleiding komt iets anders dan de volle waarheid te rapporteren.

Maar wij mensen zijn geen engelen. Dat morele niveau halen we bij lange na niet. Er schuilt veel goeds in ons, maar ook veel wat minder goed is. En ook het een en ander wat je niet anders dan als kwaad kunt bestempelen. We hebben een lichte, maar ook een donkere kant. De mens is een moreel ambivalent wezen. Hij is een engel noch een duivel. Hij zit er ergens tussenin.

Waar ertussenin? In het midden? Of meer in de richting van één van beide polen? Wat denkt U? Alle grote filosofen sedert de Oudheid zijn het er in ieder geval over eens dat de mens van nature meer geneigd is naar het kwade dan naar het goede.

Een paar voorbeelden: het is stukken makkelijker egoïstisch te zijn dan altruïstisch. Het eerste komt ons aanwaaien. Voor het tweede moeten we moeite doen. Het is makkelijker hebzuchtig te zijn dan vrijgevig. Het is makkelijker hoogmoedig en arrogant te zijn dan nederig en bescheiden. Het is makkelijker laf te zijn dan moedig. Het is makkelijker, als de waarheid onaangenaam is, te liegen dan eerlijk te zijn. Het is makkelijker een belofte te breken dan je eraan te houden. Het is makkelijker afgunstig te zijn op de Porsche van je buurman dan het hem van harte te gunnen. Het is makkelijker om in wraakzucht en wrok te volharden, dan om te vergeven en opnieuw te beginnen. Het is makkelijker om een ander te behandelen zoals je zelf niet behandeld wilt worden, dan zoals je zelf behandeld wilt worden ook een ander te behandelen.

Wie nu vol zelfvertrouwen tegen zichzelf zegt dat dat voor hem allemaal niet geldt, juist die moet oppassen. Want die ontbeert zelfkennis. Wees nooit al te overtuigd van je eigen goede inborst. Een gezond wantrouwen jegens onszelf is het begin van alle wijsheid.

Het heeft weinig zin te lamenteren over het feit dat de mens geen engel is. Sommigen beweren dat de slechtheid in de mens te wijten is aan de maatschappij. Als de maatschappij een andere en betere zou zijn, zeggen ze, dan zou ook de mens wel goed zijn. Want hij is goed van nature, maar de maatschappij maakt hem slecht. Maar dat is echt onzin, en ook nog eens gevaarlijk. Want het leidt tot politieke experimenten zoals we die gezien hebben in de Sovjet-Unie, het China van Mao en het Cambodja van Pol Pot. Veel bloedvergieten en de mens is er niets beter van geworden.

Wie verstandig is accepteert dat er veel in de mens zit wat niet deugt. Zo is hij nu eenmaal gebakken. Dat is zijn natuur. Daarmee moeten we het doen.

We hebben met de mens dus een probleem. Want als iedereen de vrije loop zou laten aan alle kwalijke affecten die in hem zitten, dan is het samenleven onmogelijk. Dan resulteert chaos en anarchie. Of, zoals de filosoof Hobbes het ooit beeldend uitdrukte: "Een oorlog van allen tegen allen". En daar zit niemand op te wachten. Want dan is het leven—ik citeer weer

Hobbes— “eenzaam, arm, ellendig, beestachtig en kort”. Een veilige en welvarende maatschappij is dan niet op te bouwen. De gedachte dat iedereen gewoon zichzelf moet zijn— in de jaren tachtig door de VVD gebruikt als verkiezingslogan—is zo gezien niet erg doordacht. Je moet er niet aan denken dat iedereen gewoon zichzelf is! Dat zou een puinhoop worden!

Een eerste vereiste voor het tot stand brengen en in stand houden van een veilige en welvarende samenleving is dat we op de een of andere manier de kwalijke affecten in de mens weten te beheersen. En daarnaast dat we in staat zijn de goede aandriften in de mens op de een of andere manier te versterken. De hamvraag is natuurlijk: hoe doe je dat?

Daar is en wordt enorm veel over nagedacht. Zij het niet altijd op een hoog niveau. Voortdurend worden dingen vergeten die we allang weten en wordt even later het wiel weer opnieuw uitgevonden. En meer dan eens is dat wiel minder goed dan het oude. Tja, dat krijg je als je denkt dat alles wat voor onze tijd is bedacht simplistisch en achterhaald is.

In werkelijkheid is over deze o zo fundamentele vraag zo’n beetje alles al is gezegd in de Oudheid door wat waarschijnlijk de twee slimste mensen ooit waren: Plato en Aristoteles. Zij leggen al uit dat er slechts twee manieren zijn om de mens ordelijk te laten samenleven en samenwerken. In de eerste plaats doordat ze elkaar in de gaten houden. Externe controle dus. En in de tweede plaats, doordat de individuele mens zichzelf, zijn eigen kwalijke impulsen, in de gaten en onder controle houdt. Interne controle in de meeste letterlijke zin van het woord dus. Deze twee vormen van controle zijn wat ik vanochtend me U wil bespreken. Ik begin met de externe controle.

Externe controle

Het idee is heel simpel: onder het motto “Vertrauen is gut, Kontrolle ist besser” wordt het doen en laten van mens A gecontroleerd door mens B. Ingegeven door de hoop dat A, wetende dat hij gecontroleerd wordt, geen gekke dingen zal doen. En door de hoop dat als hij toch gekke dingen doet, B hem zal bestraffen of zijn gedrag zal rapporteren aan een hogere autoriteit die hem zal bestraffen. Dit systeem zien we overal in de maatschappij. Leerling— leraar; automobilist—verkeersagent; verslagleggend ondernemer—accountant. Etc., etc.

Het probleem is dat de hoop vaak niet uitkomt, dat de controle niet werkt, omdat ze niet of niet goed uitgevoerd wordt. De controleur is immers ook een mens, en geen engel. Laten we de leraar als voorbeeld nemen. Deze moet controleren of de leerling zijn werk wel goed doet. Maar dikwijls gebeurt dat niet of niet goed. Dat kan verschillende oorzaken hebben. De leraar kan bijvoorbeeld bang zijn van de leerling. Hij kan te goed van vertrouwen zijn. Hij kan bevriend zijn met of zelfs verliefd zijn op de leerling. Hij kan tegen betaling een deal hebben gesloten met de leerling. Hij kan het te druk hebben met andere dingen. Hij kan ook gewoon te lui zijn om zijn werk goed te doen. En zo zijn er vast nóg wel een paar oorzaken te vinden waarom de controle misgaat. U herkent het beeld. Want deze dingen komen in alle hoeken en gaten van de maatschappij voor. Vast ook onder accountants.

Wat leren we hieruit? Dat goede externe controle bepaald geen vanzelfsprekendheid is. Daarvoor moet aan velerlei voorwaarden zijn voldaan. De controleur moet niet bang zijn voor de gecontroleerde. Maar hij moet ook gevoelens van vriendschap e.d. op een afstand houden. Hij mag zeker niet financieel afhankelijk zijn van de gecontroleerde. Want wiens brood men eet, diens woord men spreekt. (Dit is een heikel puntje in dit gezelschap, begrijp ik.) Hij moet altijd een gezond wantrouwen hebben, voldoende tijd nemen en ijverig zijn. Etcetera. Geen sinecure dus. Geen wonder dat het zo vaak fout gaat.

Wat te doen? Het meest voor de hand liggende antwoord is een nieuwe, hogere controleur installeren, die gaat controleren of de controleur zijn werk wel goed doet. En dat is dan ook wat meestal gebeurt. En wat ook moet gebeuren. Want de mens is nu eenmaal geen engel. Controle van de controleurs, in welke sector dan ook, is heel verstandig. Op die manier houd je druk op de ketel en vergroot je de kans dat de controleurs hun werk goed doen.

Tenminste...als de controleurs van de controleurs hún werk goed doen! En dat is allerm minst zeker. Want ook zij zijn mensen en geen engelen. Ook zij zijn dus soms lui, of te druk, of te goed bevriend met degene die ze moeten controleren. Of hem juist vijandig gezind, of bang van hem, of afhankelijk van hem. In al die gevallen komt er van een werkelijke controle weinig terecht. Dan valt het rapportcijfer voor degene die gecontroleerd wordt te goed uit of te slecht, maar in ieder geval niet overeenkomstig de feiten. Dan wordt werkelijk falen verdoezeld en over het hoofd gezien. Of kleine foutjes worden juist opgeblazen tot onvergeeflijke zondes en reden voor sancties.

Wederom rijst de vraag: wat te doen? Nog een laag van controleurs erboven plaatsen, die de controleurs van de controleurs gaan controleren? Dat is inderdaad vaak wat er gebeurt, als het ergens mis is gegaan met de controle op de controle. Dan wordt er een nieuwe college, een nieuwe autoriteit, een nieuwe raad in het leven geroepen, met de nodige controlebevoegdheden om toe te zien op de controleurs van de controleurs.

En soms helpt het. Dan worden de controleurs van de controleurs scherper en objectiever. Maar het probleem wordt er niet door opgelost. Want ook deze nieuwe mensen zijn geen engelen. En ook voor hen geldt dus wat voor de controleurs en voor de controleurs van de controleurs gold. En daarom zal het ook op dit niveau toch vaak fout gaan.

Misschien nog wel vaker dan op de lagere niveau's. Want naast alle al genoemde menselijke tekortkomingen, speelt er één meer en meer op, naarmate men hoger in de controle-hierarchie komt en verder van de werkvloer af komt te staan. Dat is dat een werkelijk begrip van hoe de dingen in de praktijk werken meer en meer ontbreekt, van de reële moeilijkheden die je tegenkomt en de reële mogelijkheden die er zijn om ze op te lossen. Daarvoor in de plaats komen, hoe hoger je komt, steeds meer abstracte, theoretische opvattingen, die vaak wel logisch lijken, maar die in de praktijk dikwijls niet werken. En als dergelijke werkelijkheidsvreemde opvattingen worden opgelegd aan de lagere niveau's, wat maar al te vaak gebeurt, ja dan gaat het pas goed fout.

The buck has to stop somewhere

Dat betekent dat er ergens een grens zit aan het stapelen van controleinstantie op controleinstantie. En die grens wordt tamelijk snel bereikt. Ga je voorbij die grens dan schep je chaos in plaats van orde. En bovendien ondermijn je de vrijheid. The buck has to stop somewhere. Er is altijd een hoogste controleur die zelf niet meer gecontroleerd wordt door een nog hogere controleur. Maar deze hoogste controleurs zijn ook mensen. En geen engelen. Zij hebben net als iedereen ook de nodige zwakheden en dubieuze aandriften. Zij moeten dus ook op het rechte pad worden gehouden. Maar hoe?

Tja, dat is moeilijk. En daarom raakt juist de top vaak het spoor bijster. Enron, Ahold, Parmalat en Madoff zijn daarvan goede recente voorbeelden uit de top van het bedrijfsleven. Maar de fraudes daar zijn nog kinderspel vergeleken met wat de politieke top in heel veel landen zich kan permitteren. Daar gaat het nogal eens om veel zwaardere misdrijven. En dat is ook niet zo vreemd, want de macht van de politieke top is veelal groter dan die van de bedrijfstop, en dus is ook de mogelijkheid van controle geringer. Vandaar dat het wangedrag in de politiek ook vaak ernstiger is dan in het bedrijfsleven.

Dit probleem van een zich misdragende top is niet van vandaag of gisteren. Het is van alle tijden. Ik herinner U slechts aan de Romeinse keizers. De geschiedenis loopt over van mensen aan de top die er een bende van maken en de samenleving grote schade berokkenen.

Het hoeft dan ook niet te verbazen dat er al heel lang wordt nagedacht over een antwoord op de vraag hoe een moreel goede top te waarborgen. Eén antwoord is een variant op het zojuist besproken systeem van externe controle.

Het is de gedachte dat de macht in de top verdeeld moet worden over verschillende, van elkaar onafhankelijke gelijkwaardige organen, bemand door verschillende mensen, die tot taak hebben elkaar over en weer in de gaten te houden en te controleren. Dit staat bekend als het systeem van machtenscheiding en checks en balances, dat, zoals U waarschijnlijk wel weet, in de staatstheorie het best doordacht en uitgewerkt. Met name door Montesquieu en de auteurs van de Federalist Papers. Maar het is onverkort van toepassing op het bedrijfsleven.

Is dit systeem van machtenscheiding en checks en balances dan misschien de capping stone die het maatschappelijk controle-bouwwerk voltooiën en vervolmaken? Helaas, nee. Want in de praktijk blijkt het heel moeilijk te realiseren. In geen enkele Europese staat werkt het systeem naar behoren. In theorie zou het parlement de regering moeten controleren, maar in de praktijk is het parlement dermate afhankelijk van de regering dat daar al jaren weinig van terecht komt, ook in Nederland. In de VS heeft het parlement wel zijn onafhankelijkheid tegenover de regering behouden, maar daar is het weer de rechter die zoveel macht naar zich heeft toetrokken dat soms wordt gezegd dat Amerika van een rechtsstaat is veranderd in een rechtersstaat. En dan hebben we het nog over delen van de wereld waar het systeem nog relatief goed werkt. Elders zijn de machtenscheiding en de checks en balances, hoe fraai ook in de grondwet vastgesteld, veelal helemaal niet terug te vinden in de politieke werkelijkheid. Waardoor de top ongecontroleerd zijn gang kan gaan en hele vreemde dingen kan uitspoken.

Dat geldt evenzeer voor het bedrijfsleven. Het is makkelijk om te spreken over checks en balances, en te zeggen dat de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht een check is op de Raad van Bestuur, maar in de praktijk valt dat vaak, door alle zojuist al besproken menselijke tekortkomingen, vies tegen.

Externe controle door machtscheiding en checks en balances om de top op het op het rechte pad houden is noodzakelijk, maar de betekenis ervan moet ook niet overschat worden. Het is zeker geen panacée. We moeten dus op zoek naar een andere methode om fatsoen in de top te bewerkstelligen.

Interne controle: de deugden

Die zijn er niet in groten getale. Tot op heden is er maar één bedacht. De enige methode, naast externe controle, om de mens op het rechte pad te houden, is de controle van de mens over zichzelf of, preciezer, over zijn eigen zwakheden en dubieuze aandriften. Je zou dit interne controle kunnen noemen.

Van essentiële betekenis bij die interne controle zijn wat bij Plato en Aristoteles de *aretai*, de deugden heet. Dit zijn wat je zou kunnen noemen ‘morele kwaliteiten’ van het individu. Ik noem een paar van de belangrijkste.

Moed is zo’n kwaliteit. Die is nodig om angst onder controle te houden. Angst die er vaak debet aan is dat we niet doen wat we eigenlijk zouden moeten doen. Bijvoorbeeld iemand met macht vertellen dat zijn boekhouding niet deugt. Als je bang bent doe je dat niet.

Zelfbeheersing is ook zo’n kwaliteit. Die bewerkt dat je weerstand kunt bieden aan allerlei verleidingen, die, als je eraan toe zou geven, maken dat je de verkeerde dingen doet. Het leven zit vol met verleidingen, zeker als je aan de top staat. De verleiding van geld, macht en sex. Maar ook de verleiding om je boosheid de vrije loop te laten. Als je onvoldoende zelfbeheersing hebt om aan die zaken een halt te kunnen toeroepen, raak je heel snel op het verkeerde pad. Denk aan Madoff, DSK, Berlusconi. Maar denk vooral ook aan de Madoff, DSK en Berlusconi in onszelf.

Rechtschapenheid is de derde en laatste kwaliteit die ik hier noemen wil. Tegenwoordig draagt ze de naam integriteit. Ook dat is een deugd, wil zeggen een persoonlijke morele kwaliteit. Wie rechtschapen of integer is, steelt niet, liegt niet en bedriegt niet. Hij is eerlijk en betrouwbaar.

Stel nu dat de top van een staat of van een bedrijf bestaat uit louter moedige en integere mensen met grote zelfbeheersing. Gebeuren er dan nog dingen aan de top die het daglicht niet kunnen verdragen? Het antwoord is nee.

En dat zonder dat er allerlei externe controles zijn. Want deze deugden zijn *eigenschappen*. Die zijn *eigen* aan deze mensen en zij handelen er dus naar. Altijd. Of ze nu van buitenaf gecontroleerd worden of niet. Externe controles zijn dus bij deugdzaam mensen overbodig.

Wie deugt hoeft niet van buitenaf gecontroleerd te worden. Die doet uit zichzelf zijn werk naar behoren.

Een simpel maar belangrijk inzicht. En niet alleen van belang voor de top van een organisatie of maatschappij. Aan de top zijn de deugden weliswaar het allernoodzakelijkst, maar het is onzettend fijn als ook de mensen in de lagere echelons de deugden bezitten, en niet alleen maar hun werk naar behoren doen omdat en zolang ze van buitenaf gecontroleerd worden.

De deugden zijn dus van zeer groot belang, in elke sector en laag van de maatschappij. Hoe meer deugden, des te plezieriger is het samenleven. En des te vrijer niet te vergeten. Er zijn immers minder externe controles nodig.

De grote vraag is natuurlijk: hoe kun je ze zo veel mogelijk bevorderen? Want dat ze te bevorderen zijn, dat staat wel vast. Deugden zijn weliswaar tot op zekere hoogte genetisch bepaald. De een heeft nu eenmaal van nature meer moed of zelfbeheersing dan de ander. Maar dat wil niet zeggen dat ze helemaal niet kunnen worden bijgebracht. Dat kunnen ze wel degelijk. Moed en zelfbeheersing en integriteit en de andere deugden zijn tot op zekere hoogte leerbaar. Je kan er beter in worden. Oefening baart kunst, ook hierin.

Cruciaal is dat er in de opvoeding van jongs af aan veel aandacht aan wordt besteed. Thuis, op school en elders. Dat de deugden worden geëerd en beloond en de ondeugden worden bestraft. Zodat ze worden geïnternaliseerd en deel worden van onze persoonlijkheid.

Maar ook op de werkvloer, onder volwassenen, moet aan de deugden veel aandacht aan worden besteed. Ze moeten de professionele opleiding doordezemen. En ze moeten het bedrijfsethos, de 'honor-code' van de onderneming vormen: "Dit is wie we zijn en wat we verwachten van onze werknemers". Waarbij het uiteraard van het grootste belang is dat de top ze serieus neemt en het goede voorbeeld geeft. Anders lukt het nooit.

O, wat zou het mooi zijn als we dat voor elkaar zouden kunnen krijgen. Want het wordt er echt niet beter op in de maatschappij door steeds maar meer externe controles op externe controles te stapelen.

We moeten ons natuurlijk wel altijd blijven realiseren dat de mens geen engel is. Volledige, perfecte deugd is voor de mens niet weggelegd. Maakt U zich geen illusies. Leugen en bedrog, zoals bij Enron, Ahold en Parmalat, zullen nooit verdwijnen. Maar dat betekent niet dat we willoos overgeleverd zijn aan onze zwakten en dubieuze aandriften. We zijn misschien geneigd tot het kwaad, meer dan tot het goede, maar we zijn er niet toe gedoemd.

Het beste bereikbare voor de feilbare wezens die we zijn, is een maatschappij waarin de deugden in ruime mate aanwezig zijn en het onvermijdelijke tekort eraan wordt opgevangen door de meest noodzakelijke externe controles. Een maatschappij zonder deugden daarentegen, die louter en alleen moet draaien op grond van een oerwoud aan zulke externe controles is een totalitaire nachtmerrie. Als we dit in de gaten blijven houden, dan komt het wel goed met ons. Min of meer althans. Want dat het doormodderen blijft, dat staat wel vast. Want wij mensen zijn nu eenmaal geen engelen.