

Opinie

Zonder analytische ethiek blijft toezicht suboptimaal

Eelco Fiole*

Morele filosofie, ook wel bekend als ethiek, biedt enorme mogelijkheden om extern toezicht en interne *governance* op een hoger plan te tillen, zodat ondernemingen nog beter kunnen presteren, in het belang van de maatschappij en de omgeving. Ik pleit voor de toepassing van een analytische ethiek in de praktijk van toezicht en *governance*.

Inleiding

Toezicht en *governance* is steeds belangrijker omdat de maatschappij voor grotere uitdagingen dan ooit staat. Die verlangen van zowel toezichthouders als commissarissen een herbezinning: is beter risicomanagement en het voldoen aan een juridisch minimum voldoende? En: is vooruitgang vanuit gedragspsychologie genoeg? Ethiek biedt concrete gereedschappen om toezicht en *governance* naar een volgend niveau te brengen.

De eisen aan toezicht veranderen

Wetend of onwetend: bestuurders hebben een verhoogde, fiduciaire verantwoordelijkheid tegenover anderen. Die anderen staan misschien op ruime afstand van een

onderneming, maar zijn wel betroffen door ondernemingsactiviteiten.

De externe toezichthouder is steeds belangrijker geworden. Bijvoorbeeld in de financiële sector worden toezichthouders terecht geducht, en dat was enkele decennia geleden duidelijk anders. De toezichthouder heeft de unieke en moeilijke rol de belangen van de samenleving te vertegenwoordigen. Terechte belangen van de samenleving lopen echter nogal uiteen. En de eisen aan de *governance* van een gereguleerde onderneming worden steeds hoger. Groeit toezicht mee? *Governance* moet ter zake kundig, maar ook een reflectie van de verschillende belanghebbenden zijn en includeert een wederzijds transmissiemechanisme om belangen te laten wegen in de besluitvorming van het ondernemingsbestuur. *Governance* is dus dynamisch, waarbij periodiek de vertegenwoordiging en de transmissie beoordeeld moeten worden. Hieruit wordt ook duidelijk dat *governance* en het toezicht daarop normatieve concepten zijn. Geen concepten die regels *beschrijven*, maar concepten die regels *voorschrijven*: wat zou goede *governance* moeten zijn, is dan de vraag.

Incompleet toezicht en governance leiden tot ethische risico's

Als we de vraag zo formuleren betekent dit dat toezicht meer oog zal moeten hebben voor enerzijds de vragen: welk probleem lost de onderneming voor de samenleving op? Welke belangen ondervinden daarvan positieve en negatieve effecten, en hoe wordt bestuurd zodat de negatieve effecten gemitigeerd en gecompenseerd wor-

* E. Fiole is Adjunct Professor Finance Ethics, HEC Lausanne en Universiteit Neuchâtel, Managing Partner Alpha Governance Partners, Zürich en was voorheen o.a. tien jaar CFO en COO in de internationale financiële sector.

den? Mocht een onderneming deze vragen uit het oog verliezen, dan loopt deze het ethische risico dat haar beslissingen door belanghebbenden als onethisch worden getaxeerd. Dit kan tot gevolg hebben dat belangrijke productiemiddelen zoals vertrouwen, kapitaal, *goodwill*, talent, oprechte inzet en meer worden onttrokken en dat een onderneming relevantie en waarde verliest. En dit kan catastrofale reputatie- en financiële gevolgen hebben. Het toezicht op management van ethische risico's behoort duidelijk tot de fiduciaire verantwoordelijkheid van commissarissen. Dit vereist een sterk ontwikkeld situationeel bewustzijn. Dit bewustzijn kan enerzijds verder ontwikkeld worden door de toepassing van gedragspsychologie, waardoor een hogere efficiëntie en effectiviteit bereikt kan worden, en anderzijds door ontwikkeling en toepassing van naast elkaar geldige modellen uit de morele filosofie, die met name richting geven. Inderdaad, de beantwoording van de normatieve vraag 'wat is goed?' kan bijvoorbeeld ondersteund worden door deontologische modellen, die onder meer beschrijven wat een positieve, negatieve en toegestane individuele actie is. En/of door utilitaristische modellen, die het nettonut van een actie voor een gemeenschap benadrukken. En/of door waardenethische modellen, die erkennen dat mensen het beste door ethische oefening en lering van en reflectie op dilemma's met een complexe wereld om kunnen gaan. Elk model geeft andere inzichten, die kunnen helpen betere beslissingen te nemen.

Conclusie: beter toezicht is nodig en haalbaar

Door het includeren van normatief denken: 'wat is goed?', kunnen commissarissen en bestuur goede *governance* vorm geven, waarop toezichthouders in het belang van de samenleving toezicht kunnen houden. Toezichthouders en commissarissen hebben een nobel en lonend beroep, maar *noblesse oblige*: de hoogcomplexen en prospectieve sociale en klimaatbelangen zijn groter dan ooit. Gaat toezicht z'n belangrijke ethische rol vervullen of blijft het bij het juridische minimum?

Naar een maatschappelijk nog relevanter toezicht

Om toezichthouders de mogelijkheid te geven commissarissen en bestuur aan te spreken, zullen ethisch-normatieve overwegingen in regulatorische principes moeten worden vertaald. Commissarissen zullen de vele belangen nog beter moeten representeren. In besluitvorming zullen de eerste vragen van commissarissen en management moeten luiden: is wat we voorstellen ethisch rechtvaardig? Hoe gaan we op analytische wijze met ethische dilemma's om? Pas daarna komen de economische en juridische argumenten aan bod. Een onderneming zal daarvoor de cultuur moeten aanpassen: andere zaken, symbolen, gedrag en rollen die het belang van ethiek vertegenwoordigen worden belangrijk. Samenvattend: een andere ontologie. Ethische analyse en besluitvorming in de praktijk moet expliciet geleerd en geoefend worden om te kunnen onderscheiden: worden ethische dimensies van een probleem herkend, welke ethische modellen zijn van toepassing, welke implicaties hebben deze modellen?