

# De econoom, de bestuurder, het publiek en de moraal

Dit essay is het eerste deel van een drieluik over publieke moraal in deze editie. ESB wil met essays bijdragen aan bredere discussie over beleidsrelevante economische thema's. De redactie nodigt lezers uit bij te dragen aan de discussie over moraal en het publieke belang.

**HUGO  
KEUZENKAMP**  
Hoogleraar aan  
de Universiteit van  
Amsterdam en lid  
van de Raad van  
Bestuur van het  
Westfriesgasthuis

“*The point is, ladies and gentleman, that greed, for lack of a better word, is good. Greed is right, greed works. Greed clarifies, cuts through, and captures the essence of the evolutionary spirit. Greed, in all of its forms; greed for life, for money, for love, knowledge has marked the upward surge of mankind. And greed, you mark my words, will not only save Teldar Paper, but that other malfunctioning corporation called the USA. Thank you very much.*”  
Gordon Gekko, Wall Street (1987).

Kort na elkaar werden Margaret Thatcher en Ronald Reagan verkozen tot respectievelijk prime minister (1979) van het Verenigd Koninkrijk en president (1981) van de Verenigde Staten. Hun aantreden markeert een nieuw tijdperk, waarin de verhouding tussen markt en overheid – na een jarenlange opmars van de overheid – ging kantelen. Thatcher was sterk beïnvloed door Friedrich Hayek. Tijdens een bijeenkomst van de Conservative Party, eind jaren zeventig van de vorige eeuw, sprak een partijlid over het belang om een ‘middenpartij’ te zijn. Geïrriteerd pakte zij het boek *The constitution of liberty* van Hayek uit haar tas (Hayek, 1960). Ze klapte het op tafel en riep uit “*This is what we believe.*” Een beroemde oneliner van Thatcher is “*there is no such thing as society*” (interview met Douglas Keay, *Woman’s Own*, 1987). Ze

beoogde te zeggen dat er individuen en gezinnen bestaan, en dat de overheid het beleid daarop moet richten. Niet op een abstract algemeen belang. Ronald Reagan was minder ideologisch dan zijn Britse collega, maar inhoudelijk zat hij op dezelfde lijn. Privatiseren, lastenverlichting en inflatiebestrijding waren kernthema's van hun beleid. Ook in Nederland kreeg dit, met enige vertraging, navolging.

Met de opkomst van de marktideologie is een groeiend debat op gang gekomen over markt, moraal en publiek belang. Recent nog beklagde Abram de Swaan zich over het ‘marktisme’ ofwel ‘vrijemarktfundamentalisme’ waar we sinds de Thatcherrevolutie aan zouden zijn blootgesteld (Het Financieele Dagblad, 2013). Uit het bedrijfsleven overgewaaide managementtechnieken penetreren het bestuur van onze universiteiten en andere maatschappelijke instituties. De Swaan, auteur van een prachtig boek over de opkomst van de verzorgingsstaat (De Swaan, 1989), pleit ervoor om “de mensen die verantwoordelijk zijn voor crimineel gedrag, bijvoorbeeld in de financiële sector, persoonlijk aansprakelijk te stellen”.

Er valt inderdaad heel wat te klagen over de excessen in de ‘vrije’ markt, en die in de door de markt geïnfecteerde maatschappelijke organisaties. In de VS waren Enron (met in het kielzog Anderson) en Lehman Brothers dramatische dieptepunten van ondernemingsfalen, met grote gevolgen. Maar Amerikaanse toestanden beperkten zich niet tot de VS. Over de drama's Ahold en ABN Amro heeft Jeroen Smit twee mooie boeken geschreven (Smit, 2004; 2008). Het waren niet alleen ‘echte’ marktbedrijven die ten onder gingen. In ons land zijn Meavita (zorg), Vestia (woningmarkt) en Amarantis (onderwijs) drie grote voorbeelden van bestuurlijk falen. Maar zelfs binnen de kern van het publiek domein zijn er ontluisterende voorbeelden van list, bedrog en het najagen van eigenbelang. Het meest markante naoorlogse voorbeeld hiervan draagt de naam Berlusconi.

## DE ECONOMO

Economen spelen een flinke rol in de opkomst van het marktisme in Nederland, maar zijn vaker instrumenteel dan filosofisch betrokken. De beste vraag die economen dan kunnen stellen is welk publiek belang gediend is met overheidsinterventie. Vaak is die eenvoudige vraag moeilijk te beantwoorden. Sweder van Wijnbergen heeft als secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken gepoogd te helpen door een beslisboom te ontwerpen voor het faciliteren van de keuze tussen private en publieke uitvoering. Eric van Damme heeft vanuit speltheoretisch perspectief geholpen bij het opzetten van (nieuwe) markten, zoals die voor telecomfrequenties of benzinstations langs de snelweg. En hoewel niet alle economen zotte marktaanbidders zijn, wordt het marktdenken graag op het conto van 'de' economen gezet.

Naargeestige mensen, die economen, die een naargeestige wetenschap beoefenen. De *dismal science*, die het menselijk handelen in het licht van het eigenbelang plaatst. Over economen zelf wordt wel gezegd dat ze het beeld van die rationele egoïst belichamen. Experimenten van economisch psychologen suggereren dat economen 'anders' zijn. In een gevangenendilemma kiezen ze voor de rationele (dat is de niet-coöperatieve) oplossing, in een *ultimatum game* draaien ze de medespeler een poot uit (Ridley, 1996). Adam Smith wordt vaak en graag geciteerd met de frase dat dit najagen van het eigenbelang helemaal zo slecht niet is: de samenleving profiteert ervan. *"It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest."*

Toch doen we Smith, en ons economen in navolging, tekort als we de samenleving reduceren tot de diersoort homo economicus. In zijn *Theory of moral sentiments* geeft Smith juist een veel rijker mensbeeld, waarbij *sympathy* een belangrijke rol vervult. Het najagen van eigenbelang wordt beheerst doordat de mens behoefte heeft aan respect van de medemens. Zelfbeheersing (*self command*) is cruciaal in het denken van Smith. In deze context is eigenbelang een deugd. Eigenbelang verschilt van hebzucht. Hebzucht kan door de markt zelfs in toom gehouden worden, maar juist waar de markt ontbreekt (door overheidsoptreden of een monopolie) en prikkels en driften vrij baan hebben, kan eigenbelang ontaarden in hebzucht. En waar ook die prikkels worden afgestompt is lethargie het resultaat. Als toezichthouder bij een openbaarvervoerbedrijf heb ik mogen ervaren hoe de introductie van marktprikkels (verzelfstandiging en aanbesteding) op korte termijn enkele tientallen miljoenen aan efficiencywinst opleverde. Het leidde tot een maatschappelijk schandaaltje: een journalist tekende op dat het publiek in het verleden dus voor tientallen miljoenen genaaid was. De boosheid richtte zich echter niet op de vorige generatie politici, maar op het huidige doelmatige bedrijf. Als econoom is dat morele sentiment moeilijk te begrijpen.

## DE BESTUURDER

Bestuurders zijn ook maar mensen. De meeste bestuurders, van bedrijven net zo goed als van maatschappelijke instellingen, worden gedreven door de wens om gerespecteerd te worden voor wat ze tot stand brengen. Het probleem van bestuurders is dat ze een zekere mate van narcisme (niet zelden in combinatie met andere persoonlijkheidsstoornissen) vertonen

(Kets de Vries, 2003). Narcistische bestuurders willen macht en erkenning – en vinden tegenspraak lastig. Narcisme uit zich in zaken die variëren van de grootte van de foto van de bestuurder in een jaarverslag tot de hoogte van het inkomen. De Maserati (nota bene met chauffeur) van Huub Möllenkamp, voormalig bestuurder van woningcorporatie Rochdale, is hier een uitingsvorm van. Antoinette Rijsenbilt, die op narcisme bij topbestuurders promoveerde, denkt dat het narcisme in de publieke sector minder voorkomt dan in het bedrijfsleven (Rijsenbilt, 2011). Dat lijkt me optimistisch – het is simpelweg een psychologisch kenmerk van leiders. De vraag is of de controlemechanismen in het publiek domein beter zijn dan in het bedrijfsleven. Dat is twijfelachtig, op zijn zachtst gezegd. Juist in het maatschappelijk domein vertoeven de grootste narcisten, namelijk oud-politici. Vaak zijn zij deel van de governance van maatschappelijke organisaties. Denk aan de rol van Elco Brinkman bij de deconfiture van Philadelphia, of Loek Hermans bij Meavita (en COA en nog zo wat).

Het publiek eist, geheel ten onrechte, een andere, hogere moraal van bestuurders van maatschappelijke organisaties.

Er bestaan geen organisaties zonder publiek belang. Winst maken is net zo goed een publiek belang als vuil opheffen. Bestuurders van maatschappelijke organisaties zijn dan ook geen ander soort mensen, laat staan een beter soort mensen, dan andere bestuurders. Er is ook geen reden waarom ze anders beloond of beoordeeld zouden moeten worden. Het publiek is het daar echter niet mee eens. Dat eist, geheel ten onrechte, een andere, hogere moraal van bestuurders van maatschappelijke organisaties.

## HET PUBLIEK

Ook al meet het publiek met twee maten, het is de belangrijkste tegenkracht tegen overmatig zelfzuchtige bestuurders. Dat disciplinerende publiek kan zich op verschillende manieren manifesteren.

Allereerst door het lezen van de krant – of bij jongere generaties het volgen van sociale media. Een vrije pers is de belangrijkste tegenkracht tegen bestuurlijke excessen. Dat de vrije pers zulke excessen noch in het bedrijfsleven noch in het maatschappelijk domein heeft weten te verhinderen, lijkt daarmee in tegenspraak. Ik denk echter dat het juist opmerkelijk is dat we zo weinig Vestia's, Meavita's en Amarantissen

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

tegenkomen. Ook in het bedrijfsleven is het eigenlijk saaiheid troef. De tientallen schandalen die we tegenkomen zijn... slechts tientallen schandalen.

Naast publiciteit (die direct gevolgen heeft voor de sympathy die volgens Adam Smith voor de mens zo belangrijk is) kan het publiek ook met de voeten stemmen. Corporate governance is veel moeilijker dan klanten die gewoon weglopen omdat ze het gehad hebben met een bedrijf. Het succes van buurtzorg is een treffende illustratie van de macht van werknemers en consumenten in de thuiszorg. Grote fusieorgani-

## De markt vormt de tegenkracht die voorkomt dat eigenbelang gemakkelijk ontaardt in pure hebzucht

saties worden hierdoor meer gedisciplineerd dan door regulering van bestuurders en toezichthouders. Tegen boze klanten kan geen gedragscode op (Commissie-Halsema, 2013). Wat dat betreft beleven we mooie tijden. Klanten kunnen zich nu veel gemakkelijker collectief boos maken dan twintig jaar geleden. Dat betekent dat de schandalen die we nu tegenkomen vroeger waarschijnlijk net zo vaak voorkwamen, maar minder vaak publiekelijk escaleerden.

### DE MORAAAL

In de film Wall Street dreigt even alle macht aan de zelfzuchtigen en hebzuchtigen toe te vallen. “*We make the rules, pal*”, zegt Gordon Gekko op zijn hoogtepunt. Zoals dat hoort in een Amerikaanse film loopt het toch nog goed af met de mensheid. Self command zegeviert en houdt de “*malfunctioning corporation called the USA*” op het spoor. Ik deel dit naïeve optimisme. Het moreel vacuüm van de corporate mind, waar Paul de Bijl het in zijn essay over heeft (De Bijl, 2014), zie ook ik als een gevaar. Maar niet als een gevaar dat groeit met de opkomst van marktwerking in het voormalige publiek domein. Boeven zijn van alle tijden, van alle plaatsen.

Het nastreven van eigenbelang is de mens eigen. De markt is niet het forum waar dat eigenbelang onbegrensd nagejaagd kan worden – misschien zelfs integendeel: de markt vormt de tegenkracht die voorkomt dat eigenbelang gemakkelijk ontaardt in pure hebzucht. Juist in het maatschappelijk domein is het daarom belangrijk om ruimte te geven aan markt en openheid, zodat disciplinerende prikkels daar hun zegenrijke werk kunnen doen.

*Dit artikel is een herschreven versie van een lezing die is uitgesproken tijdens het Lustrumcongres van de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering, Den Haag, op 14 november 2013.*

### LITERATUUR

Bijl, P. de (2014) Een ervaringsperspectief op marktordening en publieke belangen. *ESB*, 99(4680), 137–139.

Commissie-Halsema (2013) *Een lastig gesprek*. Den Haag: Advies Commissie Behoorlijk Bestuur.

Hayek, F.A. (1960) *The constitution of liberty*. Chicago: The University of Chicago Press.

Het Financieele Dagblad (2013) Interview De Swaan. *Het Financieele Dagblad*, 12 oktober, 7.

Kets de Vries, M. (2003) *Leiders, narren en bedriegers. Essays over de psychologie van het leiderschap*. Schiedam: Scriptum.

Ridley, M. (1996) *The origins of virtue*. Londen: Penguin.

Rijsenbilt, A. (2011) *CEO narcissism. Measurement and impact*. Proefschrift. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Smit, J. (2004) *Het drama Ahold – ijdelheid en hebzucht aan de top*. Amsterdam: Balans.

Smit, J. (2008) *De Prooi*. Amsterdam: Prometheus.

Smith, A. (1759) *The theory of moral sentiments*. Cambridge: Cambridge University Press

Swaan, A. de (1989) *Zorg en de staat; welzijn, onderwijs, gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*. Amsterdam: Bert Bakker.

Woman's Own (1987) Interview Thatcher met Douglas Keay. *Woman's Own*, 31 oktober, 8–10.