

'Wanneer begint het te wringen?'

De actuaris moet zich vaker uitspreken, vindt André Nijhof. Over ethische kwesties in zijn werk, binnen de eigen organisatie, maar ook in de buitenwereld. "De actuaris heeft veel kennis en vaak het beste overzicht; dan mag je best je mening geven."

Nyenrode Business Universiteit had in de jaren tachtig de primeur: een hoogleraar bedrijfsethiek. Voormalig jezuïet Henk van Luijk was de grondlegger van het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dus André Nijhof opereert in een traditie. Nijhof is sinds 2016 hoogleraar duurzaam ondernemen en stewardship in Breukelen.

De contacten tussen Nyenrode en het Koninklijk Actuarieel Genootschap dateren uit de tijd van Van Luijk. Nijhof geeft al vijftien jaar de module ethiek aan zowel de masteropleiding als in de permanente educatie voor actuarissen, waar ethiek inmiddels een verplicht onderdeel van de opleiding is.

Ethiek en actuarissen? Het lijkt niet de meest voor de hand liggende combinatie. Op hoeveel ethische kwesties stuit een actuaris nu helemaal? Nijhof moet lachen om de opmerking. "Ik begin mijn lessen vaak met een stelling: 'Computers zijn inmiddels zo goed, we hebben helemaal geen actuarissen meer nodig'. Nou, dan komt de reactie. 'Te kort door de bocht' en 'We doen echt wel meer'. Dan bedoelen ze dus de menselijke inbreng. En dan gaat het al snel over ethische kwesties. Aannames in een model hebben vergaande consequenties voor andere mensen. Als je daarover gaat nadenken, kom je uit bij vragen over privacy, eerlijkheid, rechtvaardigheid. Allemaal ethische kwesties."

Bezoek de website van een willekeurige multinational of financiële instelling en het lijkt er soms meer op dat het bedrijf op aarde is om de wereld te verbeteren, dan om pakweg een frisdrank te verkopen, benzine, advertenties, of een ander product. Hele jaarverslagen worden volgeschreven over corporate responsibility. Tegelijkertijd komen dezelfde bedrijven niet zelden in het nieuws met milieu-, belasting- en governancechandalen. Tussen website en werkelijkheid staan dikwijls economische wetten, en praktische bezwaren.

Beseft ook André Nijhof. Maar de opvatting van Milton Friedman, 'The only business of business is business' is hem te beperkt. Verouderd gedachtegoed in het moderne bedrijfsleven "Natuurlijk, bedrijven moeten winst maken. Zelfs winst maken is een norm. Maar dat is niet het enige. Elk bedrijf heeft waarden en normen. Brengen ze die altijd in praktijk? Nee. Doen ze zich soms mooier voor dan ze zijn? Ja. Speelt reputatiebescherming een rol. Zeker. Maar bij al die vragen ben je bezig met ethiek. Want ethiek is de reflectie op normen en waarden."

Wat is er mis met de insteek van Friedman dat bedrijven op aarde zijn om winst te maken? Moet de wetgever de kaders niet bepalen?
"Het idee dat bedrijven amoreel of immoreel zijn is achterhaald. Bedrijven zelf hebben geen filosofie, maar de mensen die er werken wel. De bestuurders, het middenmanagement, de medewerkers. De klanten hebben normen en waarden, de buitenwereld oefent op



**ANDRÉ NIJHOF:
"COMPUTERS ZIJN
INMIDDELS ZO GOED,
WE HEBBEN
HELEMAAL GEEN
ACTUARISSEN MEER
NODIG."**

allerlei manieren druk uit. Daar ga je dan over nadenken en daar komt dan een visie uit over wat je als bedrijf wilt uitdragen. Omdat je daarmee klanten kunt overtuigen of personeel binnenhalen."

Er lijkt vaak een discrepantie tussen wat bedrijven beweren en wat ze doen. Heineken dat zegt niet in Rusland te investeren en het toch doet, BlackRock dat zich eerst heel duurzaam voordoet en een terugtrekkende beweging maakt, de witwasschandalen bij banken.

"Je moet oppassen met een snel oordeel. Daar zijn we nogal goed in in Nederland. BlackRock is een mooi voorbeeld. Dat komt elk jaar met een 'annual letter'" waarin het aangeeft wat het bedrijf van belang vindt. Welke normen en waarden hebben ze. Dat doen ze heel bewust, en dat waardeert ik.

VERVOLGENS KOM JE MET JE DUURZAAMHEID IN EEN KAMPENSTRIJD TERECHT

Vervolgens komt BlackRock in de VS in een kampenstrijd over ESG terecht waarin de republikeinen ageren tegen alles wat duurzaam is. Dat maakt het voor BlackRock ineens een stuk lastiger om het duurzame beleid dat drie jaar geleden is ingezet vast te houden. Ik denk dat BlackRock nog steeds die kant op wil, maar ze kunnen het ook niet in hun eentje. Het is te makkelijk om dat bedrijf dan ineens te veroordelen.

Bedrijven zijn niet perfect. Soms doen ze uitingen die ze niet kunnen waarmaken. Daar kun je terecht vragen bij stellen. Dat is iets anders dan gelijk veroordelen. Waar ik als ethicus in geïnteresseerd ben, is de vraag: waarom doe je dit? Welke overwegingen liggen er aan ten grondslag? Iemand wil geen vlees meer eten. Dan wil ik weten, is dat uit overwegingen van dierenwelzijn, vanwege de methaanuitstoot, of omdat je het lekkerder vindt? Die vragen brengen een discussie verder. Welke aspecten spelen er? Daarover gaat het in de ethiek."

Als je wettelijk vastlegt waaraan bedrijven zich moeten houden, kun je duurzaamheid of ethisch gedrag toch afdwingen? Bedrijven vragen zelf juist vaak om duidelijke wetgeving, zodat ze weten waar ze aan toe zijn.

"Je kunt niet alles regelen via wetgeving. Zeker niet als bedrijven steeds meer mondiaal opereren. Wetten zijn vaak nationaal, dus daar kun je als bedrijf wel omheen. Maar dat willen bedrijven zelf ook niet altijd. Hoe bedrijven handelen, heeft nu eenmaal gevolgen voor de maatschappij. Er zijn veel bedrijven die gewoon eerlijk en onderscheidend willen zijn."

Worden bedrijven ethischer, verantwoordelijker?

"Dat laat zich lastig meten. Ik weet het niet. De maatschappij wordt transparanter, door internet en sociale media. Als jij als bedrijf troep in het water loost, heb je een probleem. Zelfs al heb je een vergunning of is er geen wet die het verbiedt. Er is een groot grijs gebied waar een bedrijf zelf keuzes moet maken. Struivogelpolitiek wordt steeds lastiger. Je moet als bedrijf het antwoord op de vraag hebben waarom je bepaalde dingen doet."

Hoe speelt ethiek in het werkveld van de actuaris, bij verzekeraars en bij pensioenfondsen?

"Ethiek wordt waardevol als je het eerst breder maakt. Bij pensioenfondsen en verzekeraars ga ik terug naar de basis. Waarom

zijn die er eigenlijk? De eerste verzekering was de Code Hammurabi, bijna 2000 jaar voor Christus. Pensioenfondsen stammen uit de middeleeuwen. Als ik daar met studenten of actuarissen over praat, voelen ze zich daar trots op. Ze beseffen dat ze bezig zijn met bepaalde kernwaarden die al heel oud zijn, en die gaan niet over winst maken, maar over risico's beperken, of een goede oudedag regelen voor werkenden."

Hoe helpt dat bij de ethische discussie?

"Neem de energietransitie. Die brengt nieuwe risico's met zich mee, veel onzekerheden. Dan kun je als verzekeraar zeggen; daar begin ik niet aan, te risicovol, ik blijf doen wat ik al doe, dat verdient prima. Maar als alle verzekeraars dat doen, heeft de maatschappij een probleem. Je kunt ook zeggen: 'Ik ga daar een oplossing voor bedenken, dat is nu eenmaal mijn bestaansrecht als verzekeraar'."

Dat is ook een commercieel belang. Als je geen nieuwe producten ontwikkelt, overleef je niet.

"Het gaat óók over geld verdienen. Als je het commerciële aspect niet meeneemt in die afweging, ben je niet aan het ondernemen, maar doe je aan liefdadigheid. Dus logisch dat je daarnaar kijkt. Maar het is breder. Als jij als verzekeraar je opstelt als een bedrijf dat de problemen van de toekomst aanpakt, is dat ook een signaal richting klanten, richting arbeidsmarkt. Dat kan een voordeel zijn bij het aantrekken van nieuwe mensen."

Wat kan een actuaris hiermee? Hoe wordt een risicorekenaar een ethisch handelend actuaris?

"Ik zeg wel eens gekserend dat elke persoon dagelijks 23 ethische dilemma's tegenkomt. Maak die voor jezelf expliciet. Iedereen moet zich afvragen wat zijn eigen waarden zijn. Handel je zorgvuldig, is wat je doet uitlegbaar en houd je vast aan je eigen normen? Dat is de basis van ethisch handelen."

Het werk van een actuaris kent veel morele vraagstukken. Zo gauw je daarover nadent, heb je het over ethische kwesties. Om maar iets te noemen: als je eindeloos risico's gaat doorrekenen, kom je uiteindelijk uit bij een verzekering voor één persoon. Dat is ondoenlijk, en past bovendien niet bij de rol van de verzekeraar.

We kiezen voor een model van subsidiërende solidariteit. Maar in zo'n model zitten heel veel aannames. Maak je al die aannames expliciet richting polishouders, of verberg je ze in de cijfers? Wederom: een ethische kwestie."

MAAK JE AL DIE AANNAMES EXPLICIET RICHTING POLISHOUDERS, OF VERBERG JE ZE IN DE CIJFERS?

Hoe ga je met dit soort zaken in de dagelijkse praktijk om?

"Het begint met morele bewustwording. Wanneer begint iets bij je te wringen? Vervolgens heb je daar een oordeel over en dan moet je weten hoe je gaat handelen. In de praktijk gaat het al bij het eerste mis. Je moet bepaalde gegevens doorrekenen met een heel krappe deadline. Je twijfelt aan de kwaliteit van die data. Wat doe je? Ga je door omdat die deadline er nu eenmaal aankomt, of haal je er iemand bij om zijn oordeel te vragen. Het vierogenprincipe is erg belangrijk in de financiële wereld, maar soms een wassen neus. Die tweede handtekening wordt vaak te makkelijk gezet. Maar als je echt competent wilt werken, moet er een tweede persoon met aandacht naar kijken."



Ethiek kost tijd...

"Ethiek kost heel veel tijd. Tegelijk kan het ook veel tijd en ellende besparen. Zoals foutieve beslissingen gebaseerd op onjuiste data. Maar ook: wroeging bij mensen die iets hebben gedaan waar ze uiteindelijk niet achter staan."

ACTUARISSEN MAKEN ZICH VAAK TE KLEIN, ONDANKS AL DIE KENNIS EN OPLEIDING

De druk in organisaties om te produceren is hoog. Medewerkers wordt wel gevraagd om kritisch te zijn, maar al te kritisch wordt zelden om prijs gesteld. Met klokkenluiders loopt het vrijwel altijd slecht af.

"Dat zijn de extreme voorbeelden. Als je als medewerker moeite hebt met bepaalde besluiten, is er bij vrijwel alle ondernemingen een vertrouwenspersoon. Er is een groot gebied waar je als medewerker ethisch kunt handelen zonder gelijk de vuile was buiten te hangen."

Actuarissen moeten zich vaker laten horen?

"Actuarissen hebben vaak een cruciale positie. Ze zijn kennisdagers binnen de organisatie en ze hebben een positie tussen bestuur en klant. Dat brengt verantwoordelijkheid met zich mee. Actuarissen moeten vaker hun mening geven. Ook al kan dat soms ergernis opwekken of tot vertraging leiden. Misschien is dat wel goed. Actuarissen maken zich vaak te klein, ondanks al die kennis en opleiding."

Wiens mening moet de doorslag geven bij de discussie over het pensioenstelsel? Die van bestuurders, die vaak te weinig kennis hebben? Die van deelnemers, die het zelden begrijpen of interesseert? De actuaris heeft het beste overzicht. Maar dan moet je je wel uitspreken, en dat is een persoonlijke keuze. Ik vind het hartstikke mooi dat twee actuarissen (Agnes Joseph en Henk Bets, Adv) zich prominent in de Haagse discussie over de Wet toekomst pensioenen mengen. De actuaris is geen rekenmeester, maar een kennisexpert met een mening. Laat die horen!" ■



André Nijhof (1969) studeerde bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, waar hij ook promoveerde. Hij begon zijn carrière bij adviesbureau Q-Consult. Daarna werd hij docent aan de Universiteit Twente. Vanaf 2007 werkt hij bij Nyenrode Business Universiteit, sinds 2016 als hoogleraar duurzaam ondernemen en stewardship. Nijhof is verder betrokken bij het Burgerberaad Burgerforum, de University for Peace en de Foundation for Natural Leadership.