

‘Sorry’ is niet genoeg

Bart Nooteboom

Tijdens de bankencrisis was er slechts één bankier die zich verontschuldigde voor het gedrag van banken, en ‘sorry’ zei, in 2009. Dat was Floris Deckers, toen de topman van Van Lanschot Bank. In 2011 leed die bank een groot verlies (350 miljoen). De Friesland Bank had een groot aandeel (25%) in Van Lanschot, ging onderuit, en werd overgenomen door de RABO bank.

Goedkoop

‘Sorry’ zeggen is nogal goedkoop. Het is bij lange na niet genoeg om het vertrouwen te herstellen. Wat pas vertrouwen wekt is zeggen wat er precies fout gegaan is, hoe, wat men er aan gaat doen om de gevolgen op te vangen, en wat men daarna gaat doen om dergelijke fouten in de toekomst te vermijden. Dat heeft geen bank gedaan. En daarom verdienen de banken dubbel en dwars het verlies aan vertrouwen.

Vertrouwen vergt openheid over falen, maar daar is men niet toe geneigd. Het is merkwaardig hoe vaak mensen en bedrijven weg denken te kunnen komen met het verbergen van gebreken. Kijk bijvoorbeeld naar de ‘sjoemelsoftware’ van Volkswagen. Hoe hebben ze kunnen denken dat het nooit uit zou komen? Maar het is ook juridisch riskant om falen toe te geven: dat roept eisen om schadevergoeding op. Maar verdoezeling leidt vroeg of laat tot een verlies van vertrouwen dat, eenmaal verloren, erg moeilijk te herstellen is.

Afwenteling van risico

De kern van het probleem lag in de verleiding om winst te maken ten koste van hoge risico’s, die winst op te strijken zolang het goed ging en toen het slecht ging de risico’s af te wentelen op de staat. De banken zijn gered ten koste van de belastingbetaler, maar hun gedrag lijkt nu niet erg verbeterd. Willen ze niet, of kunnen ze niet? En wat doet de overheid er aan?

Luyendijk beschreef in zijn boek over mensen bij banken verschillende types. Sommigen toonden een stuitend gebrek aan moraal. Zij genieten van het spel van scoren door te liegen of problemen te verstoppen en zien dat als een uitdaging. Ze worden daartoe ook aangemoedigd door bonussen die dat belonen. Lof der zotheid. Anderen zagen wat er fout was maar vonden dat het niet hun taak was om er wat tegen te doen, of ze zagen zich tot slecht gedrag gedwongen door ‘het systeem’. Sommigen zouden zich wel anders willen gedragen maar dat kost ze binnen de bank de kop. Luyendijk constateert dat er sinds de crisis weinig veranderd is in dat gedrag.

De mens is gedreven door eigenbelang, drang tot overleving, en de drang zich te manifesteren. De mens heeft ook een instinct voor fatsoenlijk gedrag, verantwoordelijkheid, en zelf enige mate van altruïsme. Maar als puntje bij paaltje komt wint toch het instinct tot eigenbelang.

De filosoof Plato vergeleek de menselijke geest met een span paarden. De menner is de rede, die twee paarden in bedwang moet houden: Het ene paard is de lust, de drift, en

de andere is 'thymos', de wil, de drang zich te manifesteren. Spinoza noemde het de *conatus essendi*, Nietzsche de wil tot macht. In spectaculaire overnames, exorbitante salarissen, dure auto's en megalomane gebouwen, bijvoorbeeld. Die drang drijft de mens ook tot veel goeds, in ondernemerschap, maar de rede lijkt nu te zijn uitgestapt, en de paarden van lust en scoringsdrift zijn op hol geslagen.

Heeft het zin om bankiers een cursus ethiek te geven? Misschien helpt het. Generaties bankiers, en mensen in andere bedrijven, zijn geestelijk misvormd door het principe, in de economische wetenschap, dat het botvieren van eigenbelang goed is voor de samenleving. 'Greed is good', zeggen sommigen, met droge maar glinsterende ogen. Misschien kan dat veranderd worden. Maar dat kost wel een generatie, met een andere opleiding economie.

Het gaat om meer dan individuen

Het probleem gaat echter veel verder. Het gaat om meer dan alleen de individuen bij banken. Vertrouwen kent verschillende lagen. Vertrouwen in mensen die bij banken werken, in de banken als bedrijven, in de omgeving van financiële markten, en in de institutionele omgeving van wetten en overheid. Vertrouwen in een enkele laag is niet voldoende. Als individuen te vertrouwen zouden zijn, dan vergt dat nog dat betrouwbaar gedrag binnen de bank ook mogelijke gemaakt en beloond wordt, dat banken zich dat kunnen permitteren in financiële markten, en dat overheden ingrijpen bij fout gedrag. Niets van dat alles is het geval.

Het is verleidelijk te denken in complotten: boze bankiers smeden met elkaar complotten om ons een poot uit te draaien. Was dat maar zo. Dan zouden we de slechterikken kunnen vervangen door brave borsten, en de zwakkeren en onbenulligen een training in ethiek kunnen geven. Het is echter veel erger.

Banken zouden misschien ook wel anders willen maar kunnen zich dat in de markt niet permitteren. Als zij mogelijkheden tot winst laten liggen dan krijgen ze de kous op de kop van aandeelhouders, wordt de top ontslagen, of wordt de bank opgekocht door een partij die minder scrupules heeft.

Dit probleem speelt trouwens veel breder: niet alleen bij banken. Alle beursgenoteerde bedrijven staan onder dezelfde druk tot winst, op korte termijn, waar nodig en mogelijk ook door slecht gedrag. Sprinkhanen uit de financiële sector zwermen uit over het gehele bedrijfsleven.

Beleggers zouden zich daar aan moeten onttrekken, niet mee moeten doen. Maar zelfs een pensioenverzekeraar staat voor de keuze om meer ethisch te beleggen, bijv. niet in wapenproducenten en niet in de sprinkhanen van 'private equity', maar dan met minder rendement. En is dat verantwoord tegenover pensioengerechtigden?

Prisoners dilemma

De banken zitten in wat heet een 'prisoners dilemma' Iedereen wil wel veranderen, maar alleen als alle anderen dat ook doen, maar die doen het niet dus niemand doet het. De klassieke oplossing daarvan is dat de overheid de patstelling doorbreekt met geboden of verboden.

Een klassiek voorbeeld is dat van de tabaksindustrie. Bedrijven besteedden grote bedragen aan reclame, maar die haalde niet veel uit. Het rookgedrag nam er niet noemenswaardig mee toe, maar elk bedrijf moest wel reclame voeren om geen marktaandeel te verliezen. De overheid stelde een beperking in op reclame, om gezondheidsredenen, maar dat leidde onbedoeld tot bevrijding uit het prisoners dilemma. Het gevolg was dat de winsten van de tabaksindustrie stegen.

Het prisoners dilemma kan ook een mooi excuus geven. Zeggen dat men wel anders zou willen maar dat niet kan, en dat stiekem wel lekker vinden.

In het geval van de banken zou de overheid maatregelen moeten nemen om uit de patstelling van riskant gedrag weg te komen. Er is voorgesteld om de activiteiten van sparen en lenen, waar de problemen niet lagen, te scheiden van de activiteiten in belegging, in het spel van goochelen en verhaspelen van risico's.

Maar de overheid zit zelf ook in een prisoner's dilemma: men wil niet de eigen bankensector aan banden leggen als andere landen dat niet ook doen. Dan verjaag je de banken uit Amsterdam naar Londen. En zo laat men zich ringeloren door wangedrag.

Systeemtragedie

Ik noem dit een *systeemtragedie*. Dingen gaan fout, niet in de eerste plaats uit slechte bedoelingen maar door kortzichtigheid en verstremgeling van gedrag, posities, rollen, petten, en belangen, op verschillende niveaus, van mensen, bedrijven, markten en overheden. Verandering verstoort moeizaam bereikte evenwichten van belangen. Het behoud daarvan is een 'politieke rationaliteit' die desnoods maar in moet gaan tegen inhoudelijke argumenten. Het gezegde is dan dat men 'moet weten hoe de hazen lopen'. Vooral de zware hazen. Men raakt ook zo verstrikt dat men weg kijkt of zelfs blind raakt voor het falen en geen alternatief kan zien. God en de duivel zitten beide in de mens, maar de duivel zit vooral in systemen.

De verstremgeling wordt versterkt door draaideurcarrières, waar politici pleitbezorgers worden het particulier belang dat ze moesten controleren. Ik noemde al het dilemma van bijvoorbeeld pensioenfondsen in hun beleggingsbeleid. De Nederlandse bank heeft tegenstrijdige taken, enerzijds in het disciplineren van banken bij onverantwoord gedrag, maar anderzijds ook in handhaving van stabiliteit van het financiële systeem, waardoor een grote bank niet failliet mag gaan, en de banken weten dat.

Wetenschappers hebben een speciale plicht tot onafhankelijkheid en intellectuele integriteit. Maar ik heb ook gerenommeerde wetenschappers meegemaakt die zich lieten vangen in het systeem. Zij stonden aan het hoofd van hoogstaande wetenschappelijke instellingen (NWO, KNAW), en zagen zich als leden van adviescommissies en besturen verplicht om mee te gaan met beleid waarvan zij wisten dat het niet goed was. Zij moesten dat doen vanwege de belangen van de organisaties waar zij verantwoordelijk voor waren. Niet meegaan betekende buiten spel komen staan. Het argument van burgemeesters in oorlogstijd.

Soms is 'sorry' zeggen niet te weinig maar te veel. Het is soms wel zo eerlijk om geen 'sorry' te zeggen, omdat het hypocriet is, omdat men wel weet dat men gezien zijn positie en verantwoordelijkheden niet anders kon. Dat zou men dan toe moeten geven, maar dat zou duiden op persoonlijke zwakte.

Wat nu?

Wat nu? Men probeert op Europees niveau te komen tot regulering van banken, o.a. met een Europese centrale bank. Het is de bedoeling dat banken bij onverantwoorde risico's zelf op de blaren van faillissement komen te zitten. Eerder konden individuele landen het zich niet permitteren banken failliet te laten gaan, maar op Europees niveau is dat hopelijk niet het geval. Omdat het een gezamenlijk actie van landen is kan misschien de dwang van het prisoners dilemma van landen doorbroken worden.

Dan moet men wel voorkomen dat door verdere fusies en overnames die banken niet alsnog ook voor Europa te groot worden. Dat staat te bezien. En als het Verenigd Koninkrijk niet mee doet, en andere grote banken in de rest van de wereld, dan is het dilemma nog niet doorbroken.

De geschiedenis leert dat dergelijke systemen zich nauwelijks van binnen uit kunnen transformeren. Je moet het systeem erg goed kennen, en beschikken over de benodigde netwerken, om een deuk in een pakje boter te slaan, een daar blijft het dan vaak ook bij. Zeer ervaren en kundige mensen uit het systeem zetten hun kennis en vaardigheden in, maar kunnen het systeem slechts marginaal aanpassen. Juist de positie van insider maakt meer radicale verandering onmogelijk. Men is zo verweven met het systeem dat men ook geen alternatief meer kan zien. Het zijn de virtuosi van de status quo.

De geschiedenis leert dat structurele verandering van buiten moet komen. In revolutie of 'creatieve destructie' door ondernemers van buiten. Revolutie is niet te wensen. Mijn hoop is gevestigd op jongeren met een frisse blik van buiten, niet ingepakt in het systeem. We zien dat gebeuren, in de zg. *fintech*: nieuwe bedrijven die met de mogelijkheden van nieuwe technologie en Internet met nieuwe financiële en verwante producten komen, waarmee zij de banken zullen passeren.