

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

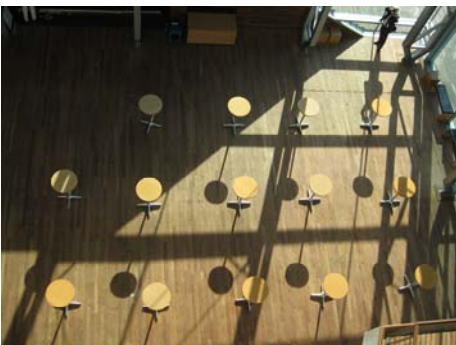
Het menselijk gedrag als systeemrisico

En toen hadden wij na bijna 10 jaar “Compliance practise Nederland” een van de grootste crisissen aller tijden, ontstaan door roekeloos bankieren en het teloor laten gaan van vertrouwen. Het is een crisis met niet alleen grote financiële maar vooral maatschappelijke gevolgen. Het gaat om de ongewenste effecten dat het gedrag van mensen veroorzaakt en gemeten naar deze effecten kan worden gesteld dat het menselijk gedrag een bronoorzaak is geworden van systeemrisico's. Deze stelling relateert alles op gebied van Compliance dat de laatste 10 jaar is bereikt en zet het in een ander perspectief. Maar welk perspectief dan? Om dit nader te duiden, lijkt het zinvol om eerst de visie van drie hoofdrolspelers in het drama te leren kennen.



De mening van de hoofdrolspelers

Alan Greenspan heeft op twee verschillende momenten verklaringen afgelegd over zijn visie op de oorzaken van deze crisis. En vanzelfsprekend dienen de verklaringen tot verschoning van eigen handelen. Toch is een van zijn verklaringen eigenlijk ook een persoonlijke bekentenis. Greenspan heeft altijd geloofd in het vermogen van bestuurders om uiteindelijk de lange termijn bestaanszekerheid van de onderneming die aan haar is toevertrouwd, te waarborgen. Hij heeft het nimmer voor mogelijk gehouden dat bestuurders in die doelstelling collectief konden falen. Dat verklaart het *laissez faire* beleid van de Fed in de Greenspan periode. In de visie van Greenspan zorgden de ondernemingsleiding er zelf wel voor dat er geen al te grote brokken zouden worden gemaakt. In een tweede verklaring legt hij de schuld niet zo zeer bij de huizenkopers in Amerika die alsmaar om hogere bevoorschotting vroegen om hun droomhuis te kunnen kopen en het rotsvaste geloof uitdroegen dat de waarde van het huis alleen maar kon stijgen. Hij legde de schuld evenmin bij de hebzuchtige bankiers. Neen, hij was van mening dat de schuldvraag veel fundamenteeler moest worden bekeken. De crisis komt rechtstreeks voort uit het diepste wezen van de mensheid en dat zal ook gelden voor alle volgende crisissen. De oorzaak is het onstuitbare talent van mensen om in tijden van voorspoed te denken dat die voorspoed nooit voorbij gaat. Wij zullen daarom nog vele crisissen mee gaan maken tenzij iemand in staat is de menselijke natuur op dit punt te veranderen; aldus Alan Greenspan.



Lord Blankfein, de Chief Executive officer van Goldman Sachs, had een iets andere visie op het ontstaan van de crisis. Ten eerste verraste hij de wereld met zijn bekentenis dat in de financiële wereld veel te hoge vergoedingen zijn betaald voor diensten van individuen en dat remuneratie een belangrijke oorzaak van de ellende is geweest. Hij deed nog een andere ontboezeming. Hij gaf toe dat de banken de controle zijn kwijtgeraakt over de exotische producten die zij verkochten voor en tijdens de financiële crisis. Voorts gaf hij

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

toe van mening te zijn dat sommige van die producten geen sociale of economische waarde hadden. Nog duidelijker was Lord Turner de Chairman van de FSA de Engelse toezichthouder. Hij vroeg zich openlijk af wat de sociale en economische bijdrage van de gehele investment banking business nu eigenlijk wel was. Met zo veel bekentenissen is er voldoende voer voor het verder bepalen van onze gedachten over wat er de afgelopen 10 jaar is bereikt op gebied van Compliance en wat wij voor de toekomst mogen verwachten. Met deze beschouwing is de titel dit hoofdstuk van het boek snel bedacht; immers de crisis is geen perfecte storm geweest want een storm is een natuurverschijnsel waar de mens niets aan kan doen. Deze crisis is "man made".

De stelling is geboren dat het menselijk gedrag systeemrisico's kan veroorzaken en dat dit een probleem is dat niet gemakkelijk kan worden opgelost. Wij zullen het betoog van dit hoofdstuk opbouwen volgens lijnen die weer zullen aansluiten bij de hierboven geformuleerde citaten.

De vragen

Hoe kunnen wij het gedrag veranderen op het punt dat Greenspan benoemt; het eeuwige optimisme van mensen. Voorts wat doen wij met remuneratie en de bonussen in het bijzonder als zelfs de CEO van Goldman Sachs het te veel vindt. En wat voor verkeerde invloed hebben beloningen op het gedrag van mensen. Hoe kunnen bestuurders in controle blijven van hun ondernemingen en moeten wij daarin andere instrumenten hanteren dan die welke volgens eerdere wetgeving en corporate governance codes zijn aangereikt. En als laatste vraag: zijn er oplossingen te bedenken waardoor wij de risico's op herhaling kunnen voorkomen zonder meteen te vervallen in het normale patroon te weten het bedenken van weer meer regels.



De wetenschappers van het verleden

Crisissen zijn van alle tijden en afwijkend menselijk gedrag eveneens. Collectief menselijk falen hebben wij in het verleden ook al eerder meegemaakt. Daarom zijn grote wetenschappers en denkers uit de geschiedenis altijd goed voor een zinvolle bespiegeling. Dit blijft gelden ook al zijn vele van die visies tot stand gekomen onder heel andere omstandigheden. Adam Smith (1723-1790) de bekende Schotse Econoom, ethicus en filosoof uit de 18e eeuw is veel geciteerd. Hij is de vader van het economisch liberalisme en stond vrijhandel voor als bron van het scheppen van volksrijkdom. Overheidsingrijpen in het economische leven was in de ogen van Adam Smith nutteloos en schadelijk. Echter dat wilde niet zeggen dat Smith het najagen van louter eigenbelang niet onvoorwaardelijk goed keurde. Integendeel hij heeft de onbeperkte eigenbaat meerdere keren sterk gehekeld maar was wel van mening dat volksrijkdom alleen maar goed kon wassen als het verlangen naar het realiseren van eigenbelang ruim baan werd gegeven. *The rising tide lifts all boats* luidt een Engels spreekwoord. Voor

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009



de financiële industrie van vandaag is een andere visie van Smith en wel op het nut van dienstverlening wellicht in het bijzonder relevant. De primaire bron van rijkdom was in zijn ogen arbeid. Slechts de op voortbrenging van stoffelijke goederen gebaseerde arbeid beschouwde hij als productie, niet dus persoonlijke diensten.

Een echo van die laatste opvatting is te vinden in een boek genaamd *Enough* geschreven door de oprichter van de vermogensbeheerder Vanguard Mutual Fund Group; John C Bogle. *It is not that the system does not create benefits; the question is whether on the whole the cost of obtaining those benefits have reached a level that overwhelms those benefits.*

De laatste crisis heeft niet alleen Alan Greenspan maar ook Adam Smith in het ongelijk gesteld. Blijkbaar is het collectief nastreven van eigen belang en het afwijkend gedrag dat mensen daardoor kunnen ontplooiën van dien aard dat het zich niet onder alle omstandigheden zelf kan corrigeren. Het heeft een overheid of centraal gezag nodig om dit af te dwingen. Zowel Adam Smith als Greenspan is van mening dat de individuele belangen en de belangen van de gemeenschap op een natuurlijke wijze in harmonie met elkaar kunnen bestaan en dat er een natuurlijk evenwicht wordt gevormd zonder ingrijpen van bovenaf. Helaas.

De Engelse filosoof Hobbes (1588-1679) die veel vroeger leefde dan Adam Smith gold als een belangrijke denker over staat, politiek en maatschappij. Hij werd sterk beïnvloed door natuurwetenschappelijke inzichten en baseerde zijn denken over het functioneren van mensen in een maatschappij op de zogenaamde contracttheorie. Individuen ruilen een deel van hun persoonlijke vrijheid in. Het verlangen naar zelfbehoud en zekerheid beweegt de mens naar een constante zoektocht naar macht; want alleen macht over de medemens geeft zekerheid.

Het streven naar zelfbehoud brengt de mens er toe om met haar mede mens een sociaal akkoord of verdrag te sluiten dat moet voorkomen een oorlog van iedereen tegen iedereen. Volgens dit contract wordt een bestuur geschapen die volgens Hobbes absolute macht moet hebben anders kan het haar taak niet naar behoren vervullen. In deze visie staat de samenleving veel centraler en is de mens veel meer een onderdeel van het systeem waaruit zij zekerheid kan ontleen en die haar in staat stelt het eigenbelang als ook het belang van het systeem te dienen. Het absolute machtsdenken is Adam Smith echter een doorn in het oog.

Als met Hobbes cs. leest kan men het antwoord verzinnen op de zorgen van Alan Greenspan. Het is de algemene macht die er voor zal moeten zorgen dat het menselijk falen dat Alan Greenspan omschrijft als *het onstuitbare talent van mensen in voorspoed te denken dat die voorspoed nooit ophoud* moet corrigeren. De macht kan dit ook doen omdat wat Alan Greenspan beschrijft ook zichtbaar kan worden gemaakt. Immers deze bewegingen vallen nauw samen met de conjunctuurgolven. Een macht kan nu

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

besluiten daar op ingrijpen en in interveniëren. Het interessante is nu dat Alan Greenspan ooit de macht zelf had maar er niets mee deed, in tegendeel hij voerde een sterk cyclisch beleid terwijl het beleid anticyclisch had moeten zijn geweest. Immers als de economie oververhit geraakt moet de rente omhoog en de bevoorschotting van huizen naar beneden. De autoriteiten moeten veel fundamentele gaan kijken naar anti cyclische stabilisatoren in de economie; het huidige beleid is veel te cyclisch geweest.



Weer terug naar het verschil tussen Hobbes en Adam Smith. Er is een vraag te beantwoorden in hoeverre de mens een onderdeel is van de gemeenschap waarin hij leeft en werkt of dat de gemeenschap wordt gemaakt door de individuen en groep van individuen. Daaruit vloeit voort de vraag welk deel van de opbrengst van de gezamenlijke prestatie een individu of een groep van individuen mag opeisen. Dit klinkt misschien nog wat theoretisch maar de praktijk stelt ons heel duidelijke vragen.

Mag je verdienen ten koste van anderen die wel aan de gemeenschappelijke doelstelling hebben bijgedragen en nog concreter: mag je bonussen uitbetalen aan individuen indien het collectief van de onderneming geen winst maakt. Geconstateerd moet worden dat veel bedrijven pretenderen “one company under one flag” te zijn, terwijl er juist het tegenovergestelde gebeurt. In organisaties treedt vaak balkanisering op doordat kleine teams veel autonomie krijgen en met de onderneming afrekenen op basis van een eigen winst en verlies rekening. Individuen zijn niet loyaal aan een organisatie maar aan een klein team van mensen waarmee zij iets probeert te realiseren. Mensen zijn loyaal aan zich zelf. Het bedrijf en de sociale infrastructuur is niets meer dan een omhulsel dat kan worden afgeworpen indien er geen bijdrage aan het groepsbelang meer wordt geacht te zijn. Maar erger nog en hier komt de tweede frustratie van Greenspan aan de orde.

Er is een wezenlijk verschil in overlevingsgedrag tussen de groep en de onderneming en vaak is het belang tegengesteld. De onderneming moet op lange termijn overleven maar de groep wil zo snel mogelijk haar resultaat maximaliseren en haar aansprakelijkheden en risico's minimaliseren. Dit gaat ten koste van de onderneming die wordt opgezaagd met te weinig opbrengsten van een activiteit en te veel aan residu risico's. Het is gebleken dat de ondernemingsleiding geen goede onderhandelaar is geweest om het belang van de andere stakeholders te borgen. De opbrengst/risico-verhouding van vele activiteiten ondernomen door groepen van specialisten was niet in het voordeel van de onderneming en haar andere stakeholders waaronder de aandeelhouders. Vraag het de klanten en aandeelhouder maar van UBS.



Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

Ongewenste beloningsprikkels

Beloningen sturen in zeer belangrijke mate het gedrag van individuen en zijn een belangrijke oorzaak van wangedrag. In het verleden is voor dit verschijnsel veel te weinig aandacht geweest. Managers zijn gaan sturen op de korte termijn effecten en bestuurders die na een lange periode de beloofde waardevermeerdering van het aandeel niet hebben kunnen realiseren, gaan hun bedrijf verkopen om daarmee alsnog de opties te kunnen verzilveren. In het verleden zijn vele transacties aangegaan op basis van verkeerde motieven. Het juist structureren van beloningen is een zeer gecompliceerd proces en veel gecompliceerder dan uit de oppervlakkige publieke discussie naar voren komt. Te veel de nadruk leggen op korte termijn wekt het eerder genoemde en gewraakte korte termijn gedrag in de hand. Hoge beloningen die op langere termijn en onder voorwaarden worden uitgekeerd maakt dat de berechtende individuen door zijn bedrijf financieel wordt gegijzeld. Hij kan niet meer weg op straffe van verlies van nog niet geveste bonus toezeggingen terwijl hij wel graag weg wil. Het bedrijf wil ook van hem af maar kan het hoge nog niet geveste beloningsbedrag niet uitkeren en daarom blijven ze tot elkaar veroordeeld. Het gedrag dat hier het gevolg van is kan hele onwenselijke bijeffecten hebben.

Een individu bovenmatig belonen maakt hem niet loyaal aan een werkgever maar juist disloyaal. Immers hij wordt financieel onafhankelijk en daarmee vaak ook minder hongerig en daardoor onverschilliger. Het koppelen van de hoogte van de variabele hoogte aan het vaste salaris zal een enorme druk op de stijging van het vast salaris geven.

De juiste beloningsstructuur is een mengeling van kort en lang maar voor de toekomst zal in de beloningsstructuur ook een veel grote discretionair element in moeten zitten waarbij de ondernemingsleiding kan bijsturen op basis van wellicht onbedoelde effecten. De periode van mechanische zelfverrijking moet voorbij zijn en plaats maken voor meer op discretie gebaseerde gemengde structuren.



Hoezo in controle

De dotcom crisis met de deconfiture van Enron, Worldcom; Parmalat en Ahold leek als gemeenschappelijke oorzaak te hebben het niet goed verwerken van de economische realiteit in de financiële rapportage. Daardoor werd de ondernemingsleiding niet snel genoeg gewaarschuwd voor het naderende onheil en werden beleggers misleid. De vraag was gewettigd of de ondernemingsleiding wel voldoende controle had over haar eigen bedrijfsactiviteiten.

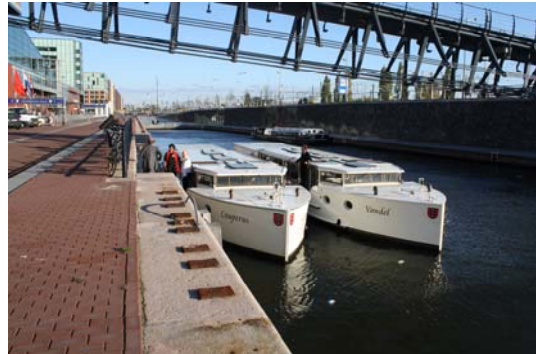
Blijkbaar niet want vele ondernemers waren zelf verrast door het naderende onheil. In de VS is de Sarbanes Oxley wetgeving aangenomen die in het bijzonder is gericht op het verbeteren van de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving als middel voor het beheersen van bedrijfsrisico's. Daarmee zou het probleem kunnen worden opgelost.

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

In Europa werd een bredere benadering gekozen. In de diverse Corporate Governance codes werd de noodzaak afgedwongen voor het hebben van systemen waarmede allerlei vormen van bedrijfsrisico's kunnen worden geïventariseerd en in het bijzonder die risico's welke bedreigend zijn voor het voortbestaan. In eerste instantie lijkt het dat er geen grote verschillen in benadering betreft maar in werkelijkheid zijn ze juist wel groot.



BP (Britisch Petroleum) zal een volledige schone SOX-verklaring van haar accountants hebben ontvangen want haar financiële verslaggeving was op orde maar niet het onderhoud aan haar oliepijpleidingen naar en van Alaska. Door gebrek aan onderhoud waren deze leidingen zwaar gecorrodeerd en dat leidde weer tot grote lekkage. Het onderhoud aan haar raffinaderij in Texas was eveneens zwaar achterstalling met als gevolg ongelukken met dodelijke afloop. De reputationele schade die hier uit voort vloeiende en de vorderingen uit hoofd van het vervuilen van het milieu werden voor BP levensbedreigend.

Maar hoe goed SOX ook geweest is om achterstallig onderhoud in de financieel administratie weg te werken en die weer betrouwbaar te maken SOX was in de laatste crisis een tandeloze tijger. AIG die ongetwijfeld SOX-compliant was rapporteerde op de maandag na het weekend van de Lehman crisis een verlies van \$10 miljard; op dinsdag \$20 miljard en op woensdag \$40 miljard en op donderdag \$80 miljard. De andere financiële ondernemingen hadden wellicht minder grote verliezen maar wel de zelfde ervaringen. Lord Blankfein de CEO van Goldman Sach durft het nu toe te geven dat de ondernemings-leiding ondanks alle mooie SOX-verklaringen niet meer in control was van haar eigen bedrijfsactiviteiten.

Dit gold niet alleen voor een bedrijf Goldman Sach of AIG maar in essentie alle financiële instellingen in de VS en vele er buiten wisten niet meer welke risico's zij in de boeken hadden. Een opmerkelijke en trieste constatering na acht jaar SOX.

Om dit op te lossen zullen wij ook in het control denken weer tot belangrijke aanpassing dienen te komen. De harde contole zaken vervat in het woord "key controls" en de hoeksteen van het SOX denken blijven belangrijk maar zijn bij lange na niet voldoende om het risico proces te beheersen. De nadruk zal weer veel meer komen te liggen op algemene bedrijfsrisico's en ook op de soft controls. De leiding van een bedrijf of een afdeling mag niet langer haar beheer uitoefenen op een louter mechanische wijze. Zij zal haar bedrijfsactiviteiten moeten begrijpen, haar producten doorgronden en haar productie processen moeten kunnen omvatten. Zij zal een speciaal vermogen moeten ontwikkelen voor zaken die fout kunnen gaan.

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

Managers zullen een risico gebaseerd denkvermogen moeten ontwikkelen en een gezonde dosis van scepticisme moeten hebben en vooral inquisitieve intelligentie ten toon spreiden.

Er was niet veel nodig om Madoff te ontmaskeren alleen gezond verstand en de bereidheid om door te vragen. Vele financiële partijen wensten niets met Madoff van doen te hebben; toch roken vele andere grote en professionele organisaties geen onraad. Zij tuinden er in voor een bedrag van \$60 miljard.

Economisch nut van financiële dienstverlening

Het economisch nut van financiële transacties. Het lijkt wel of de gehele crisis is veroorzaakt door Collectieve Debt Obligations of kort geformuleerd CDO's. Deze financiële innovaties werden gecombineerd met een andere baanbrekende innovatie namelijk die van de Credit Default Swaps (CDS). De CDO is de verpakking of anders gezegd de securitisatie en de CDS is de inhoud. Al deze innovaties zijn hele mooie vormen van productontwikkelingen en nadat de storm is gaan liggen zullen zij op een bescheidener schaal ook weer worden gebruikt. Het probleem heeft hem gelegen in het onverantwoord verstrekken van veel te hoge hypotheek wel of niet voorzien van een "non recourse" bepaling aan mensen die het nooit konden terug betalen. Het probleem heeft hem gelegen in het feit dat hypothecaire risico's niet te modelleren waren door gebrek aan statistische gegevens maar toch ook verpakt werden in die zelfde CDO's. Het probleem lag hem in het feit dat die posities met excessief vreemd geld werd gefinancierd.



De gekte sloeg echt toe toen er CDO's van CDO's werden gemaakt. Niet het product en de vorm is verkeerd geweest maar het gebruik er van heeft geleid tot absurditeiten. Financiële transacties in essentie bedoeld om middelen die crediteuren of beleggers over hebben ter beschikking te stellen van debiteuren of investeerders. De financiële transacties zijn in wezen bedoeld om risico overdracht te bewerkstelligen van hen die risico wensen te mijden en bereid zijn daarvoor te betalen naar hen die risico wensen te aanvaarden en daarvoor wensen te worden beloond. Tot zover zijn het allemaal maatschappelijk relevante dienstverlening want de maatschappij gaat hierdoor beter functioneren.

Wat maatschappelijk niet relevant is dat deze dienstverlening zo wordt belast door kosten dat het maatschappelijk nut te eenzijdig komt te liggen bij de maker en de distributeur van het product en niet bij de ontvanger. Wij zijn hier terug bij de stelling van John Bogle die openlijk twijfelt of hier na kosten wel sprake is van waardecreatie. Het antwoord is ontkennend.

De zucht naar het behalen van meer commissie en naar meer rendement is er de oorzaak van geweest dat de kudde bankiers uiteindelijk haar producten steeds meer met vreemd vermogen is gaan financieren. Het rendement nam wel toe maar hield geen gelijke tred met het veel sterker toegenomen

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

risico. Indien de risico's die daaruit voortvloeien voorts niet voldoende transparant worden gemaakt, kan gemakkelijk een verkeerd beeld en daardoor onjuiste prijsvorming ontstaan.

Gebrek aan die transparantie zorgt er voor dat beleggers wel het extra rendement zien maar niet het grotere risico. In essentie is dat misleiding en bedrog hoe onwetend de producent van dat product ook geweest is.

Zijn markten efficiënt?

Markten zijn efficiënt en in efficiënte markten gedraagt de prijsvorming zich grosso modo volgens de door de wetenschap ontwikkelde modellen.



Maar markten zijn alleen efficiënt als je relatief kleine posities hebt ten opzichte van het totaal van de markt en de rest van de markt niet het zelfde doet wat jij doet. Met andere woorden als de deelnemers zich niet efficiënt opstellen, kan je niet van de markt verwachten dat die het wel is. Aan beide voorwaarden werd de afgelopen twee jaren niet meer voldaan en daarom faalden de modellen en de bankiers. Het veel te groot bespelen van markten, die uiteindelijk zelf begrenst zijn, is een doodzonde. LTCM heeft dat ervaren maar de

lessen zijn snel verleerd. Het verliezen van de les komt omdat mensen in wezen te gretig zijn en omdat zij blind zijn voor het neerwaartse risico en/of dat risico ook niet hoeven te dragen. De risico's zijn asymmetrisch verdeeld. Niet alleen in de security markten maar ook in de markten voor valuta's of goederen komen van tijd tot tijd partijen een te grote positie die de oorzaak zijn voor discontinue prijsvorming met daaraan gecorreleerde inefficiënties in de markt.

Financiële ethiek en behavioural finance

Het menselijke gedrag is het belangrijkste systematische risico van de markten en dat geeft toekomst aan twee specialisaties van de economie. De gedragseconoom en de financiële ethicus. In de eerste instantie zullen de gedragseconomen weer veel belangrijker worden. Het is evident dat er in de gedragsfouten die mensen maken structuur zit en men kan leren door het analyseren en beoordelen van die fouten. Mensen zijn kuddedieren en hebben de neiging om eerder de ander te volgen dan het eigen gezonde verstand. De gretigheid wint het vaak van de hebzucht en mensen zijn erg gevoelig voor relatieve beloningen. Tunnelvisie is een bekende gedragsafwijking. Een keer genomen beslissing kan moeilijk halverwege worden teruggeroepen. Als men een keer in de tunnel zit is het heel moeilijk om te keren. Bij het neerleggen van het bod van de drie consortium banken voor ABNAMRO was het externe klimaat zo aan het veranderen dat men in rede op zijn schrede had moeten terugkeren.

Het menselijk gedrag als systeemrisico

Door: de heer George Möller voor Wealth Management Partners NV

In het kader van de viering van het 5-jarig bestaan, 14 oktober 2009

Die vraag werd ook aan de bestuurstafel van Fortis gesteld maar afgedaan als hoogverraad. Mensen denken in eerste instantie korte termijn en dat is in vele gevallen catastrofaal gebleken. Voorts is bij elk mens het hemd nader dan de rok; het eigen belang gaat altijd voor. Er zijn hele duidelijke voorbeelden dat groepen van individuen bewust het voortbestaan van een financiële instelling hebben geriskeerd voor korte termijn eigen gewin. Voorts des te dichter men op een probleem zit des te minder men er van ziet. Om het probleem te zien en te bevatten moet men vaak afstand nemen. Met een verrekijker zie je een object soms minder goed; immers het is ontdaan van zijn omgeving. Richard Fuld van Lehman heeft niet gezien in welke gevaarlijke positie zijn bedrijf verkeerde en liet mogelijke redders voorbij gaan; totdat het te laat was. Cees van der Hoeven zag tot het laatst niet dat het zelfde aan de hand was met Ahold.

De merkwaardigste gedragsafwijking is gelegen in een mondiaal taboe. Een ondernemer moet groeien en overnemen. Een ondernemer moet vooruitgang boeken. In heel veel gevallen is die drang naar groei en vooruitgang helemaal niet in het belang van de onderneming en haar stakeholders. ABNAMRO moest een *global player* worden. Vele klanten hebben zich daarover verbaasd waarom en van wie moet dat? Groeien mag geen doel op zich zelf worden.

Hoe zo Compliance

Al dit soort tekortkomingen zijn niet op te lossen door meer regels of andere regels. Compliance is een vak -zoals de naam zegt- dat zich in essentie bezighoudt met de problematiek of gedrag in overeenstemming is met norm en regelgeving.

Daarnaast zal zij de effectiviteit van regelgeving toetsen. Echter er is meer nodig dan het naleven van de regels. Met die constatering is een nieuw academisch vak geboren namelijk dat van Financial Ethics. Nadat wij het gedrag van mensen beter in kaart hebben gebracht zullen toch terug moeten naar wat achter alle regels steekt. De deelnemers aan het financiële spel zullen wij weer moeten bijbrengen het vermogen zelf na te kunnen denken en zelf te oordelen van uit een eigen referentie kader. Regels zijn goed maar ze geven ons vaak heel veel valse zekerheid. De Britse bank Northern Rock voldeed aan de solvabiliteitsregels vastgelegd in de zogenaamde Basel akkoorden maar zij ging toch ten onder. Regels redden ons niet ze geven hoogstens excuses in een parlementaire enquête. Wij moeten weer mensen hebben in de financiële dienstverlening die kunnen denken vanuit een eigen sterk ontwikkeld normen kader en het vermogen hebben daar mee om te gaan in een steeds veranderende wereld. Wij moeten mensen opleiden die gemakkelijk kunnen opereren van uit een open normen kader. Het vak Financial Ethics is daarmee geboren.

