



Vertrouwen vergt openheid

De grootste fout die bankiers hebben gemaakt is dat zij niet hebben toegegeven dat er iets mis was in het financiële systeem, en niet hebben aangegeven wat ze eraan denken te doen om de gevolgen te beperken en herhaling in de toekomst te voorkomen. Door dat gebrek aan openheid is het vertrouwen grondig afgebroken.

Het volk wijt de financiële crisis aan gewetenloze hebzucht van de bankiers. Bankiers vinden dat goedkoop en onvruchtbaar populisme en houden vol dat hun geen blaam treft. Wie heeft gelijk?

Sommigen zeggen dat we niet op zoek moeten naar schuldigen, maar dat is onzin. Voor therapie is een diagnose nodig en daarvoor moet worden nagaan wie wat fout heeft gedaan. Maar daar kan het niet bij blijven. De vraag moet ook zijn wat tot dergelijk handelen dreef en wat het mogelijk maakte. Handelen wordt bepaald door daders, doelen en drijfveren, kennis en kundigheid, middelen, en omstandigheden. Bankiers waren onderdeel van een systeem waarin zij elkaar gevangen zetten in slecht gedrag, in kapitaalmarkten en in arbeidsmarkten voor managers en medewerkers. De discussie over verbetering spitst zich nu toe op mentaliteitsverandering van managers en verbetering van toezicht op hun gedrag. Maar er moet verder worden gekeken, naar het systeem dat de druk en drijfveren voor slecht gedrag gaf. Als iets niet werkt is toezicht alleen niet in staat om het te laten werken. Bij vertrouwen gaat het zowel om competentie, het vermogen om het goed te doen, als om intentie, de wil en inzet om naar beste vermogen het goede te doen. Bankiers en toezichthouders waren niet in staat risico's goed te beoordelen. Maar was het ook boze opzet van de bankiers, of gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel?

Er is een causale ambiguïteit. Als er iets fout gaat dan kan dat komen door allerlei oorzaken: een ongelukje, een foutje, gebrek aan competentie, verslapping van de aandacht, blindheid door gewoonte, conformisme, en mogelijk ook opportunisme. Openheid is daarom een voorwaarde voor vertrouwen. Je moet het melden als er iets fout dreigt te gaan, aangeven welke oorzaken in het spel waren en aangeven wat je eraan denkt te gaan doen. Als je dat nalaat zullen buitenstaanders het ergste denken: het was opzet en eigenbelang. En dat is dan je eigen schuld. Die openheid moet door de benadeelde partij wel worden verdiend. Zij moet dan

niet meteen duiken in schuld en boete maar met elkaar de problemen analyseren en oplossen.

De kapitaalmarkt is gefixeerd op koerswinst op korte termijn en dat lokt aandeelhouders die daarop gericht zijn. Managers letten op de koerswinst op korte termijn omdat die in grote mate hun beloning bepaalt en de hoeveelheid kapitaal die zij op kunnen halen, en de mogelijkheid om andere bedrijven over te nemen, voor meer groei en daardoor meer invloed en hoger salaris en bonus, en om niet zelf overgenomen te worden en daardoor invloed en positie te verliezen. Men zit gevangen in een race om over te nemen voordat men zelf overgenomen wordt.

De arbeidsmarkt voor werknemers wordt geregeerd door jacht op bonussen als beloning voor het ontwikkelen van financiële instrumenten die op korte termijn omzetgroei en winst opleveren, en lokt daarmee de mensen die vooral daarop gericht zijn, wat die werking van die markt bevestigt.

Bankmanagers, commissarissen en centrale banken vertrouwden op de beoordeling van de kredietwaardigheid van banken door de zogenaamde *rating agencies*. Het is normaal dat managers vertrouwen op het oordeel van specialisten. Die zijn tenslotte ingehuurd omdat ze iets kunnen wat de manager zelf niet kan. Maar voor iets dat in financiële markten zo fundamenteel is als risico moet niet blind worden gevaren op specialisten. Van hen moet worden geëist dat ze begrijpelijk maken hoe het met de risico's zit, en met het vermogen die te beoordelen. De managers waren, kortom, te goed van vertrouwen in de competentie van de risicoanalisten. En misschien kregen de risicoanalisten die de gevaren wel degelijk zagen binnen de banken onvoldoende gehoor bij het management.

Betekent het feit dat bankmanagers in het systeem gevangen zaten nu dat hun geen blaam treft? Toch wel. Zij hebben samen het systeem gecreëerd, hebben niet de moed gehad om eruit te stappen als ze het er niet mee eens waren, hebben onvoldoende aandacht gehad voor *fundamentals*, en hebben niet gemeld welke problemen er in het systeem lagen. Vooral dat laatste is laakbaar. Velen voelden heel goed aan dat wat er gaande was niet kon kloppen. Sommigen wisten heel goed, in de Verenigde Staten, dat er foute hypotheeklen werden verstrekt. In de roes van winsten en bonussen werd dit echter weggeschoven. Daar geldt vooral een verwijt aan toezichthouders.