

Financiële Ethiek: Aan onethisch handelen ga je kapot

Na de financiële crisis staan ethische vraagstukken hoog op de agenda van financiële professionals. Daar was ook alle aanleiding voor, want de crisis werd mede veroorzaakt door weinig ethisch gedrag van bankiers, rating bureaus en beleidsmakers. Ook kwam er een brede discussie op gang over de effecten van bonussen. Toch was de financiële crisis niet de directe aanleiding om de filosoof Boudewijn de Bruin te benoemen als hoogleraar financiële ethiek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Die plannen waren er al eerder. Al voor 2008 nam George Möller, oud bestuurder van de Euronext en CEO van Robeco, in zijn rol van voorzitter van het curatorium, het initiatief om een leerstoel financiële integriteit op te richten. Möller stuurde overigens in 2001 al een brief naar de Stichting Toezicht Effectenverkeer – de rechtsvoorganger van de AFM – om te wijzen op de grote schade als gevolg van aandelen lease.

Er zijn maar heel weinig leerstoelen financiële integriteit volgens De Bruin. Ik heb er nog een in Frankrijk kunnen achterhalen en nog een andere, maar daar houdt het wel mee op. Ik richt mij dus niet op bedrijfsethiek en integriteit in het algemeen, maar zeer specifiek op de financiële sector en de ethische vraagstukken die daar spelen. Ik focus mij ook zeer nadrukkelijk op studenten aan de opleidingen economie en bedrijfskunde. Alleen de econometristen krijgen dit vak jammer genoeg niet. Het paste niet in hun overvolle programma.

Wie is Boudewijn de Bruin?

Ik heb in mijn leven verschillende dingen gedaan en daarbij bepaald geen standaard carrièrepad gevolgd. Ik ben in 1974 geboren in Almelo. Na mijn middelbare school ben ik eerst naar het conservatorium in Enschede gegaan. Na een jaar stelde ik vast dat dit niet de juiste keuze was. Daarna heb ik wiskunde en filosofie gestudeerd in Amsterdam. Verder heb ik gestudeerd aan de universiteiten van Berkely en Harvard. Ik ben gepromoveerd op de speltheorie. Daar doe ik nog steeds onderzoek naar. De speltheorie is meer dan alleen een academische exercitie. Ook voor de praktische beleidsvorming was – en is – ze heel relevant. Denk daarbij maar aan de strategieën die tijdens de koude oorlog zijn ontwikkeld. De relevantie van de economische theorie voor het voeren van beleid is naar mijn opvatting erg groot. De theorie heeft ons inzicht gebracht in het ontstaan en beheersen van crises. Kijk maar naar het verschil tussen de crisis van de jaren dertig van de vorige eeuw en de huidige. Omdat we meer inzicht hebben in de werking van de economie kunnen we ook betere maatregelen nemen.

Hebben de studenten belangstelling voor het vak?

Zeker. Ik denk dat er een omslag plaats heeft gevonden bij de jongere generatie. Heel veel studenten zien wat de gevolgen zijn van de eenzijdige nadruk op financiële doelstellingen. De voorbeelden liggen voor het oprapen. Veel mensen willen niet meer alleen voor het grote geld en de carrière gaan. Ze willen zinvol bezig zijn en werken bij een onderneming die iets bijdraagt aan de samenleving. Daarnaast is het zo dat je kunt laten zien dat verantwoord ondernemen ook aan de basis kan staan van een succesvol commercieel businessmodel. Dat zien we bijvoorbeeld bij Al Gore. Hij laat zien dat je met verantwoord ondernemen ook gewoon geld kunt verdienen en dat het niet alleen maar soft is. Verantwoord ondernemen is van zijn wat wereldvreemde imago afgekomen. Ik merk dat studenten belangstelling hebben voor het vak. Ze vragen mij wanneer ze het zullen gaan krijgen. Natuurlijk speelt de crisis daarbij een rol, maar ik denk dat de jongere generatie vanuit een heel ander perspectief naar zijn toekomst kijkt. Ze snappen heel goed dat er zaken moeten veranderen. Door goed over ethische kwesties na te denken stimuleer je creativiteit en ontdek je nieuwe wegen.

Wat versta je onder financiële integriteit?

In aansluiting op wat ik hiervoor zei, je moet ethiek niet zien als een denkkader waarmee je bepaalt wat je niet moet doen. Het gaat dus niet om het verbieden van dingen. Het gaat er bij financiële integriteit veel meer om wat je wel moet doen en hoe je het goed moet doen. Het gaat er daarom om dat je de goede dingen op een goede manier doet. Je moet problemen soms niet ingewikkelder maken dan ze zijn. Mensen hebben van zichzelf een heel goed normbesef. Als ik bij wijze van gedachtenoefening mijn studenten aanbied hun cijfers in ruil voor een financiële bijdrage te verhogen dan zien ze direct in dat zoiets echt niet kan. Dat is een kwestie van basaal normbesef dat bijna alle mensen hebben. Mensen snappen heel goed dat dingen die niet door de beugel kunnen niet mogen gebeuren.

Is het een normatief vakgebied?

Ja, dat vind ik van wel. Het gaat uiteindelijk over de vraag wat je wel of niet mag doen. Uiteindelijk kom je dan tot een normatieve theorie. Een zuiver descriptief kader is niet voldoende. Ik denk dat er in de basis een normenkader is dat alle mensen met elkaar delen. Dat heeft ook te maken met onze evolutionaire oorsprong. Door samen te werken en elkaar te helpen waren mensen beter in staat om onder moeilijke omstandigheden te overleven. Als individu lukt

Auteur

Jaap Koelewijn



Boudewijn de Bruin

het niet om alle taken zelfstandig met succes uit te voeren. Juist door samen ingewikkelde zaken aan te pakken lukt dat wel en dat heeft onze overlevingskansen heel sterk verhoogd.

Het vermogen om met empathie te handelen is iets wat mensen onderscheidt van veel dieren. Een mooi voorbeeld van George Möller illustreert dit. Het gaat over een bankier die met een hartaanval op straat ligt. Er komt een zwerver langs die achterhaalt wie deze man is en zijn familie waarschuwt. Ondanks de verschillen in rijkdom en status helpt de zwerver de bankier. Waarom doet hij dat? Is het een bewuste keuze? Nee, dat is het niet. Hij helpt zijn medemens omdat hij zich heel goed realiseert dat de ander hem op dat moment nodig heeft. Aan de studenten dan de vraag of ook de bankier zou helpen als de zwerver een hartaanval krijgt.

Kennelijk zijn er tussen mensen conventies over wat goed en niet goed is. Daarom kunnen we ook normatieve theorieën ontwikkelen. Met alleen maar beschrijvende theorie komen we er niet, want die geeft geen antwoord op de vragen die gesteld worden.

Wat hebben we aan deze normatieve theorieën?

Ik beschouw een ethisch referentiekader als een noodzakelijke voorwaarde bij het nemen van belangrijke beslissingen. De meeste mensen zijn niet immoreel. Wanneer ze de fout ingaan ligt dat er vaak aan dat ze dat referentiekader – die ethische bril – niet voor ogen hadden. Ze dachten gewoon niet aan de ethische dimensies van het probleem dat ze wilden oplossen. Door de ethische dimensie mee te nemen bij je beslissingen neem je ook andere criteria dan alleen financiële criteria mee. Door deze ethische criteria mee te nemen dwing je jezelf de

vraag te stellen waarom je dingen doet, of je ze goed doet of dat het eventueel beter kan. Een ethisch normenkader is dus op zichzelf niet het vertrekpunt. Uiteindelijk heb je als onderneming de ambitie om geld te verdienen, je primaire doelstelling is niet om de wereld te verbeteren. Door een ethisch normenkader te gebruiken kom je tot betere beslissingen. Ik zie ethiek dus als iets wat beslissingsondersteunend werkt.

Klinkt mooi, maar is het uitvoerbaar? Gaan bedrijven toch niet voor winst op de korte termijn?

Dat is inderdaad een probleem. Er is altijd een sterke prikkel om voor het snelle geld te gaan. Het is lastig om naleving van ethische ambities af te dwingen. Je zult er binnen een onderneming met elkaar over moeten discussiëren en elkaar scherp moeten houden. Wat recente ontwikkelingen in de financiële sector duidelijk hebben gemaakt is dat mensen die in de privésfeer duidelijke normen en waarden hebben op de werkvloer opeens hun ethische bril afzetten. Ze zetten hun morele principes als het ware overboord en gaan inderdaad voor winstbejag op de korte termijn. Daarbij spelen verkeerde prikkels ook een rol. Dat zal moeten veranderen. Uiteindelijk zal ook op de werkvloer gewerkt moeten worden vanuit een ethisch kader.

Is het noodzakelijk om je specifiek toe te leggen op financiële ethiek? Bij andere universiteiten is er alleen maar een vak bedrijfsethiek.

Dat denk ik wel. De bedrijfsethiek is niet specifiek toegespitst op de financiële sector. Bedrijfsethiek houdt zich bezig met verantwoord ondernemen, rechten van medewerkers, leveranciers, corruptie, internationale handel. Maar er is maar heel weinig expertise op het gebied van financiële ethiek. Binnen de financiële sector is er sprake van een zeer specifiek idioom en denkkader. Laat ik een

voorbeeld geven. Als je met een groep niet-financiële experts spreekt over het gebruik van voorwetenschap, dan zien ze niet direct in waarom dit wel of niet kan. Zij zien niet waarom dat nou een ethisch moeilijke kwestie is. Bij mensen uit de financiële sector is dat wel direct duidelijk. Ook al zijn ze het niet altijd met elkaar eens, ze zien wel direct in wat mogelijkwijs de ethische problemen aan handel met voorkennis zijn. Je ziet dus dat je met mensen werkt die in de meeste gevallen al een heel goed besef hebben van wat binnen hun professionele omgeving wel of niet kan. Door je specifiek op deze doelgroep te richten, kun je beter bij hun idioom aansluiten, effectiever zijn en meer resultaat bereiken.

Het klinkt allemaal heel mooi, maar ben je niet bang dat men toch de voorkeur geeft voor snelle en maximale winst?

Dat kan ik mij goed voorstellen. Ik gebruik in veel presentaties een sheet die zich geleidelijk vult met logo's van bedrijven en instellingen waar sprake is geweest van onethisch gedrag. Je hebt maar weinig fantasie nodig om je voor te stellen welke namen op deze sheet zullen gaan verschijnen. Enron, Worldcom, Parmalat, Arthur Andersen, Shell, de Amerikaanse hypotheekbanken en ga zo maar door. En dan vertel ik dat deze bedrijven daar allemaal problemen van hebben ondervonden: marktaandeel verloren, gezakte aandelenkoersen, en sommige bedrijven zijn failliet gegaan. Als mensen deze sheet zien, dan snappen ze wat de gevolgen zijn van structureel onethisch handelen. Uiteindelijk ga je als onderneming, maar ook als mens, kapot aan onethisch handelen. Je kunt het een korte tijd volhouden, maar vroeg of laat raak je het vertrouwen kwijt en dat kan het einde van je bedrijf betekenen. Wat we ook zien, is dat mensen die zich niet aan de ethische normen houden vroeg of laat door de groep worden uitgestoten. Een collega uit Florida, van wie die slide ook stamt, heeft daarvoor een naam bedacht: 'Ethical misconduct disaster'. En deze rampen hebben soms ernstigere gevolgen voor het bedrijf dan een orkaan of aardbeving.

Dat klinkt wel heel erg als doelethiek.

Dat is zonder meer waar. En ik voeg ook altijd toe dat dit niet de enige reden is om ethisch te handelen. Je gaat eerlijk met je klanten om omdat dat moet. Maar met deze voorbeelden maak je mensen heel goed duidelijk dat moreel gedrag meer is dan iets met de mond belijden. Door ze indringend met de gevolgen van verkeerd handelen te confronteren kun je in ieder geval bereiken dat ze er heel goed over nadenken en zich realiseren wat de effecten zijn van hun handelen. Dat mag je doelethiek noemen, het triggert in elk geval wel de discussie.

En dan?

Je zult ethisch handelen moeten concretiseren en handen en voeten moeten geven. Daarbij horen ook zaken als codes of conduct. Deze moeten medewerkers bij bedrijven handvatten geven over hoe ze moeten handelen in situaties waarbij ze met dilemma's worden geconfronteerd. Het alleen maar vertellen wat niet mag, heeft niet zoveel zin. Daarmee los je de problemen niet op.

Los daarvan zijn er natuurlijk ook vraagstukken op het vlak van ondernemingsbestuur. Het dossier Vestia maakt een aantal zaken heel goed duidelijk. In de eerste plaats is het weer een illustratie dat de 'tone at the top' van groot belang is. Er was kennelijk teveel macht bij een persoon geconcentreerd. Als het daar al fout gaat, dan straalt dat af op de hele organisatie. Ook zie je dat de ethische ambities veel beter in de organisatie geïntegreerd moeten worden. De raad van commissarissen zal heel goed moeten nadenken over haar rol als countervailing power. De RvC kan de ondernemingsleiding dwingen om goed bij de les te blijven en kan ook helpen voorkomen dat de doelen op de korte termijn teveel nadruk krijgen. Verder moet er natuurlijk ook goed worden nagedacht over zaken als beloningsbeleid.

Waar wil je verder aandacht aan besteden?

Financiële ethiek staat als vakgebied nog helemaal in de kinderschoenen. Het is fantastisch dat ik aan de ontwikkeling een bijdrage kan leveren. Inhoudelijk zijn er een hoop ontwikkelingen aan de gang in de economie waar we bij aan moeten sluiten. Denk daarbij aan de behavioral finance waar het vooral gaat om de psychologie achter menselijk handelen. En denk ook aan de evolutionaire verklaringen voor empatisch en ethisch handelen die ik al eerder noemde. We zullen in de toekomst echt meer inzicht moeten krijgen in wat mensen nu precies beweegt. Daarnaast is er echter ook veel werk aan de winkel als het gaat om normatieve analyses. Zo ben ik bezig met een boek voor Cambridge University Press, het summum voor wetenschappelijke publicaties, over de manier waarop bankiers, rating agencies, accountants, maar ook klanten en overheden met informatie omgaan. De stelling die ik verdedig is dat een belangrijk deel van wat er ethisch misging in de aanloop van de crisis te maken heeft met slechte informatie verwerking. Klanten die alles voor zoete koek slikken. CEOs die geen vragen durven te stellen over wat nou eigenlijk een Mortgage Backed Security is. Bankiers die grof geld neerleggen voor analyses waar wetenschappers al lang van hebben aangetoond dat ze niets waard zijn. Credit rating agencies die betaald worden door degenen die ze moeten raten. En overheden die burgers nauwelijks inlichten. Naar al dat soort praktijken hebben we nog nauwelijks gekeken, en het is hard tijd dat wel te doen. En mijn ambitie is om dit wetenschappelijk heel grondig te doen, maar er ook in de praktijk heel concreet mee aan de slag te gaan in de vorm van cursussen, consultancy, workshops, etc. ■