

## **Cultuur en Morele Kwesties in de Financiële Sector**

De huidige economische crisis vindt haar oorsprong in de financiële sector. Dit heeft geleid tot een afname van het publieke draagvlak van financiële instellingen. Om het vertrouwen terug te winnen en een ontwrichting van de financiële sector in de toekomst het voorkomen is het van belang om de complexiteit van oorzaken van de crisis te bestuderen in plaats van het terug te brengen tot één of enkele oorzaken. Hierbij dient de invloed van cultuur en morele kwesties in de financiële sector ook te worden meegenomen in de analyse.

### ***De analyse van gedrag***

Gedrag van individuen in de financiële sector wordt in gangbare analyses verklaard aan de hand van economische prikkels. Dit heeft ertoe geleid dat belangrijke invloeden buiten beschouwing zijn gebleven. De laatste jaren wordt gedrag daarom steeds meer verklaard aan de hand van *behavioural economics*. Door deze psychologische analyses komt duidelijk naar voren dat gedrag voor een deel gedreven wordt door 'irrationele' componenten. Deze analyses laten echter nog altijd een aantal belangrijke invloeden buiten beschouwing. Als de crisis namelijk iets duidelijk heeft gemaakt, dan is het wel dat sociale en culturele aspecten ook van invloed zijn op het gedrag van individuen in de financiële markten.

Een goede analyse hiervan zal ertoe bijdragen gedrag beter te duiden. Het belang van een betere duiding kwam duidelijk naar voren uit een recent gemaakte opmerking van de Minister van Financiën. Hij stelde dat 'oud' gedrag van de bankiers overal weer terugkeert (waarbij voornamelijk bedoeld werd op bonussen). Het bonussysteem wordt echter verondersteld als een relatie tussen werkgever en werknemer waarbij de bonus als economische stimulans dient. De gedachte is dat, indien er voorwaarden en regels gelden voor de economische stimulans, deze dan beteugeld kan worden. Dit gaat echter voorbij aan een aantal belangrijke aspecten die verklaren waarom oud gedrag 'overleeft'. Zo is cultureel bepaalde status van grote invloed op het bonussysteem. Het voorbeeld van de ING maakt dit duidelijk. Bonussen stegen niet alleen vanwege economische prikkels, maar ook doordat Cees Maas er moeite mee had dat hij minder verdiende dan Amerikaanse werknemers (*Volkscrant*, 4 september 2009). Dit verklaart ten dele de veerkracht van bestaande patronen, zoals de terugkeer van enorme bonussen op Wall Street en in de City eens te meer duidelijk maakt.

Om de invloed van sociaal-culturele aspecten en daarmee samenhangende morele kwesties in het kader van het ontstaan van de crisis en de toekomst van de financiële markten beter te duiden, is het dan ook van belang om hiermee rekening te houden in de analyse. Er moet onderstreept worden dat de Nederlandse financiële sector grote diversiteit kent en onderdeel uitmaakt van een internationale context. Een goede duiding van de invloed van sociaal-culturele aspecten op (professioneel) gedrag van individuen (en op morele kwesties) heeft dan ook alleen kans van slagen als de volgende zes componenten in de analyse worden meegewogen:

- 1) De invloed van interne bedrijfscultuur binnen banken op gedrag van individuen. Bedrijfsantropologie en in toenemende mate ook managementliteratuur laat zien dat bedrijfscultuur van grote invloed is op het handelen van individuen. Bovendien kan sociaal-culturele uniformiteit de daadkracht en onafhankelijkheid van de raad van commissarissen beïnvloeden. Een vergelijkbare sociaal-culturele achtergrond van de leden die elkaar daarnaast ook buiten de raadskamer ontmoeten, maakt de kans groot dat commissarissen zich niet kritisch genoeg opstellen ten opzichte van anderen. Dit kan dan van aanzienlijke invloed zijn op de bedrijfsvoering.
- 2) De invloed van de financiële sector waarbinnen individuen opereren. Onder andere fusies van Nederlandse financiële instellingen hebben blootgelegd dat culturele verschillen tussen *investment banking* en *retail banking* van invloed zijn op gedrag (de inaugurele rede van oud ABN-AMRO bankier Dolf van de Brink geeft hier een aantal duidelijke voorbeelden van). Een veel gehoorde analyse van de huidige crisis is dat ze haar oorzaak vindt in het moderne *investment banking* en alle dynamiek die onderdeel is van deze bedrijfstak (zie ook punt 4). Sociaal-culturele patronen en morele kwesties in verschillende takken van de financiële markten moeten dan ook worden geduid. Individuen conformeren zich over het algemeen aan de cultuur en normen en waarden van de omgeving waarbinnen ze opereren. Het is hierbij overigens van belang de rol van de financiële instellingen mee te wegen. Zo kan de toename de enorme vlucht van bonussen worden toegeschreven aan het gebrek aan loyaliteit van de individuele werknemer, waardoor deze niet zou kiezen voor continuïteit maar voor de hoogste vergoeding. Maar ook de financiële instellingen zelf hebben er aan bijgedragen dat werknemers steeds 'berekender' zijn geworden door veel gemakkelijker af te rekenen met werknemers die de doelstellingen niet halen.
- 3) Algemene kenmerken van gedrag in de financiële markten. Het gedrag van individuen (en banken) wordt ten dele bepaald door de door de overheid (inclusief toezichthouders en politici) vastgestelde ruimte waarbinnen zij kunnen opereren. De wettelijke mogelijkheden fungeren dan als het morele kader waarbinnen individuen opereren. Als de Bazelakkoorden worden gevolgd dan kijken financiële instellingen en hun werknemers niet meer kritisch naar het eigen gedrag. Morele aspecten van hun handelen worden als het ware teruggekaatst naar de toezichthouders en de opgestelde richtlijnen. Dit heeft tot een algemene tendens geleid die suggereerde dat alles wat niet verboden is, is toegestaan. Aanzienlijk beter inzicht in hoe individuen (en instellingen) met regels omgaan is dan ook van groot belang. Toezicht op het naleven van de regel- en wetgeving alleen is niet voldoende. Het opknippen en verkopen van *sub-prime mortgages* heeft dit pijnlijk duidelijk gemaakt. Individuele werknemers constateerden in een aantal gevallen dat dit tot problemen zou leiden. Hun credo was echter dat het

niet verboden was en dat als zij er niet mee door zouden gaan, iemand anders dat wel zou doen.

- 4) De internationale dynamiek van de financiële markten en (nationale) culturele verschillen die deze dynamiek beïnvloeden. Het gedrag van individuen (zowel bij banken als bij toezichthouders) in Nederland kan niet los worden gezien van ontwikkelingen die plaatsvonden op Wall Street en in de City, aangezien deze centra ontwikkelingen in de financiële markten bepaalden/bepalen. Om morele kwesties te duiden is het noodzakelijk om naar de invloed die de internationale dynamiek heeft op de Nederlandse situatie te kijken. 'Wij vinden het ook excessief, maar wij moeten wel mee omdat we anders de internationale concurrentie verliezen.' De internationale logica lijkt tot een situatie te hebben geleid waarbij financiële instellingen hun verrichtingen meer spiegelde aan activiteiten op de internationale financiële markten dan aan hun lokale activiteiten. De richtlijnen die de NVB heeft opgesteld voor het beloningsbeleid van de financiële instellingen laten zien dat de rol van de grote financiële centra nog altijd aanzienlijk is, aangezien er geen limiet is gesteld aan de hoogte van de vergoedingen voor *investment bankers* uit angst dat deze dan uitwijken naar andere landen.
- 5) Gedrag in de financiële sector kan niet worden losgekoppeld van vergelijkbare ontwikkelingen (zoals overnames) die hebben plaatsgevonden en plaatsvinden in andere bedrijfstakken. In hoeverre verschillen morele kwesties, sociaal-culturele patronen en een internationale dynamiek van het grootschalig bedrijfsleven zoals bij Shell en Unilever? Dit zou moeten worden meegewogen in de analyse om zo beter inzicht te krijgen in overeenkomsten en verschillen van gedrag in de financiële sector.
- 6) Culturele tendensen en morele kwesties zijn tevens onlosmakelijk verbonden met algemene maatschappelijke ontwikkelingen. Deze beïnvloeden het gedrag in de financiële sector en bij toezichthouders. Het bonussysteem staat bijvoorbeeld niet op zichzelf en vertoont overeenkomsten met de salarisc Discussie bij de semi-overheid (ook daar wordt beloning beargumenteerd in de trant van 'ik ben het waard'). Ook kon de versoepeling van bankregulering alleen plaatsvinden doordat er weinig animo onder de bevolking (en hun vertegenwoordigers in politiek Den Haag) was voor strikte regulering. In die zin is de tijdgeest van grote invloed: wat tien jaar geleden als heel normaal gold is dat nu niet meer. Een goede analyse van de invloed van algemene maatschappelijke tendensen kan dan ook helpen te begrijpen of morele kwesties en culturele patronen in de financiële sector uniek zijn of van meer algemene aard.

Gezien de complexiteit van de oorzaken van de crisis, is het van belang dat in de analyse bovengenoemde (sociaal-culturele) aspecten worden meegenomen. Dit kan helpen een betere strategie met betrekking tot de regulering van financiële instellingen en eventuele toekomstige crises te

ontwikkelen. Het zal geen gemakkelijke weg zijn, want sociaal-culturele aspecten en daarmee samenhangende morele kwesties zijn moeilijk cijfermatig te vertalen. Maar de onomstotelijke bijdrage die ze hebben geleverd aan het ontstaan van de crisis, maakt duidelijk dat beleid en toezicht niet alleen kunnen worden begrepen aan de hand van economische en juridische parameters. Het is dan ook van belang om na te denken hoe beleid verbeterd kan worden door inzicht in sociaal-culturele aspecten en de manier waarop financiële instellingen met regels omgaan zonder deze te overtreden.

### ***Uitwerking***

Indien gewenst kan de analyse met betrekking tot de Nederlandse context in korte tijd verder worden uitgewerkt aan de hand van:

- Enkele interviews met Nederlanders werkzaam (geweest) in de financiële sector en anderen met een gedegen kennis van de materie (zoals wetenschappers en journalisten).
- Sociologische en antropologische wetenschappelijk literatuur waarin wordt geanalyseerd hoe sociale en culturele patronen van invloed zijn op gedrag in de financiële markten (onder andere, Mitchel Y. Abolafia, *Making markets: opportunism and restraint on Wall Street*, 1996.; Melissa F. Fisher, en Greg Downey, *Frontiers of Capital: ethnographic reflections on the new economy*, 2006; Karen Ho, *Liquidated: an ethnography of Wall Street*, 2009; Karin Knorr Cetina en Alex Preda, *The sociology of financial markets*, 2005).
- Literatuur die de invloed van bedrijfscultuur analyseert (zowel uit de bedrijfsantropologie als managementwetenschappen).
- Een aantal zeer gedegen journalistieke analyses van de wijze waarop een bepaalde cultuur binnen een bank ontstaat en hoe deze vervolgens het gedrag van individuen bepaalt (zoals De Prooi van Jeroen Smit) alsook de werking van de interne dynamiek van banken en het bancaire systeem (zoals Fool's Gold waarin *Financial Times* journalist Gillian Tett het ontstaan en de ontsporing van CDS's en CDO's analyseert).
- *Insider stories* van (ex-)bankiers. Een aantal laat duidelijk zien hoe individuen in hun handelen beïnvloed worden door culturele aspecten en dat hun gedrag en moraal zich aanpast aan de cultuur van hun omgeving.

Tijo Salverda

[t.salverda@fsw.vu.nl](mailto:t.salverda@fsw.vu.nl)

Tel: 06 29123647