



Foto: Archief CFA Society VBA Netherlands

DOOR DIEDERIK BERTENS & VANDANA DOEKHIE, BEIDEN LID VAN DE COMMISSIE ETHIEK EN INTEGRITEIT VAN CFA SOCIETY VBA NETHERLANDS

# COLUMN

## Ethiek en Integriteit: 'The Slippery Slope'

Op 13 september 2018 werd het vijfde congres Ethiek en Integriteit georganiseerd door CFA Society VBA Netherlands. Voormalig effectenhandelaar Nick Leeson sprak over de wijze waarop zijn speculatieve transacties tot de val van Barings Bank leidden en dat dit ook vandaag de dag nog relevant is. Hebben we hiervan geleerd?

Het is inmiddels 23 jaar geleden dat Nick Leeson Barings door zijn toedoen liet omvallen. Leeson ging als 25-jarige bij Barings in Singapore aan de slag waar hij tussen 1992 en 1995 handelde in derivaten. Zijn speculatieve transacties pakten verkeerd uit en zorgden uiteindelijk voor de instorting van de oudste en meest prestigieuze zakenbank van het Verenigd Koninkrijk. Leeson stelt dat ethiek moeilijk in de collegezaal kan worden geleerd; de praktijk is weerbarstiger. Naderende consolidaties en complexe veranderingen kunnen zorgen voor angst op de werkvloer. Dat kan leiden tot verkeerd gedrag. Externe controles door toezichthouders zijn belangrijk maar raken vaak alleen de oppervlakte. Interne controles binnen organisaties moeten robuust en effectief zijn. Het is vooral belangrijk dat men begrijpt wat er binnen de eigen organisatie aan de gang is en wat systemen precies laten zien. Hij refereert daarbij aan een quote uit Wall Street Journal: 'Knowledge is nothing without understanding'.

Johan Graafland van Tilburg University benoemde het nog altijd lage vertrouwen in de bankensector. Sinds 2009 is geen noemenswaardige verbetering opgetreden. Hoe komt dat? Als hoogleraar aan Tilburg University verricht hij hiernaar onderzoek. De recente witwas-affaire bij ING laat Graafland daarbij niet onbesproken. Slecht ondernemingsbestuur, geldelijke drang naar succes en gebrek aan 'due care' zijn nog altijd de voornaamste oorzaken van wantrouwen. Gepaste zorgvuldigheid van de bankier is bepalend voor het herwinnen van het vertrouwen in banken. Overheidssteun kan hierbij niet worden losgelaten. Volgens Graafland is een goed voorbeeld van de CEO onontbeerlijk, dit is de 'tone at the top'. Daarnaast

is de dialoog en communicatie met de samenleving van groot belang. Het persoonlijk contact met de klant is te veel verloren in de afgelopen jaren en verdient reactivering. Bankiers moeten zich niet isoleren maar proactief in gesprek gaan met outsiders, het publiek buiten de bank. 'De mens moet er voor de ander zijn'. Dat zei Adam Smith als vader van de moderne economie al lang geleden, aldus Graafland.

Wijnand Nuijts van DNB ging vervolgens in op de invloed van cultuur en gedrag van het topbestuur. Als manager Supervision Department Governance, Culture and Organizational Behaviour bij DNB heeft hij hier in 2011 een nieuwe afdeling voor opgezet. Gedrag binnen banken is een actueel thema. Veel toezichtkwesties hebben een gedragsoorzaak. Gedrag doet er meer toe dan opgestelde kaders en structuren. Cultuur omvat zowel structurele- als gedragselementen die elkaar over en weer beïnvloeden. Gedrag dient niet in isolement bekeken te worden maar in het licht van de context volgens Nuijts. Communicatie hierbij is cruciaal.

Wat kunnen we met deze inzichten? De adviezen die Leeson voor het publiek heeft, zijn meerledig: vraag om hulp, accepteer dat iedereen fouten maakt en blijf communiceren. Geef ethiek pro-actief aandacht in je organisatie en confronteer je medewerkers met de gevolgen van niet-ethisch handelen. De afsluitende paneldiscussie maakte duidelijk dat de 'lessons learned' in essentie teruggaan naar de 'purpose' van de organisatie. Als CEO het goede voorbeeldgedrag geven. Blijven communiceren met alle betrokkenen en inbedden in de organisatie als 'fair playing field' met blijvende aandacht voor zelfreflectie. «