

*David Enrich*

*Het Libor-  
schandaal*

Vertaling Ruud van de Plassche

HarperCollins



© 2017 David Enrich  
Oorspronkelijke titel: *The Spider Network*  
Vertaling: Ruud van de Plassche  
Omslagontwerp: DPS Design & Prepress Studio  
Zetwerk: Mat-Zet B.V., Soest  
Druk: CPI books GmbH, Germany

ISBN 978 94 027 2740 1  
NUR 320/740  
Eerste druk september 2017

Originele uitgave verschenen bij HarperCollins Publishers LLC, New York, U.S.A.  
Deze uitgave is uitgegeven in samenwerking met HarperCollins Publishers LLC  
© Nederlandse uitgave: HarperCollins Holland  
HarperCollins Holland en Harlequin Holland zijn divisies van Harlequin Enterprises Limited  
[www.harpercollins.nl](http://www.harpercollins.nl)

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoudsopgave

Lijst van personages		9
Proloog		15
<b>Deel I <i>De zwendel</i></b>		
HOOFDSTUK 1	<i>Naar de kroning kijken</i>	25
HOOFDSTUK 2	<i>De spiegelzaal</i>	40
HOOFDSTUK 3	<i>Mensen met stijl</i>	52
HOOFDSTUK 4	<i>Topprestaties</i>	77
HOOFDSTUK 5	<i>Het gelukspoortje</i>	93
HOOFDSTUK 6	<i>De Pluimstrijkers</i>	113
HOOFDSTUK 7	<i>Je naam in de krant</i>	140
HOOFDSTUK 8	<i>Een jacht in Monaco</i>	158
<b>Deel II <i>Hoogmoed voor de val</i></b>		
HOOFDSTUK 9	<i>Wat is een kongsi?</i>	181
HOOFDSTUK 10	<i>Entre nous</i>	207
HOOFDSTUK 11	<i>Goden van de zee</i>	220
HOOFDSTUK 12	<i>In de commandokamer</i>	237
HOOFDSTUK 13	<i>Een tik op de vingers</i>	265
<b>Deel III <i>De tweede zwendel</i></b>		
HOOFDSTUK 14	<i>Hem moet je hebben</i>	301
HOOFDSTUK 15	<i>Spinnen</i>	328
HOOFDSTUK 16	<i>Een oplichter van de eerste orde</i>	349
HOOFDSTUK 17	<i>De prijs per eenheid van biefstuk</i>	377
HOOFDSTUK 18	<i>Een poppenkast</i>	402

**Deel IV** *Overwinning*

HOOFDSTUK 19	<i>In de ark</i>	425
	Over de bronnen voor dit boek	441
	Dankwoord	447
	Aantekeningen	453

### *Naar de krooning kijken*

De Brackenbury Primary School, gelegen in de deprimerende Londense wijk Shepherd's Bush, was gevestigd in een drie verdiepingen hoog, rood bakstenen gebouw uit de victoriaanse tijd. Van buiten zag de school er prachtig uit. Binnen was het een ander verhaal. De hoge plafonds creëerden een grotachtige, angstaanjagende sfeer, de verf bladderde van de muren en de avondse isolatie zorgde voor een kille tocht. Het kleine schoolterrein, slechts één straat van het metrostation Goldhawk Road vandaan, lag in een deel van Londen dat werd gekenmerkt door rijen eenvormige, eeuwenoude huizen en noodlijdende buurtwinkels, kroegen en wasserettes. De leerlingenpopulatie van Brackenbury, betrokken uit de omringende wijken, behoorde hoofdzakelijk tot de arbeidersklasse.

In de jaren negentig van de vorige eeuw zat Tom Hayes daar op school. De tienjarige jongen was groot voor zijn leeftijd, met een dichte bos rossig blond haar en smalle donkere ogen. Hij was een vat vol opgekropte woede. De precieze reden daarvan was onduidelijk. Zijn ouders waren zes jaar eerder uit elkaar gegaan nadat zijn moeder, Sandy, zijn vader Nick op vreemdgaan had betrapt. Hayes kon Nicks afwezigheid in zijn leven moeilijk verdragen. Ook zinde het hem niet dat toen zijn vader in 1989 hertrouwde, hij en zijn jongere broer Robin er twee stiefzusjes van Nicks nieuwe vrouw bij kregen, plus al gauw een halfzusje. Toch was Nick niet het enige wat hem dwarszat. Hayes nam het Sandy kwalijk dat ze hem, althans in zijn ogen, zo kil en bazig behandelde en dat ze haar werk belangrijker leek te vinden dan het wel en wee van haar twee zonen.

Er was nooit geld. Een keer, vóór zijn ouders waren gescheiden, kwamen er boze schuldeisers aan de deur van hun kleine rijtjeshuis in Shepherd's

Bush toen Nick, een televisiejournalist met een paardenstaartje, de rekeningen voor gas, water en licht niet had betaald. Hayes nam zich voor dat hij later zoveel zou verdienen dat hij nooit iets met deurwaarders te maken hoefde te hebben. Elke dag telde hij zijn geld, dat hij had verdiend met kaartjes in de buurt. Hij maakte stapeltjes van de verschillende soorten munten. Hij prentte zich de aantallen van elk in. De rituelen gaven hem een veilig gevoel. Hij maakte er een gewoonte van al zijn belangrijke spullen met zich mee te dragen in zijn rugzak, alsof hij wilde kunnen vluchten zodra dat nodig was.

Sandy werkte als onderzoeksassistent voor Gordon Brown, een Schotse politicus met zware kaken in de Britse Labour Party. Ze maakte lange dagen en liet de opvoeding van de kinderen over aan een reeks au pairs. Hayes vond haar overbezorgd, opvliegend en streng. Een van haar regels was dat Hayes alleen water mocht drinken. Soms leek het wel alsof ze elkaar de tent uit wilden vechten. Een keer, tijdens een woedeaanval, bekogelde ze Hayes met een hete ovenaardappel. Na een andere ruzie sloot Hayes zijn moeder op in de kelder. Weer een andere keer smeedt hij haar een koekenpan naar het hoofd. Zijn driftbuien hadden iets gewelddadigs. (Sandy was niet zijn enige doelwit. Hij belaagde zijn stiefbroer, die met Sandy's nieuwe echtgenoot Tim in huis kwam, een keer met een biljartkeu.) 'De au pairs konden hem niet aan,' zou ze later tegen een psychiater vertellen.

Hayes wilde zielsgraag de genegenheid van zijn moeder winnen. De enige manier waarop hij dat kon doen, zo scheen hem toe, was door uit te blinken op school, dus daar zette hij zijn zinnen op. Al op zijn zesde blonk hij uit in rekenen. (Een keer zeurde hij Sandy net zo lang aan het hoofd tot ze een boek met rekensommen voor hem kocht.) 'Tom is een volwassen en gevoelige jongen die soms emotioneel van streek raakt door de problemen thuis,' schreef een leraar in een beoordeling van 1987 die naar zijn ouders werd gestuurd. 'Zijn boosheid en frustratie, en vooral zijn agressieve drang tot winnen, hebben hem vaak in de problemen gebracht op de speelplaats en met zijn leeftijdgenoten, al is hij de laatste tijd rustiger geworden.'

Zo bedreven als hij was als het om getallen ging, zo onhandig was Hayes in de omgang met zijn leeftijdgenoten, vooral meisjes. Hij kon amper de moed opbrengen om met hen te praten. Hij hield op elk moment bij hoeveel vrien-

den hij had; hij telde er zelden meer dan drie en hij zag hen vrijwel nooit buiten school. Een deel van het probleem kan zijn gedrag zijn geweest. Naast eindeloze pesterijen wegens zijn kleren (Brackenbury kende geen strikte kledingvoorschriften, maar Hayes droeg desondanks standaard een blazer op school) had hij de twijfelachtige eer om van zijn leeftijdgenoten de prijs voor het 'beste uniform' van het jaar uitgereikt te krijgen. 'Tom kan soms arrogant doen over zijn bekwaamheden,' schreef een docent in 1992. 'Hij zou de waarde van diplomatiek gedrag wat meer moeten inzien!' zei zijn leraar Engels bij een andere gelegenheid. Hayes erkende het probleem. 'Ik moet iets aan mijn houding doen, in de zin dat ik respect toon voor andere meningen,' schreef hij in een zelfevaluatie.

Het was derhalve niet verrassend dat Hayes, kampend met de onenigheid thuis en impopulair op school, vluchtte in dingen die hij gemakkelijk kon begrijpen. Vanuit zijn slaapkamerraam kon hij de schijnwerpers zien boven Loftus Road, het stadion waar het beroepsvoetbalteam de Queens Park Rangers zijn thuiswedstrijden speelde. Wanneer QPR scoorde, kon Hayes de menigte horen juichen. De voetbalsport groeide uit tot een levenslange passie, en hij ging jarenlang naar elke thuis- en uitwedstrijd die de Rangers speelden. Hij beschouwde QPR als een tweede familie.

En Hayes werd een verwoed verzamelaar van van alles en nog wat. Hij spaarde gebruikte treinkaartjes. Hij formeerde een enorm leger van metalen speelgoedsoldaatjes. Hij vergaarde honderden voetbalplaatjes, die hij volgens een eigen systeem rangschikte. Zijn grootste liefde was echter wiskunde. Hij hield van de eenvoud, de objectiviteit van getallen. Ze logen nooit, ze stelden je nooit teleur, in tegenstelling tot zoveel mensen in zijn leven. Je kon getallen niet verkeerd begrijpen – wat heel prettig was voor een jongen die alles letterlijk nam. Vergelijkingen waren prachtig, en bovendien betrouwbaar: huwelijken konden stuklopen, vrienden konden ruziemaken, meisjes konden je negeren en QPR kon verliezen (wat vaak gebeurde), maar de wortel van negen was altijd drie, de som van de hoeken van een driehoek bedroeg altijd 180 graden.

Dat wakkerde een interesse in financiën aan. Deels ontstond die doordat Hayes een intuïtief inzicht in getallen had; hij was niet bang voor ze, zoals veel kinderen dat wel zijn. Een andere factor was zijn opa van vaders-

kant. Raymond Hayes was beurshandelaar geweest in dienst van een oude firma, Mullens & Company, in de City van Londen, zoals de financiële wijk van de hoofdstad bekendstaat. Op het werk had Raymond de bijnaam ‘Talkie’ gehad omdat hij zo’n spraakwaterval was, en hij deed niets liever dan kletsen met zijn aandachtige kleinzoon. Raymond leerde Hayes hoe hij de kleine krantenkolommen met de dagelijkse beurskoersen moest lezen, waarbij hij hem aanwijzingen gaf hoe naar patronen te zoeken, en hij diste Hayes kleurrijke en vermoedelijk niet allemaal even waarheidsgetrouwe verhalen op over de tijd dat hij met een glanzende hoge zijden hoed op zijn hoofd door de City had gebanjerd. Een favoriete anekdote ging over de kroning van koningin Elizabeth II in 1953. Raymond wilde de ceremonie graag zien, maar hij bezat geen tv en had ook niet het geld om er een te kopen. Hij vertelde dat aan zijn baas, die hem adviseerde aandelen in een bepaald bedrijf te kopen. Raymond kocht de aandelen. Die stegen meteen als een gek. De volgende dag deed hij de aandelen van de hand, wat hem genoeg geld opleverde om de tv te kopen en de kroning te zien. (Handel met voorkennis werd in Engeland pas strafbaar in 1985. Gedurende Raymonds hoogtijdagen was deze praktijk wijdverbreid.) Jaren later zou een waterverfschilderij van het barokke gebouw waar Mullens gevestigd was Toms woonkamer sieren – een geschenk van Raymond voordat hij in 2000 overleed.

\*\*\*\*

Net toen Hayes zijn draai op school begon te vinden, besloten Sandy en Tim, een managementconsultant, dat het tijd was om de smerige hoofdstad te ontvluchten en naar Winchester te verhuizen, een stad op het Engelse platteland die vooral bekend is wegens zijn middeleeuwse kathedraal. Hayes was vijftien. Het ergste was niet het achterlaten van de paar vrienden die hij had, maar van zijn krantenwijk. Die leverde hem twintig pond (een kleine veertig euro) per week op, en dat was makkelijk verdiend, want zijn wijk bestond uit één enkel luxe appartementencomplex. Hij hoefde er nauwelijks voor naar buiten.

Ook op zijn nieuwe school was Hayes een uitblinker. ‘Tom heeft echt ta-



lent voor wiskunde,' stond in zijn overgangsrapport. Nu kranten bezorgen niet langer een optie was, zocht hij naar andere manieren om wat bij te verdienen. Rond lunchtijd zaten zijn klasgenoten altijd verlegen om een beetje extra geld om meer eten te kunnen kopen, gewoonlijk een dubbele portie dessert. Dat bood hem een gouden gelegenheid een leuke winst op te strijken, besepte Hayes: hij sloeg zelf het eten over en leende in plaats daarvan zijn lunchgeld aan klasgenoten. Hij rekende een woekerrente van 50 procent per dag, wat betekende dat iemand die vijf pond leende hem de volgende dag zeven en een half pond verschuldigd was. Hayes had besloten dat hij zoveel moest rekenen omdat een alarmerend hoog percentage van zijn leners in gebreke bleef. Niettemin was de onderneming rendabel, zodat Hayes ruim in het zakgeld zat.

En er lonkten andere lucratieve handeltjes. Britse middelbare scholieren hangen graag in pubs rond. Toen ze een keer in een Winchesterse kroeg zaten, viel het zijn vriend David Brown op dat Hayes naar een rij fruitautomaten staarde. Brown dacht dat Hayes met zijn gedachten elders was, maar integendeel. Op de fruitautomaten stond vermeld hoe vaak ze uitkeerden – bijvoorbeeld dat gemiddeld één op de tien pogingen prijs was. Hayes keek toe hoe mensen als robots munten in de automaten lieten glijden en berekende welke automaat aan de beurt was om de eerstvolgende jackpot uit te keren. Daar gooide hij dan een munt in. De strategie werkte.

Hayes was niet van plan om in de wiskunde zijn brood te verdienen. Hoewel zijn interesse in financiën intact was gebleven, besepte hij dat hij zijn twistzieke aard ook in zijn eigen voordeel zou kunnen aanwenden, zodat hij besloot advocaat te worden. Aan de universiteit, bij voorkeur die van Oxford, wilde hij eerst een hoofdvak geschiedenis doen om dat te vervolgen met een rechtenstudie. Zijn gesprek met de toelatingsfunctionaris van Oxford verliep echter uiterst stroef. Gezien zijn uitmuntende eindexamencijfers kwam het in het gesprek meer aan op zijn contactuele dan op zijn wetenschappelijke vaardigheden. Hayes had echter een hevige aversie tegen oogcontact gekregen: het viel hem gemakkelijker zich te concentreren als hij zijn blik op een levenloos object vestigde dan op een menselijk gezicht. De toelatingsfunctionaris probeerde Hayes te sparen door hem te zeggen dat hij zich op Oxford

niet thuis zou voelen – een Brits eufemisme dat eigenlijk betekende dat hij niet uit het juiste hout was gesneden. Hayes was verbijsterd. Het was de eerste keer dat hij was afgewezen omdat, althans naar hij zelf dacht, zijn schoolprestaties niet toereikend waren.

Zo kwam het dat de achttienjarige Hayes op de universiteit van Nottingham belandde. Nottingham had geen bijzondere reputatie op het gebied van geschiedenis, maar kon bogen op uitstekende afdelingen wiskunde en technische natuurkunde. Hayes viel terug op waar hij goed in was. Hij liet de menswetenschappen voor wat ze waren en bekwaamde zich in differentiaalvergelijkingen, gevorderde analyse en vloeistofmechanica.

Nu hij onder moeders strenge rokken vandaan was – tot Hayes naar Nottingham vertrok moest hij klokslag 21.30 gaan slapen – sprong hij een beetje uit de band, het water verruilend voor veel sterker spul. Om drie uur 's nachts op zijn slaapzaal zong Hayes uit volle borst het clublied van QPR. Een professor werd daardoor wakker en liet hem bijna van de universiteit schoppen. Maar toch, gezien de luidruchtigheid van het merendeel van het studentenvolk scheen Hayes min of meer normaal. En misschien wel voor de eerste keer in zijn leven voelde hij zich gelukkig.

\*\*\*\*

Inmiddels zat Sandy's carrière, gekoppeld aan die van Gordon Brown, in de lift. Brown was minister van Financiën geworden, in Groot-Brittannië de op een na belangrijkste post, na eerste minister Tony Blair, in het Labour-kabinet. (Dat was niet Hayes' enige connectie met het Britse establishment. Sandy's zus was getrouwd met een functionaris van de Bank of England, Chris Salmon, wiens ster ook rijzende was.) Na Hayes' eerste jaar op de universiteit zei Brown tegen Sandy dat haar zoon die zomer een vakantiebaan op Financiën kon krijgen. Ze wees het aanbod af namens Hayes, zonder het hem te vragen. Sandy vond haar zoon te conservatief voor een functie in de centrumlinkse regering van Blair en Brown. Tegenover een kennis beschreef ze Hayes als een thatcherist, een verwijzing naar de conservatieve eerste minister Margaret Thatcher uit de jaren tachtig. Afkomstig van Sandy was dit etiket beslist negatief.

Het is niet ondenkbaar dat Hayes' leven een heel andere loop zou hebben genomen als hij die vakantiebaan gekregen had. Dergelijk werk in financiën op een machtig overheidsdepartement, onder het waakzame oog van zijn moeder en een stimulerende baas, had misschien een wereld aan verschillende mogelijkheden geboden voor iemand met de wiskundige aanleg van een wonderkind. Hayes kwam het aanbod voor een baantje pas jaren later ter ore.

In plaats daarvan werkte hij die zomer en de volgende achter de bar van de tennis- en squashclub van Winchester, vlak bij de woning van Sandy en Tim.\*

Hij werkte tachtig uur per week, tegen £3,75 per uur, dus met een weeksalaris van £300, wat niet slecht was voor een vakantiebaantje. Maar hij kookte inwendig wanneer gasten hem neerbuigend behandelden en kleineerden omdat ze Hayes als *lower-class* beschouwden, ook al waren Sandy en Tim lid van de club. Aan het eind van de zomer kon hij niet wachten tot de school weer begon.

Op een dag in de herfst van 1999 was Hayes bezig in het computerlokaal van de universiteit van Nottingham toen hij twee oudere studenten hoorde praten over hun sollicitaties voor een stageplek bij de Londense vestiging van de Zwitserse bank UBS. Bij die stages hoorde een salaris van zo'n £500 per week, al was het Hayes niet duidelijk wat ze eigenlijk inhielden; het leek vooral neer te komen op iets met 'operaties'. Dat klonk zo vaag dat Hayes ervan uitging dat hij het wel zou kunnen, ongeacht wat het was. Hij wist amper wat investeringsbanken deden, afgezien van wat vage ideeën die hij ontleende aan de verhalen van zijn grootvader, maar het loon klonk uiterst aantrekkelijk.

Die december vervoegde hij zich voor een sollicitatiegesprek bij het Londense kantoor van UBS. Hij had hoge koorts, voelde zich beroerd en meende dat hij het er slecht van had afgebracht. Hij dacht dat hem een herhaling van het debacle in Oxford te wachten stond, maar een paar dagen later bood UBS

---

\* Hayes' baas bij de club was tevreden over hem, al vertoonde de tiener af en toe merkwaardig gedrag. Toen hij een keer de opdracht kreeg verdwaalde tennisballen bijeen te zoeken, verzamelde Hayes omstreeks 150 ballen, die hij vervolgens mee naar huis nam.

hem een vakantiebaan aan. Het salaris was nog beter dan Hayes had verwacht: £600 per week, wat omgerekend neerkwam op £27.000 per jaar. Dat was meer dan de meeste volwassenen destijds in Groot-Brittannië verdienen – en tweemaal zoveel als wat hij de voorgaande zomer had verdiend, terwijl het werk hem minder inspannend en interessanter leek. Op naar Londen zodra de vakantie aanbrak!

\*\*\*\*

De stage liep van juli tot september. Hayes pendelde heen en weer tussen de kamer die hij in Londen had gehuurd en het kantoor van UBS, dat meteen om de hoek lag vanaf het oude Mullens-gebouw waar zijn met hoge hoed getooide grootvader eens had gewerkt. (Het was zelfs zo dat S.G. Warburg, dat door UBS was gekocht, zelf in de jaren tachtig Mullens had gekocht.) Hayes vond het werk saai. Hij verrichtte ondersteunende taken, vooral met betrekking tot het beheer van de informatietechnologie en de geautomatiseerde handelssystemen van UBS. Aan het eind van de zomer bood de bank hem een permanente baan aan. Ze wilden hem zo graag hebben dat ze er niet eens de voorwaarde aan verbonden dat Hayes moest afstuderen. Maar in de paar maanden bij UBS besepte Hayes terdege wat de pikorde bij investeringsbanken was. Functies in de backoffice, zoals die welke hij aangeboden had gekregen, stonden vrijwel onderaan. Aan de top, of vlak daaronder, stonden de handelaars.

Het beeld dat de meeste mensen van een investeringsbankier hebben, is grotendeels gebaseerd op speelfilms die het turbulente leven op Wall Street uitbeelden. Agressieve handelaars, de mouwen opgestroopt, vloeken en tieren in diverse telefoons tegelijk terwijl ze op een half dozijn computerschermen turen en in de resterende tijd ondergeschikten uitkafferen, de paar vrouwen in hun midden lastigvallen en zonder scrupules iedereen in hun omgeving bedriegen.

In werkelijkheid waren er verschillende soorten handelaars, ontdekte Hayes die zomer. Een veelvoorkomend type heette de *market maker*. De kenmerkende activiteit van een market maker was dat hij verzoeken naar de beurs stuurde van andere banken, vermogensbeheerders, hedgefondsen,

verzekeringsmaatschappijen en andere instellingen die financiële producten in het specialisatiegebied van de market maker wilden kopen of verkopen, zoals bijvoorbeeld Mexicaanse staatsobligaties. Als een handelaar bij een hedgefonds belde en zei dat hij voor \$10 miljoen aan deze obligaties wilde verkopen, dan was het de taak van de market maker (als deskundige in Mexicaanse obligaties) om snel de mogelijkheden van de voorgestelde transactie te beoordelen en het hedgefonds vervolgens een prijs te bieden waartegen hij bereid was te kopen. Een market maker kon alleen goed in zijn vak zijn als hij een gezonde voorliefde voor risico's had, want als hij akkoord ging met de deal, dan was hij de trotse eigenaar van die Mexicaanse obligaties. Soms duurde het slechts een paar minuten voordat hij ze weer doorverkocht aan een andere handelaar van een andere instelling, maar hij kon ze ook voor veel langere tijd in bezit hebben. De market maker behaalde zijn winst door de Mexicaanse staatsobligaties, zodra iemand er interesse voor toonde, tegen een iets hogere prijs aan te bieden dan hij er zelf voor betaald had.

Zolang hij het schuldpapier vasthield, moest de market maker ervoor waken niet getroffen te worden door al te grote schommelingen in de waarde ervan. Eén manier om zich daartegen te wapenen, was instrumenten kopen die zich naar verwachting in de *tegengestelde* richting van de aangekochte Mexicaanse staatsobligaties zouden bewegen – bijvoorbeeld een bepaald type verzekeringscontract waarvan de waarde steeg naarmate het risico van inzakkende Mexicaanse staatsobligaties toenam. Dit afdekken van een risico door middel van tegenovergestelde posities staat bekend als *hedgen*. Je zou het kunnen vergelijken met een doorgewinterde supporter van de Red Sox die een weddenschap sluit dat de Yankees zijn club in de play-offs verslaan. Daardoor zou de supporter bij een voor hem teleurstellende uitslag in elk geval nog wat geld verdienen, als een soort troostprijs.

Lucratieve transacties regelen in opdracht van klanten was niet de enige manier waarop handelaars geld verdienden. Er werd ook van hen verwacht dat ze zelf speculeerden op koersbewegingen en posities opbouwden die winst opleverden als hun inschatting van de markt correct bleek te zijn. Dit was iets wezenlijk anders dan *market making*, maar market makers behoorden tot degenen die naast hun kerntaken zelf dit soort transacties aangingen.

Tegen de tijd dat Hayes op het toneel verscheen, was dit de normale gang van zaken geworden, maar het betekende wel een aardverschuiving in de traditionele rol van banken. De bank diende niet langer hoofdzakelijk als een intermediair dat transacties verrichtte om het financiële systeem soepel te laten verlopen of cliënten te helpen hun eigen financiën te beheren; deze vorm van handel was een doel op zich en de baten ervan kwamen uitsluitend ten goede aan de bank en haar medewerkers.

Deze omwenteling had vele achterliggende redenen. Een daarvan was dat toezichthouders in de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en elders, in slaap gewiegd door de relatieve rust op de financiële markten en onder invloed van de machtige financiële lobby, dit soort speculatieve activiteiten steeds meer de vrije hand gaven. In de Verenigde Staten werd een wet ingetrokken die in de nasleep van de economische crisis van de jaren dertig was afgekondigd en die het consumentenbanken verbood zich in te laten met investeringsbankieren, wat de weg plaveide voor de totstandkoming van megabanken als Citigroup die met hun biljoenen (of liever: die van de investeerders en de klanten) riskante financiële avonturen gingen ondernemen. Een andere factor was dat gedurende de afgelopen paar decennia veel oude vennootschappen op Wall Street – firma's als Goldman Sachs, Bear Stearns, Lehman Brothers en Morgan Stanley, waarvan het eigendom altijd had berust bij een selecte groep langdurige medewerkers uit de hoogste regionen – waren veranderd in beursgenoteerde ondernemingen. Daardoor hadden de vennoten van deze firma's hun aandelen te gelde kunnen maken, waardoor sommigen van hen zich misschien wel miljardair mochten noemen. Dat betekende echter ook dat de bedrijven rekening moesten afleggen aan een nieuwe klasse van eigenaren, die vaak eisten dat de winst kwartaal na kwartaal en jaar na jaar bleef toenemen. Eén manier waarop de banken van Wall Street dat konden bereiken was door hun handelaars agressiever te laten pokersen – vooropgesteld natuurlijk dat hun gokken goed uitpaktten.

Wat de oorzaken van de verschuiving ook waren, het duurde niet lang voordat de handelaars – die vaak betaald werden met een deel van de winst die ze genereerden – waren doorgestoten tot de top van de bankiershiërarchie en met de immer vettere winsten (en een enkele maal een catastrofaal

verlies) die ze voor hun instellingen binnenhaalden\*, plus een beetje hulp van Hollywood, zelfs tot de verbeelding van het publiek begonnen te spreken. En de belangen van een handelaar die werd beoordeeld op de mate waarin hij klanten van dienst was versus een die werd beloond naar de mate waarin hij via zijn eigen transacties geld binnenharkte, nou, die liepen behoorlijk uiteen. Datzelfde gold voor de belangen van een bank die zich vooral richtte op de behoeften van haar klanten versus een die vooral baat had bij handel die losstond van – en soms helemaal tegengesteld was aan – wat haar klanten wilden.

De kunst om geld te verdienen met dit handelen voor eigen rekening, gewoonlijk *proprietary trading* genoemd, lag deels in de timing: koop iets wat nu laag staat in de hoop dat het gaat stijgen, dek het risico af met een tegengestelde positie, doe de oorspronkelijke aankoop van de hand op het moment dat die piekt, dank de tegenovergestelde hedge-positie af en incasseer de winst. In het ideale scenario slaagden gewiekste handelaars erin zoveel overlappende hedges te construeren dat ze daarmee vrijwel elk verliesrisico elimineerden en zichzelf verzekerden van een kleine winst, ongeacht de richting waarin de markten bewogen. Handelaars die gevorderde wiskundige technieken beheersten, in staat waren snel de continu veranderende rendabiliteit van een brede reeks posities te berekenen en herberekenen en zelf computerprogramma's konden schrijven voor het zoeken naar winstmogelijkheden, waren enorm in het voordeel. En je hoefde niet constant te winnen: miljardair Ken Griffin heeft ooit gezegd dat de keuzes die de medewerkers van zijn hedgefonds Citadel maakten op de aandelenmarkt slechts in 52 procent van de gevallen hoefden te renderen. Het geweldige voordeel voor de handelaar was dat als zijn posities in waarde toenamen, hij in de winst deelde. En als zijn keuzes verkeerd uitpaktten, verloor hij in het allerergste geval zijn baan. Dat kwam maar zelden voor, en als het toch gebeurde, was het gewoonlijk vrij gemakkelijk een nieuwe stek te vinden zonder dat je al te veel hoefde uit te leg-

---

\* De winsten en verliezen tussen banken vormen geen *zero-sum game*. In veel gevallen bevindt zich aan de andere kant van een transactie een niet-bancaire instelling, wat betekent dat er tegenover elke winstgevende transactie niet per se een corresponderende verliezer bij een andere bank hoeft te staan.

gen over de redenen van je overhaaste vertrek bij de vorige firma. Als gevolg daarvan bevond je je als handelaar in een situatie waarin je eigenlijk niet kon verliezen.

Hayes was zo slim de baan als operationeel medewerker bij UBS aan te nemen, maar toen hij in de herfst in Nottingham terugkeerde, ging hij sollicitaties naar andere banken sturen: de Royal Bank of Scotland, J.P. Morgan, Goldman Sachs en Deutsche Bank. Behalve bij Goldman mocht hij overal op gesprek komen. Toen de Schotse bank hem een instapfunctie aanbood waarbij hij het interne opleidingsprogramma zou gaan doorlopen, besloot hij die aan te nemen en liet hij UBS weten dat hij afzag van de functie in de backoffice.

Hayes vertelde zijn moeder over zijn nieuwe carrièreplannen. Ze was er principieel op tegen dat haar zoon voor een investeringsbank ging werken en praatte urenlang op hem in om hem tot andere gedachten te brengen. Ook Hayes' vader was niet bepaald verrukt. Hayes legde hun bezwaren naast zich neer.

Hij was zeker niet de enige die zwichtte voor de verlokking van het grote geld dat door een carrière in financiën binnen bereik kwam. Veelbelovende studenten, vooral degenen met een achtergrond in wiskunde of techniek, trokken overal ter wereld in groten getale naar de banken, aangelokt door de kans hun technische vaardigheden creatief te kunnen inzetten tegen een riant salaris. Deze stroom zwol aan tijdens de kwakkelende Amerikaanse economie in de vroege jaren negentig, toen ambitieuze ingenieurs zich realiseerden dat banen in de sectoren waarop ze hadden gehoopt, zoals de lucht- en ruimtevaartindustrie, minder dik gezaaid noch zo lucratief waren als ze hadden verwacht. Bij banenmarkten op de campus van Caltech, een van de technische topuniversiteiten van het land, kwamen de banken en masse opdraven. 'Uiteindelijk betalen ze simpelweg verschrikkelijk goed,' verklaarde een afgestudeerde ingenieur van Caltech die een baan als obligatiehandelaar bij de investeringsbank Salomon Brothers had aangenomen, in 1993 tegenover de Los Angeles Times. Het deed er weinig toe dat de sector weinig anders tot doel had dan zichzelf verrijken. Larry Summers, de minister van Financiën in de regering-Clinton, merkte op dat de financiële sector zich vanaf de jaren zeventig 'had gevormd van een bedrijfstak



waar mensen er vooral goed in waren klanten bij de negentiende hole te ontmoeten tot een met mensen die goed waren in het oplossen van heel moeilijke wiskundige vraagstukken waarmee je de waarde van derivaten bepaalde’.

Een van Hayes’ studiegenoten aan de universiteit van Nottingham was een jongeman genaamd Kweku Adoboli. Als de in Ghana geboren zoon van een medewerker vredeshandhaving bij de Verenigde Naties groeide Adoboli op in het Midden-Oosten en vervolgens Engeland. In Nottingham studeerde hij af in informatica. Die zomer kreeg hij een stageplaats bij UBS, waarna hem een fulltimebaan als medewerker operaties werd aangeboden. Helaas voor beide mannen zouden hun levens een parallel traject blijven volgen.

\*\*\*\*

Nadat Hayes in juli 2001 aan Nottingham cum laude was afgestudeerd in wiskunde en technische natuurkunde, vloog hij naar de Verenigde Staten. Het was zijn tweede reis daarheen, want hij was in 1998 in South Carolina geweest om familie van zijn vader te bezoeken. Ditmaal maakte hij tussenstops in Miami en New York City alvorens naar Washington DC te reizen. Zijn oom, Chris Salmon, was door de Bank of England tijdelijk uitgezonden voor een functie bij het Internationaal Monetair Fonds, een stukje van het Witte Huis vandaan aan Pennsylvania Avenue. Hayes had geen bijzonder hechte band met Salmon, maar ze waren allebei geïnteresseerd in economie en financiën, en Hayes sprak tijdens het korte bezoek vooral met hem over hoe hij carrière als bankhandelaar hoopte te maken.

Die herfst begon Hayes bij de Royal Bank of Schotland. Het kantoor van RBS bevond zich aan de levendige oostkant van de City, aan een drukke straat recht tegenover politiebureau Bishopsgate. Hayes’ startsalaris bedroeg ongeveer £35.000, naast een verwachte bonus van £15.000 – bepaald niet weinig voor iemand die net van de universiteit kwam.

Hayes volgde een opleidingsprogramma waarbij de aspirant-miljonairs een rondgang maakten door de verschillende handelsafdelingen, zodat hij een voorproefje kreeg van de diverse zakelijke activiteiten van de bank. Hayes verrichtte het grootste deel van de tijd hand-en-spandiensten. Er moesten

bergen data worden ingevoerd. Hij leerde te werken met Microsoft Excel, dat met zijn spreadsheets de ruggengraat vormde van veel handelsmodellen van RBS. Ook knapte hij allerlei persoonlijke klusjes op voor gevestigde handelaars: hij liet hun sleutels kopiëren, haalde koffie voor hen, bracht hun kleren naar de stomerij, kocht geschenken voor hun ouders en vriendinnen. Hayes onderging, als zoveel beginnelingen op de beursvloer, eindeloze plagerijen. Een mikpunt van spot waren zijn kleren: hij kleepte zich nog steeds te netjes. Hij droeg een colbert en stropdas terwijl de meeste van zijn collega's kozen voor de nonchalance van een sportpantalon en een buttondown overhemd. Eén handelaar dreigde zijn stropdas af te knippen als hij die nog eens waagde te dragen.

Er waren geen cursussen waar de handelaars in de dop de basisbeginselen onderwezen kregen. Ze moesten leren via osmose, door toe te kijken hoe de veteranen hun werk deden. En de lessen die Hayes zich in de oren knoopte, waren dezelfde als een generatie van handelaars op Wall Street en de City van Londen zich had eigen gemaakt: zorg dat je geld verdient, tegen elke prijs. De prestaties van handelaars werden afgemeten aan twee criteria: hun vaardigheid om met risico's om te gaan en hun vaardigheid om inkomsten te genereren. Andere maatstaven waren er eigenlijk niet. Handelaars werden aangespoord voortdurend een tandje bij te zetten om nóg meer winst te maken, werden getraind als bloedhonden om ieder buitenkansje op het spoor te komen. Dat kon zich voordoen in de vorm van unieke informatie, of unieke banden met vermogende cliënten, of unieke toegang tot naïeve en goedgelovige klanten, of een unieke manier om indexen of benchmarks te manipuleren in een richting die transacties winstgevender maakten. Wat die buitenkans ook was, je moest hem vinden. Je kledingkeuze en je gedrag mochten misschien aanleiding geven tot pesten, maar waren irrelevant als het erom ging hoeveel je betaald kreeg. En dat was uiteindelijk de maatstaf voor je succes. Voor wat betrof de regels waaraan je je had te houden, bestond de enige vorm van toezicht uit de afdelingen juridische zaken en *compliance*, die geacht werden de medewerkers in te lichten over de (voorgeschreven, niet de morele) regels die ze moesten naleven. Deze laatste afdeling – een soort bureau interne zaken – was niet bepaald een gezaghebbende instantie. Bij RBS bogen handelaars

zich tijdens trainingssessies in compliance boven hun BlackBerry's waarop ze het verslavende spelletje 'Brick Breaker' speelden. Het ging erom alle lagen tegels weg te meppen, baksteen voor baksteen, met als enige relevante maatstaf de hoogte van de score.