

# Meer regels invoeren helpt niet

Onderzoekers: vooral top banken moet naleving regels serieus gaan nemen

Ja, banken moeten hun gedrag aanpassen. Maar nee, meer regels opstellen voor het toezicht helpt daar niet voor. Zeggen twee onderzoekers van universiteit Nyenrode.

**Door onze redacteur  
DAAN VAN LENT**

AMSTERDAM, 19 JUNI. Meer regels bieden alleen maar schijnzekerheid. Ze zullen dus ook niet effectief zijn om een toekomstige crisis te voorkomen.

Die waarschuwing komt van de hoogleraren Bob Hoogenboom (integriteitsmanagement en fraude) en Marcel Pheijffer (accountancy) van Nyenrode Business Universiteit, die samen met het organisatieadviesbureau SeederDeBoer een onderzoek bij 17 Nederlandse banken hebben uitgevoerd naar de naleving van regels. Een opvallende conclusie, in een tijd dat politici in de hele westerse wereld aan het zoeken zijn hoe ze de financiële sector beter kunnen reguleren, om het opnieuw vastlopen van het financiële systeem zoals in de huidige kredietcrisis te voorkomen.

„Nieuwe regels hebben maar een zeer beperkt effect als het gedrag van bankiers niet verandert”, licht Hoogenboom toe. „Met re-

gels verander je de wereld niet. Kaders zijn nodig, maar het heeft geen zin om ze te gedetailleerd in te vullen. Dan zie je dat bankiers met de mond belijden dat ze volgens de regels handelen, maar wordt het niet in de praktijk gebracht”, zegt hij. „Daar zit vaak een kloof tussen.”

Volgens Pheijffer en Hoogenboom heeft de kredietcrisis juist alleen maar bewezen dat de maatschappij zich in de luren heeft laten leggen door „fraaie Engelstalige begrippen als *compliance*, *risk management*, *credit ratings* en *audits*”

**‘Men keek vooral waar geld werd verdiend’**

**Bob Hoogenboom, hoogleraar integriteitsmanagement Nyenrode**

bij banken, die ten onrechte veel vertrouwen hebben gewekt bij overheden, beleggers en consumenten.

Met zogeheten compliance-afdelingen, die moeten zorgen voor naleving van wet- en regelgeving, is volgens de twee hoogleraren van Nyenrode vooral een toneelspel opgevoerd waarbij de letter van de wet wel nageleefd wordt maar er geen rekening wordt gehouden met de geest van de wet. Onder het mom van; Als het niet verboden is of wordt, dan mag het dus.

Is de drang om de financiële sec-

tor meer regels op te leggen dan zinloos? „Als je niet oppast, krijgt je alleen maar een juridische façade”, zegt Hoogenboom. „Maar het is zeker niet verkeerd om de regels aan te scherpen of te versimpelen. Nu zijn ze vaak alleen maar voor een paar juristen te begrijpen, en niet meer voor de normale bankier. En regels vallen of staan met de betrokkenheid van mensen die ermee moeten werken.”

Het blijkt, ook weer uit het onderzoek dat Hoogenboom en Pheijffer samen met SeederDeBoer hebben gedaan, dat het voor

„Overheden en toezichthouders kunnen de organisaties van banken meer onder druk zetten. Ze zullen meer controles moeten uitvoeren. Maar dan niet algemene, zoals nu vaak. Ze zullen meer op de individuele banken toegesneden maatwerk moeten leveren. Ze kunnen ook meer openheid betrachten over wat ze bij banken zien gebeuren, ze moeten meer de publiciteit zoeken en vertellen wat ze aan goede en slechte dingen zien.”

Maar vooral de houding van bestuurders en hun invloed op de cultuur zal doorslaggevend zijn. Hoogenboom: „Hoe hoger in de organisatie men zich drukt maakt om de naleving van regels, des te effectiever dat zal zijn. Veel te vaak hebben we kunnen zien dat de compliance-officer vermalen is in de bureaupolitiek en ook bestuurders veel meer keken naar waar het geld werd verdiend dan naar naleving van de regels. Maar als die bestuurders zich drukker maken om naleving van de regels, zullen ook meer mensen uit de organisatie ze bellen om het aan de kaak te stellen als dat niet gebeurt. Met andere woorden, er moet meer moraliteit in de organisaties van banken komen.”

 Lees het onderzoek van Nyenrode en SeederDeBoer op [www.nrc.nl/economie](http://www.nrc.nl/economie)

banken problematisch is om de naleving van regels in hun organisatie af te dwingen. Hoogenboom: „Er is een strijd geweest tussen de afdelingen die mooie producten ontwikkelen en goede contacten met klanten onderhouden en de afdelingen die moeten zorgen voor de naleving van de regels. En die strijd wordt ook nu nog gevoerd.”

Hoogenboom zegt door de crisis wel mogelijkheden te zien voor verandering van dat gedrag, vooral nu banken de intentie hebben om hun activiteiten te versoberen.