

Niet de regels, maar de moraal

Enkele dagen voordat de problemen bij Fortis wereldkundig werden, organiseerde SeederDeBoer een relatiebijeenkomst over het thema 'Spelen met regelgeving'. Een zeer actueel vraagstuk. De kredietcrisis stelt ons voor vele uitdagingen. Hoe moet de regelgeving daarop worden aangepast? Niet alleen vanuit het perspectief van Fortis of de kredietcrisis, maar voor vele bedrijven en overheidsinstellingen is 'Spelen met regelgeving' aan de orde van de dag. "Het probleem zit niet in de regels, maar in de toepassing ervan en de moraliteit van het management."

De centrale vraag tijdens de bijeenkomst in het Beau-forthuis te Austerlitz was 'Ondernemen in een steeds strakker gereguleerde economie, hoe doe je dat?' Het was de ambitie om 'food for thought' te vergaren. Nieuwe thema's en inzichten die leiden tot nieuwe oplossingen.

SAMEN DE STRIJD AANGAAN

Eduard Kimman, hoogleraar bedrijfsethiek aan de Radboud Universiteit Nijmegen en de Vrije Universiteit Amsterdam, beet de spits af. Hij trok een parallel tussen de achttiende eeuw en onze tijd en illustreerde zijn betoog over regelgeving met 'An Election Entertainment', een gravure van William Hogarth (1697-1764). Hogarth verbeeldt op dit schilderij een bacchanaal dat is gebaseerd op het fresco 'Het Laatste Avondmaal' van Leonardo da Vinci. Op die manier bekritiseert Hogarth de vele politieke en maatschappelijke regels waarmee men in de achttiende eeuw geconfronteerd werd. Saillant detail is dat Hogarth ook de uitvinder van het copyright is, waarmee hij zijn eigen creatieve werken op lucratieve wijze kon reprodu-

ceren. Dus enerzijds bekritiseert hij de regels, maar anderzijds creëert hij zelf ook nieuwe.

Volgens Eduard Kimman is er een parallel tussen de achttiende eeuw en onze tijd. "Je kunt wel kritiek hebben op de regels, maar je kunt er ook iets aan doen." Bij onze achttiende-eeuwse voorgangers leidde de 'krakende maatschappij waarin niets mocht' onder meer tot de Franse Revolutie. Daarmee was de basis gelegd voor een politiek systeem waarin vrijheid en gelijkheid centraal stonden. Door de vertaling van de wetboeken is dit systeem verder in Europa verspreid, onder meer in Nederland.

Kimman ziet wel degelijk het nut van bepaalde regels in. Maar de moraal van zijn verhaal is duidelijk: als je het niet met de regels eens bent, moet je ze bestrijden, zodat ze worden aangepast.

DUISTERE KEERZIJDE

Bob Hoogenboom, hoogleraar Forensic Accounting aan de Universiteit Nyenrode, verwijst naar de literatuur om zijn verhaal over regelgeving voor het voetlicht te brengen. In *Heart of Darkness* (1897) van Joseph Conrad

vaart kapitein Marlow stroomopwaarts de rivier de Kongo op om de ontspoorde handelsagent Kurz op te halen. Tijdens deze tocht komt Marlow steeds dieper in het oerwoud terecht. De roman wordt gebruikt als een parabel voor deze tijd, waarin individuen in het 'ontspoorde' financiële stelsel zichzelf in moreel opzicht verliezen en daardoor het hele financiële stelsel in gevaar brengen. Met een vlucht in regels houden we de illusie in stand dat we 'in control' zijn. In werkelijkheid vinden achter deze façade 'onzindelijke praktijken' plaats. Hoogenboom schraapt graag het vernislaagje van discussies af. "Onder de oppervlakte kom je pas tot de essentie." Als voorbeeld noemt hij de 'Hewlett-Packard-paradox'. HP wordt in 2003-2005 geprezen om de wijze waarop het omging met zaken als corporate governance, maatschappelijk verantwoord ondernemen en groen investeren. Prijzen vallen HP ten deel. Het bedrijf is een voorbeeld voor de markt. Op enig moment ontstaat dan een bestuurlijke twist en lekken er notulen uit die de ware aard van het bedrijf wereldkundig maken. Uiteraard is dit een smet op HP's blazoen.



Bob Hoogenboom



Eduard Kimman

De integer geachte CEO besluit een detectivebureau in te schakelen om koste wat het kost het lek te vinden. Desnoods door te infiltreren in de redactie van een van de meest prestigieuze zakenkranten in de VS. Een surrealistische wending, die aantoonde dat mensen (en organisaties) die altijd goede dingen lijken te doen, ook een duistere keerzijde kunnen hebben. Socioloog Erving Goffman is een van de helden van Bob Hoogenboom. In *The Presentation of Self in Everyday Life* vergelijkt hij het menselijk groepsgedrag met het theater, waarin er diverse rollen zijn, zoals oprechten en cynici (echt en gemaakt), frontstage en backstage en een tactvol publiek. Wederom een herkenbare verwijzing naar de dagelijkse gang van zaken in het bedrijfsleven en bij de overheid. Corporate governance is deels een toneelvoorstelling voor de Bühne. Men spreekt de politiek correcte taal die de samenleving en de politiek willen horen. De rauwe werkelijkheid backstage verandert niet wezenlijk. Een belangrijk deel van het zakenleven opereert binnen de wet, maar de 'bad guys' laten zich niet weerhouden door meer regelgeving. Concreet toegepast op wet- en regel-

geving ziet Bob Hoogenboom het als volgt. "Het is een illusie dat wet- en regelgeving leidt tot beheersbaarheid. De onderkant van de werkelijkheid is grillig." Zijn stelling luidt dan ook: "Wij leveren kritiek op wet- en regelgeving, maar in feite is dat maar een toneelstuk. Wij zijn een schijnwereld aan het creëren om binnen de regelgeving spelletjes te spelen. Dat maakt dat de kansen voor normafwijkend gedrag toenemen. De discussie moet niet gaan over de veelheid van regels,

samenvatting van de vele meningen en standpunten die onder leiding van 'communicator' Richard Engelfriet de revue passeerden.

Noodzaak

Over de noodzaak van bepaalde regels is men het wel eens. "We leven in een land met 16 miljoen inwoners. Als er geen regels zijn, bijvoorbeeld in het verkeer, worden de risico's te groot." En: "Het is een illusie om te denken dat ons leven gelukkiger zou zijn zonder regels." Een liberale aanwezige stelt een interessant experiment voor: "Waarom niet eens alle regels loslaten en kijken wat er gebeurt?"

Regelgevers

De hoeveelheid regels wordt over het algemeen groot gevonden. "Nederland hangt aan elkaar van regels. Als regels niet werken, worden er gewoon nieuwe bij gemaakt." Er zou meer gekeken moeten worden naar de kwaliteit van de regels en de balans: "Regels moeten voldoende rechtszekerheid en -gelijkheid opleveren, maar te veel regels verlammen weer." Een ander punt is dat het de regelgevers niet goed lukt ons de regels (en de achtergronden daarvan) duidelijk te

Corporate governance is deels toneelvoorstelling voor de Bühne

maar over de kwaliteit van het toezicht." Een prikkelend begin voor een levendige discussie.

REGELGEVING

Is regelgeving echt een noodzakelijk kwaad of kun je hier zelf actief op anticiperen? Is regelgeving een rem op ondernemerschap en innovatie of een bron van nieuwe kansen? Deze vragen stonden centraal in het debat, waaraan bevlogen werd deelgenomen. Een

maken. Verbetering daarin begint al met een helderder taalgebruik. En dan de naleving van regels. “Ik rijd stevast te hard en betaal keurig de bekeuringen die dat oplevert. Mijn gedrag verandert daardoor niet. Maar als er een puntensysteem werd ingevoerd waardoor ik mijn rijbewijs kon kwijt-raken, zou ik mijn snelheid direct matigen.” Een zeer herkenbaar pleidooi voor een goed controle- en sanctiebeleid voor welke regel dan ook.

Ondernemen

“De performance van een onderneming wordt gemeten aan de hand van de financiële prestaties en de klant- en medewerkertevredenheid. Tegelijkertijd moet in sommige branches heel veel geïnvesteerd worden om aan de regelgeving te voldoen. Dat staat niet tot elkaar in verhouding. Zo tap je de levenskracht van de organisatie af.” De discussie is op ondernemerschap ge-

komen en daarmee op menselijk gedrag, “Regels nemen de creativiteit weg”, “Menselijke kennis en gevoel worden door de regels platgeslagen”, en “Mensen moeten de kans krijgen

om hun verantwoordelijkheid te nemen.” Want “het probleem zit niet in de regels, maar in de toepassing ervan en de moraliteit van het management”. ■

