



*Ondernemingen worden de afgelopen jaren in toenemende mate geconfronteerd met regelgeving met betrekking tot deugdelijk bestuur, financiële rapportages, bedrijfsvoering en integriteit. Onderzoek toont aan dat dit niet altijd de verwachte effecten oplevert. Waar regelgeving gericht is op integriteit en integer handelen, blijken veel organisaties juist de randen en mazen van de regels op te zoeken. Individuele misstanden krijgen zo een georganiseerd karakter.*

De huizen waarin wij wonen en de bedrijfsgebouwen waarin wij werken, zijn niet zozeer de resultante van onze huisvestingwensen of onze esthetische opvatting van wat wel of niet mooi is. Meer bepalend voor het ontwerp en de bouw is het geheel aan wet- en regelgeving waaraan voldaan moet worden.

Bestemmingsplannen schrijven voor hoe het gebouw eruit dient te zien, hoe hoog de daklijn mag zijn (het nieuwe hoofdkantoor van de Rabobank mag niet hoger zijn dan de Utrechtse Domtoren, zie ook [www.rabobankgroep.nl](http://www.rabobankgroep.nl)) en of er al dan niet een dakkapel op mag staan. Het interieur wordt voor een belangrijk deel dwingend bepaald door het Bouwbesluit (zie [www.vrom.nl/bouwbesluit](http://www.vrom.nl/bouwbesluit)), brandveiligheidsvoorschriften en Arbo-regelgeving.

Rijd de grens over naar België en het effect van een ander bouwregime wordt onmiddellijk duidelijk.

Ook het bedrijfsleven is de afgelopen jaren geconfronteerd met een schier onstuitbare overvloed aan nieuwe regelgeving. Deze regels zijn vaak het gevolg van incidenten die sinds eind jaren '90 plaatsvonden, overigens meestal in het buitenland. Zo zijn nieuwe regelgeving en voorschriften van kracht geworden met betrekking tot ondernemingsbestuur (bijvoorbeeld de Tabaksblat-code voor corporate governance), bedrijfsvoering (Sarbanes-Oxley) en financiële rapportages en verantwoording (International Financial Reporting Standards).

De financiële sector kreeg nog een extra toefje slagroom op de regelgevingstaart met specifieke regels op het gebied van zorgplicht (Wet Financiële Dienstverlening), anti-terrorist finance (US Patriot Act) en integriteitbevordering (regelgeving met betrekking tot handel met voorkennis etc.).

De analogie met het bouwen van gebouwen dient zich aan.

Wie een huis wil bouwen, zal zijn huisvestingswensen moeten voegen naar de regelgeving. Als ook binnen veel organisaties regelgeving dominant wordt, hoe verhoudt zich dit tot het creëren van klantwaarde of de arbeidssatisfactie?



**Guido Kilsdonk** - partner SeederDeBoer

*“Per saldo worden de effecten van alle nieuwe regelgeving als negatief beoordeeld.”*

<<

Als regelgeving en bouwtoezicht onmiskenbaar hebben bijgedragen aan een hogere veiligheid en betere woonbaarheid van onze huizen, heeft dan de nieuwe regelgeving ook geleid tot betere organisaties?

Zeker die laatste vraag ligt mij als Architect voor organisatie en informatie nauw aan het hart: dien je organisaties op een andere manier te ontwerpen en in te richten om effectief aan de nieuwe regelgeving te kunnen voldoen?

Wij zijn op zoek gegaan naar de antwoorden op deze vragen. Daartoe voeren wij momenteel in samenwerking met NIVRA-Nyenrode een onderzoek uit bij Nederlandse bancaire instellingen. Op het moment van schrijven zijn de interviews nog gaande. In september zullen wij over de uitkomsten beschikken. Maar nu al zien we een aantal opmerkelijke trends. Per saldo worden de effecten van alle nieuwe regelgeving als negatief beoordeeld. De mensen die wij spreken denken dat de regels feitelijk de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders en managers uithollen. Is iets wel of niet integer? Is het goed voor de klanten, aandeelhouders of andere belanghebbenden? Deze vragen worden steeds meer verruild voor de vraag: mag het van de regelgever?

Een zorgwekkende ontwikkeling, als je het mij vraagt. Daar waar regelgeving zich richt op het voorkomen van incidenten, gaan veel banken juist op zoek naar de randen en de mazen van de wet. Individuele misstanden worden verruild voor georganiseerde en beleidsmatige misstanden.

Leidt regelgeving tot betere organisaties zoals regelgeving tot veiligere en betere woningen heeft geleid? Misschien op onderdelen, maar voorlopig blijkt regelgeving helaas nog geen bevredigend substituuut voor fatsoen en integriteit.

*\*Misstand is tevens een begrip in de bouw dat wordt gebruikt als aanduiding van slecht gemetselde muren.*

**Guido Kilsdonk**

22 mei 2008



**SEEDERDEBOER**

SeederDeBoer

Laapersveld 57

1213 VB Hilversum

Tel. +31 20 4636 090

[www.seederdeboer.nl](http://www.seederdeboer.nl)