


INBEDDING VAN MVO DOOR VERANKERING VAN INTEGRITEIT



*Een beschouwing
over financiële
ondernemingen,
menselijk gedrag
en compliance*

Nieuwe regulering zal nog meer van de al zwaarbelaste compliancefunctie vergen zonder systeembedreigende crises en reputatieverlies te kunnen voorkomen.



In het externe en interne toezicht moet veel meer aandacht worden gegeven aan de factor mens en zijn gedrag (human risk management); onderkend moet worden dat computerized modelling de randen van regelgeving en stabiliteit opzoekt.



Kennis en deskundigheid zijn noodzakelijke voorwaarden voor integriteit, moraliteit en transparantie, maar het incorporeren van integer gedrag in de bedrijfscultuur, door naleving van de geest van de regelgeving, moet dat verankeren.



Organisaties die een integere bedrijfscultuur hebben, kunnen rekenen op een 'marktdividend' en verdienen ook een 'toezichtsdividend'.

Door



Drs. Hein G.M. Blocks:

De auteur is oud-directeur van de Nederlandse Vereniging van Banken en thans bestuurder/adviseur. Hij vervult een aantal maatschappelijke nevenfuncties en enkele adviseurschappen/commissariaten bij niet beursgenoteerde ondernemingen



Drs. Peter A.A.M. Cornet:

Auteur is onderdirecteur toezicht bij De Nederlandsche Bank geweest. Momenteel is hij interimdirecteur van het Geldmuseum in Utrecht



Drs. Fred A. von Dewall:

de auteur Directeur Von Dewall Advisory & Management en Voorzitter TechnologyRating International



Prof. Dr. René Smits:

de auteur is hoogleraar in het recht van de economische en monetaire unie aan de Universiteit van Amsterdam en juridisch adviseur.

De auteurs vormen sinds het voorjaar van 2008 een denktank, waarbinnen zij regelmatig van gedachten wisselen over alle aspecten die voor compliance en corporate governance van belang zijn.

Financiële ondernemingen zien zich na crises (Worldcom, Enron, Parmalat) geconfronteerd met een versterkte roep om naleving van aangescherpte regels aangaande governance en financiële verslaggeving, zoals Sarbanes Oxley en zijn Europese equivalenten. Zowel toezichhouders als (activistische) aandeelhouders dringen op versterkte compliance aan. De huidige krediet/vertrouwenscrisis geeft eenzelfde reactie te zien: toezichhouders bereiden aangescherpte en nieuwe regels voor ten aanzien van onder andere overnames, het functioneren van financiële markten en beloningssystemen. Naast de al ingevoerde gedetailleerde wetgeving (bijvoorbeeld MiFID, of de Payment Services Directive), zal de nieuwe regulering nog meer van de compliancefunctie van financiële ondernemingen vergen. Dan spreken we nog niet eens van de "gewone" regelgeving op de naleving waarvan verschillende toezichhouders toezien. Deze ontwikkelingen vinden plaats in een tijd waarin de rol van de CEO veel sterker is geworden en bestuurswisselingen frequenter plaatsvinden. Daardoor wordt de aangescherpte compliance in de bedrijfscultuur ingebed, zonder dat de basiswaarden gericht op naleving van de

geest van de regelgeving vast verankerd zijn. Daarmee doelen wij op een breed gedragen uitgangspunt dat profit nagestreefd wordt in het grotere verband van people, planet en principles, de kernen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Als deze verankering niet plaatsvindt, zal aanscherping van compliance niet leiden tot betere naleving. Het gevaar van reputatieverlies voor financiële ondernemingen en hun toezichhouders is dan nabij, terwijl de lange termijn continuïteit, soliditeit en stabiliteit een vergezicht blijft.

Ons pleidooi

Voor het borgen van een structureel goede bedrijfsvoering, gericht op lange termijn continuïteit, soliditeit en stabiliteit, pleiten wij ervoor om het compliance/corporate governance vraagstuk vanuit een 360° perspectief te behandelen in plaats van meteen en alleen te grijpen naar meer regulering. Immers, de vertrouwenscrisis is mede veroorzaakt door het langdurig aanwezig zijn van verkeerde impulsen in financiële markten bij een wat onwetend (ignorant) toezichtstelsel. Het gaat hier niet alleen om het toedienen van verkeerde impulsen binnen instellingen via de veel bekritiseerde excessieve beloningen. Het gaat ook om een op financiële markten ontstane situatie die in belangrijke

mate heeft bijgedragen aan het wegvallen van het risicobesef en onverantwoorde risicoacceptatie. Met dit laatste bedoelen wij de excessieve verruiming van de internationale liquiditeitsmassa door centrale banken in een periode van eerst dalende en daarna langdurig laag blijvende inflatie. Officiële en marktтарieven bereikten dermate lage niveaus dat financiële instellingen in hun jacht op rendement meer risico's aangingen. Door langdurig lage insolventies weerspiegelden de flinterdunne risicotoeslagen niet meer de werkelijke risico's. Toezichhouders (monetaire en niet-monetaire) hebben onvoldoende overzicht omdat er sprake is van compartimentalisme tussen landen, binnen landen en tussen markten. Het nationale toezichtsconcept was te weinig adequaat om goed toezicht te houden op nauw met elkaar verweven internationale financiële markten en instellingen. De ernstige gevolgen ondergaan wij thans in volle omvang.

Daarom zijn wij van mening dat meer regulering niet vanzelf tot het beoogde herstel van vertrouwen in financiële markten en van financiële instellingen onderling zal leiden. Dit geldt temeer nu toezichhouders en nationale overheden duidelijk laten zien welke prioriteiten men stelt bij de beslissing welke financiële instelling wel en welke niet mag omvallen (bail-out, nationalisatie, tot 100% depositogarantie, protectionisme). Daardoor ontstaat vooral een groot 'moreel risico'. Financiële instellingen die weten dat zij belangrijk worden geacht voor de stabiliteit van het financiële systeem (en voor grote kiezersgroepen) kunnen meer risico's blijven accepteren dan instellingen die niet tot deze categorie behoren. Van traditionele kredietwaardigheidbeoordelaars wordt geen soelaas verwacht omdat zij in hun beoordelingstraditie aan deze financiële instellingen structureel een hoger kredietwaardigheidsoordeel toekennen en aldus een perverse reactie van marktactoren mede stimuleren.

Wij pleiten ervoor om in het externe en het interne toezicht op financiële instellingen veel meer aandacht te geven aan de factor mens en zijn gedrag. Aan deze 'zachte' aspecten ('intangible assets/liabilities') moet, zeker binnen de risicoafdelingen van instellingen, een cruciale plaats worden toegekend.

Om de continuïteit, soliditeit en stabiliteit van afzonderlijke instellingen te kunnen beoordelen, passen wij het concept van zes kernvereisten toe, de zogenaamde 6 C's (core principles). Deze

moeten ertoe bijdragen dat de 4 P's van profit, people, planet en principles leiden tot een intrinsieke Triple A waardering in tegenstelling tot de 'rating triple A'.

Deze 6 C's zijn:

- I Corporate Governance
- II Compliance
- III Crucial Human Risk Management
- IV Cultuur (van Fatsoen, Integriteit en Transparantie)
- V Cliënten en Commercie
- VI Control

In dit artikel bespreken we een integrale benadering van de 6 C's. Het richt zich vooral op onder toezicht staande financiële instellingen, maar de aanpak is breed toepasbaar.

De analyse

Wij constateren het volgende:

- i) Veel zaken zijn het laatste decennium vastgelegd in wet- en regelgeving en meer rule-based geworden. Zelfs waar sprake is van een principle-based aanpak is materieel regelmatig sprake van een rule-based implementatie. Niet alleen de regelgevers dragen daaraan bij (in toelichting en voorbeelden), maar ook de instellingen zelf door (uit voorzorg om sancties te ontlopen) interne regels op te stellen. Compliance heeft, onzes inziens, te zeer een controlerende/bewakende plek gekregen.
- ii) Tegelijkertijd is de beloningsstructuur te veel en op basis van verkeerde of onvoldoende criteria verschoven naar variabele beloning. Bonussen en carrière zijn vaak gekoppeld aan het behalen van commerciële targets en het onverwijld gehoorzamen aan de ondernemingsleiding. Daardoor komt het integer handelen van mensen onder druk te staan.
- iii) Credit ratings en beleggingsanalyses houden weinig tot geen rekening met de intangibles (zachte aspecten) van organisaties. Bovendien spelen in de eindopinie subjectieve oordelen en commerciële overwegingen meer dan eens een doorslaggevende rol.
- iv) Hiërarchische bestuursmodellen winnen (althans tot voor kort) terrein ten opzichte van collegiale, en binnen het collegiale model wordt de voorzitter de Chief Executive Officer (CEO). Dergelijke modellen vragen extra aandacht voor 'checks and balances' om een open interne bedrijfscultuur en een goede compliance te garanderen.
- v) Er wordt te weinig aandacht besteed of

Profit dient nagestreefd te worden in het grotere verband van people, planet en principles, de kernen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)



De geest van de regelgeving en naleving daarvan moeten als essentiële cultuurelementen worden ingebed

marktomstandigheden de naleving van goed gedrag bevorderen.

En zien helaas op dit moment de gevolgen daarvan:

- i) Compliance is geen onderdeel van de interne cultuur maar een (vaak geautomatiseerd) controlemechanisme dat alle regels bewaakt. De letter en niet de geest van de regel staat voorop.
- ii) Medewerkers krijgen stimulansen toegevend die vooral gericht zijn op het op korte termijn commercieel maximaal presteren; andere factoren worden niet of slechts als randvoorwaarden meegenomen.
- iii) Veel bedrijfsculturen bevorderen uniform en volgzzaam regelgedrag. Bij grotere financiële ondernemingen is het niet gebruikelijk om eigen verantwoordelijkheid en vernieuwende inbreng te belonen. Het tegendeel is eerder het geval. Zodra de eigen verantwoordelijkheid tegen de commerciële doelstellingen ingaat, daalt de tolerantie van de organisatie richting het nulpunt. Zaken doen overeenkomstig de geest van de regels wordt daarmee de nek omgedraaid.
- iv) Verminderd vertrouwen van het publiek in de stabiliteit en continuïteit van financiële instellingen. Zoals 'Veiligheid' bij luchtvaartmaatschappijen en 'Locatie' bij onroerend goed zijn voor financiële instellingen 'Vertrouwen', 'Vertrouwen' en nogmaals 'Vertrouwen' de bepalende voorwaarden voor een succesvolle bedrijfsvoering en continuïteit op de lange termijn. Het gaat hier om een 'intrinsieke triple A' en niet om een door kredietratingbureaus toegekende 'triple A'.

Enkele voorbeelden van verkeerde gevolgen van bedrijfscultuur en beloningssystemen zijn i)

de productontwikkelingsafdelingen waar het winstpotentieel van de eigen instelling of de eigen unit primaat heeft boven het belang van de cliënt, ii) verkoopafdelingen die omwille van de omzetbonus producten verkopen waarvan men het risicoprofiel niet terdege kent of deze aan daarmee onkundige cliëntengroepen aanbiedt, en iii) risicomangement dat in veel gevallen te zeer gericht is op systemen en processen.

En de hierboven beschreven gevolgen leiden tot de volgende conclusies:

Naast de harde cijfermatige criteria zijn ook zachte criteria van belang voor de beoordeling van de kwaliteit van een onderneming. Toezichhouders en RvC moeten deze toetsen en het management moet die kwaliteit nastreven. Deze criteria moeten zwaar wegen, niet alleen bij de interne beoordeling ten behoeve van het management, maar ook bij de externe ten behoeve van de stakeholders. Aanpassing van bedrijfsbeoordelingssystemen is dan ook noodzakelijk.

Daarnaast is een andere en bredere visie op compliance en de implementatie daarvan van groot belang. Daarop gaan wij in het hiernavolgende in.

Integrale visie op Compliance/ Corporate governance

In de literatuur worden veel verschillende definities van compliance gehanteerd. De meeste voorkomende zijn varianten op "naleving van wet en regelgeving"¹. Het Bazels Comité² heeft echter een meer uitgebreide definitie "the risk of legal or regulatory sanctions, material financial losses, or loss of reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with laws, rules, related self regulatory organisation standards, and codes of conduct applicable to its banking activities." De belangrijkste uitbreiding op de "simpele" definitie is het aangeven van de risico's die men loopt bij niet naleving van wet- en regelgeving. Interessant is dat het Bazelse

1 In deze bijdrage beperken wij ons tot de compliance met betrekking tot de prudentiële regelgeving, al zijn wij ons ervan bewust dat andere financiële (regels houdende economische sancties of anti-terreurmaatregelen bijvoorbeeld) en niet-financiële regels (bijvoorbeeld op het gebied van milieu of mededinging) evenzeer aandacht verdienen in het kader van de naleving van regelgeving.

2 Basel Committee on Banking Supervision, *Compliance and the compliance function in banks*, zie: <http://www.bis.org/publ/bcbst113.pdf?noframes=1>.

document ingaat op zeer belangrijke elementen van compliance en de compliancefunctie waar vaak elders geen of onvoldoende aandacht aan wordt besteed, zoals aan de onafhankelijkheid van de compliance officer, de rol van het bestuur en de raad van commissarissen. Zoals bij meer toezichtzaken worden deze punten helaas vooral technisch uitgewerkt. Meer nadruk moet worden gelegd op gedrag en bedrijfscultuur: wat doet de CEO als de compliance officer van mening is dat een belangrijke deal niet door kan gaan? Overtuigen de commissarissen zich ervan dat het topmanagement ook hierin een voorbeeldfunctie vervult? Pas als dit soort vragen echt gesteld gaan worden, zal er werkelijk iets aan compliance- en bedrijfscultuur kunnen veranderen.

De bedrijfscultuur

Cruciaal zijn onder meer de inhoud van de bedrijfscultuur, de 'business principles', de gedragscodes, voorbeeldgedrag van het topmanagement en de mate waarin die binnen de organisatie zijn geïncorporeerd en worden beleefd door de individuele medewerkers. De geest van de regelgeving en naleving daarvan moeten als cultuurelement worden ingebed. Anders wordt de compliancecultuur als een olievlek die op het water drijft; ze is goed zichtbaar maar mengt zich niet.

Incentives

Veel bonussystemen kennen een directe link met het korte termijn commerciële resultaat en vaak met het deelresultaat van de eigen unit. Wanneer kapitaalvereisten en andere toezichtregels niet adequaat zijn ingericht, kan dit tot een onverantwoorde risicoacceptatie leiden. Beloningssystemen gebaseerd op grotere entiteiten werken beter omdat er meer 'checks and balances' zijn. Maar belangrijker is dat beloningssystemen het integer zakendoen stimuleren. Zachte en langere termijncriteria moeten in beloningssystemen worden ingebouwd met een ondergeschikte rol voor variabele beloningen.

Integriteit, moraliteit en transparantie

Kennis en deskundigheid zijn noodzakelijke voorwaarden voor integriteit, moraliteit en transparantie maar het incorporeren van integer gedrag in de bedrijfscultuur moet dat verankeren. Dat aspect moet ook een plek krijgen in beoordelings- en beloningssystemen.

Wet- en regelgeving

Het gedrag moet gericht zijn op het bevorderen van het naleven van de geest van de regelgeving. Organisaties die dat hebben geïncorporeerd moeten in 'toezichtlast' worden beloond door bijvoorbeeld lagere sancties bij incidenten of een vermindering van de regeldruk.

Een dergelijke benadering zou op een welwillende houding van de toezichthouders mogen rekenen. Er moet sprake zijn van wat de Engelse Financial Services Authority een "regulatory dividend" noemt³. Maar hoe bepaalt een toezichthouder of een instelling in aanmerking komt voor een "toezichtsdividend"? Dat kan op een objectieve, toetsbare, manier gebeuren. Een mogelijkheid daartoe zou zijn het toevoegen van een aparte compliance/governance beoordeling in het kredietwaardigheidsbeoordelingssysteem. De toezichthouder kan deze beoordeling zelf uitvoeren maar ook is goed denkbaar dat gespecialiseerde, onafhankelijke beoordelaars (niet de traditionele ratingbureaus) deze exercitie uitvoeren en daarover een opinie afgeven. Het is

3 "Well controlled and managed firms that engage positively and openly with us and the outcomes that we are aiming to achieve should expect to experience real benefits in the form of a 'regulatory dividend'", FSA, *Principles-based regulation - Focusing on the outcomes that matter, Ten point summary*, 25 april 2007, <http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/principles.pdf>.

Onze voorkeur gaat uit naar gespecialiseerde externe, onafhankelijke organisaties, die de kwaliteit van het corporate governance systeem beoordelen

wenselijk dat de toezichthouder de te hanteren methodiek toetst opdat zij deze benadering kan vertrouwen en in haar oordeel kan meewegen.

Beoordelingssystematiek

Bij de beoordeling van de lange termijn continuïteit, de soliditeit en stabiliteit zijn zoals gezegd, naast de analyse van financiële resultaten ook andere zaken van belang.

Daarbij valt te denken aan de beoordeling van onder andere:

- i) de externe economische omgeving en regelgeving,
- ii) de compliance cultuur in relevante markten,
- iii) de interne compliance cultuur,
- iv) de implementatie van compliance op risicogevoelige terreinen en afdelingen,

- v) het personeelsbeleid op risicoafdelingen: diversiteit (seks, leeftijd, competenties, culturele achtergrond, ervaring e.d.), beloningssystemen en koppeling aan beoordelingscriteria.

De oordeelsvorming start met een analyse van de openbare informatie van de instelling, van analisten, andere opiniemakers en belangorganisaties (bijvoorbeeld van consumenten en polishouders) en de door de instelling op verzoek beschikbaar gestelde informatie. Dit kan aan de hand van een 'information questionnaire', omdat deze data gebuikt kunnen worden voor een 'peer analysis'. Daarna wordt een vragenlijst opgesteld ten behoeve van de te houden interviews met alle functionarissen die op het terrein van compliance en governance de sleutelfiguren zijn voor de organisatie. Dat zijn het bestuur, de raad van commissarissen en de externe accountant. Voorts worden de managementlagen onder het bestuur tot en met het midden management ondervraagd. De analyse wordt verrijkt met aanvullende (anonieme) enquêtes onder de medewerkers van risicoafdelingen en grote investeerders, leveranciers en cliënten. Uit de uit alle relevante deelpopulaties verkregen informatie kan een opinie worden opgesteld, aanbevelingen gedaan en 'milestones' opgesteld.

Het oordeel kan voor de onderneming verder inzichtelijk worden gemaakt door de afzonderlijke

Onze stellingen

Stelling 1: Het bereiken van een optimaal ondernemingsresultaat op de lange termijn en een daaraan gekoppelde bedrijfswaardering en debiteurenstatus is slechts dan realiseerbaar als (maatschappelijk) verantwoord ondernemen transparant in de bedrijfscultuur is verankerd.

Stelling 2: De bedrijfscultuur moet alle ruimte bieden voor medewerkers om zich integer en kritisch op te stellen ten opzichte van het functioneren van de eigen onderneming. Beloningssystemen (geld en promotie) moeten een dergelijke positief-kritische houding stimuleren.

Stelling 3: Gedetailleerde wet- en regelgeving (regulering) is onvoldoende om ernstige en systeem bedreigende financiële crises te voorkomen.

Stelling 4: Rule-based wet- en regelgeving

is van belang om een level playing field te garanderen en is dus cruciaal naast principle-based regulering die het gedrag van marktpartijen moet sturen.

Stelling 5: Pas wanneer regulering tot meer principle-based compliance en governance in instellingen leidt, kan de administratieve last van rule-based regulering afnemen.

De verklaringen waarom regulering crises niet heeft weten te voorkomen zijn legio; we noemen de meest belangrijke. Ten eerste, de supranationale en nationale regulering is niet overal gelijk of wordt op dezelfde manier geïnterpreteerd (gelijk speelveld; vergelijk VS, Europa en daarbinnen het VK). Ten tweede, niet alle financiële instellingen die op financiële markten werken, vallen onder toezicht of toezicht van dezelfde zwaarte (witte vlek-

ken; vergelijk banken, investment banken, verzekeraars en beleggingsfondsen). Ten derde, regulering is technisch van aard; het systeem besteedt weinig aandacht aan de intangibles van organisaties (human factor ignorant), hetgeen onder meer leidt tot het geven van verkeerde impulsen aan medewerkers en management en ten vierde, er is een skills deficit bij bestuurders, compliance medewerkers en hun interne en externe (officiële) toezichthouders om onder andere à tempo de financiële en monetaire consequenties te kunnen overzien van financiële innovaties.

Kortom, Basel, SOX, nieuwe wetgeving, en toezichthouders hebben de kredietcrisis noch voorkomen, noch zien aankomen.

Stelling 6: Cijfermatige benaderingen, strikte regulering, computergestuurde con-

aspecten apart te beoordelen en te scoren. Deze scores, met overigens een verschillend gewicht, bepalen uiteindelijk de scores op een beperkt aantal hoofdaspecten en het eindoordeel. Een dergelijke aanpak bevordert het managen van de 'tangible en intangible assets and liabilities' binnen organisaties. Deze analyse kunnen ondernemingen zelf uitvoeren, maar dan wel door onafhankelijke functionarissen die zonder last en ruggespraak kunnen oordelen. Wanneer aan deze cruciale randvoorwaarde niet is voldaan, heeft een dergelijke analyse weinig waarde.

Onze voorkeur gaat uit naar het inroepen van gespecialiseerde externe, onafhankelijke organisaties. Na bespreking van de uitkomsten en het implementeren van de aanbevelingen in een pilot-omgeving kan deze nieuwe compliance/governance aanpak publiek worden gemaakt. Dat zou voor de externe toezichthouders ook het juiste moment zijn om aan de desbetreffende instellingen een toezichtsdividend in het vooruitzicht te stellen.

Monitoring van de aanbevelingen en mijlpalen kan ervoor zorgen dat compliance van afvink- en controletechniek verandert in een ondernemingscultuur waar maatschappelijk verantwoord ondernemen het primaat krijgt.

Ter afsluiting

Wij houden een pleidooi voor een 360°, integrale aanpak van compliance en governance in organi-

saties, en nemen daarbij financiële instellingen als voorbeeld. Wij zijn in onze opvattingen gesterkt door de ernstige internationale krediet-, vertrouwens- en integriteitscrisis. De oorzaken tonen aan dat compliance niet toereikend is om grote calamiteiten te voorkomen als het als een technische en afvinkexercitie wordt opgevat. Meer nog, het is gebleken dat het management door de introductie van kwantitatieve modellen en technieken niet méér 'in control' maar juist 'out of control' is geraakt. Ook de toezichthouders hebben door compartimentalisme binnen en tussen landen onvoldoende overzicht en grip. Regeringen en belastingbetalers zijn door de financiële crisis gegijzeld en kunnen slechts na betaling van losgeld vrijkomen. Het wordt hoog tijd dat compliance in goed, integer en transparant gedrag van mensen en instellingen wordt verankerd of anders gezegd het wordt hoog tijd dat wij serieuze aandacht geven aan 'human risk management' (HriM). De geest van de regelgeving moet gevolgd en de naleving daarvan als cultuurelement ingebed. Kennis van de gedragswetenschappen kan helpen bij de verankering van deze aspecten in de bedrijfsprocessen en de -cultuur. Ondernemingen moeten inzien dat zij er niet alleen zijn voor 'profit, maar minstens zo zeer voor' people, planet & principles'. Stakeholders, analisten, beoordelaars en toezichthouders moeten financiële instellingen stimuleren om het roer om te gooien door het toedienen van

daarop gerichte beloningen en sancties.

Een dergelijke opstelling betekent een flinke ommezwaai binnen het huidige denken. Maar de voordelen van deze koersverlegging zijn groot. Het handelen moet onderdeel worden van de criteria van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een commercieel integer en transparant handelende financiële instelling gaat uit van de belangen van de klant met inachtneming van de eigen zakelijke belangen. Kredietbeoordelaars (interne en externe) moeten aan dergelijke instellingen een lager risicoprofiel toekennen. De externe toezichthouders kunnen het positieve oordeel van financiële markten en klanten beïnvloeden door toekenning van een 'toezichtsdividend'; een soort bonus-malus-beleid bij het bepalen van de intensiteit van het toezicht en slechts sancties als van meer dan een incident of van een calamiteit sprake is. De door ons verwachte beloning bestaat uit lagere kapitaalkosten, ruime fundingsmogelijkheden, meer klanten, en een vergevingsgezinder toezichtregime. Dit lijkt ons een voldoende stimulans om de door ons beoogde governance te implementeren.

Pas dan ontstaat er zicht op lange termijn continuïteit, soliditeit en stabiliteit van afzonderlijke financiële instellingen, met de daarbij behorende integriteit, moraliteit en transparantie.

B&E

trolemechanismen en beloningssystemen leiden niet vanzelfsprekend tot de met deze systemen beoogde doelstellingen.

Men mag er niet van uitgaan dat het menselijk gedrag voldoende checks and balances oplevert tegen onverantwoord en riskant handelen. Ook wordt geabstraheerd van de economische omgevingsituatie waarin de instelling en haar functionarissen moeten presteren. Slechts in bepaalde situaties kan het beschreven stelsel werken. Onbedoeld leiden computermodellen die regels bewaken vaak tot het opzoeken van de randen van de regelgeving.

Stelling 7: Een optimaal lange termijn resultaat komt pas binnen handbereik wanneer naast strikte regels ook en vooral 'zachte' aspecten en de geest van regulering en gedragscodes in de bedrijfscultuur worden verankerd.

Inzichten uit de gedragswetenschappen moeten benut om ervoor te zorgen dat ener-

zijds formele regels strikt worden gevolgd en anderzijds integriteit, moraliteit, transparantie en de geest van de regelgeving in gedragingen van medewerkers worden aangemoedigd. Het topmanagement moet daarin voorgaan. Commissarissen moeten zich ervan overtuigen dat dit element in de bedrijfsvoering voldoende is meegenomen. **Stelling 8:** Wet-, regelgevers en toezichthouders moeten hun 'standaardreactie' bestaande uit het introduceren van nieuwe (extra) regelgeving verlaten.

Nieuwe regelgeving adresseert weliswaar het actuele probleem, maar leidt tot een verdere verdichting van het 'regelbos' waardoor het risico van regels boven principes gevoed wordt. Voorts is er weinig of geen garantie dat de aan dat probleem ten grondslag liggende oorzaak wordt weggenomen. Evenwel blijft duidelijke uniforme en gedetailleerde regelgeving noodzakelijk naast principle-based regulering. Dat is

bijvoorbeeld het geval bij frequent voorkomende zaken, zoals bij verplichte identificatie (Wet Identificatie Dienstverlening en Know Your Customer Rules). In veel situaties zijn open regels effectiever. Een goed voorbeeld daarvan is de wijziging van een groot aantal objectieve criteria naar een enkel subjectief criterium bij de melding van ongebruikelijke transacties (Wet MOT).

Laat jouw
mening weten via
de weblog op
**BankenEffecten
bedrijf.nl**