

PHILIP WALLAGE REAGEERT OP PHEIJFFER EN HOOGENBOOM

Geef SBS-voetz geen kans

Marcel Pheijffer en Bob Hoogenboom betoogden in het meinummer dat compliance vooral niet moet ontaarden in het exact naleven van wetten en regels, omdat *creative compliance* onvermijdelijk leidt tot schijnzekerheden en calculerend gedrag. Het betoog klopt, maar de negatieve conclusie dat we de luxe van het sturen op principes en verantwoordelijkheden niet aankunnen, doet volgens Philip Wallage geen recht aan de maatschappelijke ontwikkelingen van dit moment.

TEKST PHILIP WALLAGE | BEELD NADIA GONZÁLEZ

Het probleem dat Pheijffer en Hoogenboom schetsen is samen te vatten in een Amerikaanse uitdrukking die ten tijde van de boekhoudcrises vaak werd gebezigd: “*If it’s legal it’s moral.*” In een bedrijfsleven dat gedomineerd wordt door juridisering is dat motto de afgelopen tien jaar te vaak gehanteerd, al zal geen enkele bestuurder dat waarschijnlijk openlijk bekennen. De nadelen van deze *creative compliance* zijn genoegzaam bekend en komen in het artikel uitgebreid aan de orde: de analyse over calculerend gedrag en het uitlokken van *gaming the system* is dan ook zonder meer juist.

HORIZONTALAAL TOEZICHT

De auteurs zijn nogal pessimistisch gestemd over de toekomst. Ze noemen

horizontaal toezicht bij de Belastingdienst - waar juist de eigen verantwoordelijkheid en onderling vertrouwen centraal staan - als voorbeeld. We zouden die luxe van principle based-concepten niet aankunnen en ze verwijzen naar de gangbare bedrijfscultuur waarin “(...) overmoed, hoogmoed, risicovol gedrag en ordinaire hebzucht een grote rol spelen. Veelal geschraagd op een verdediging langs de lijnen van *creative compliance*: ‘Wij hebben ons toch aan de wet- en regelgeving gehouden?’”

Als die redeneerlijn consequent wordt volgehouden, zullen we de komende jaren inderdaad onvermijdelijk en in een enorm

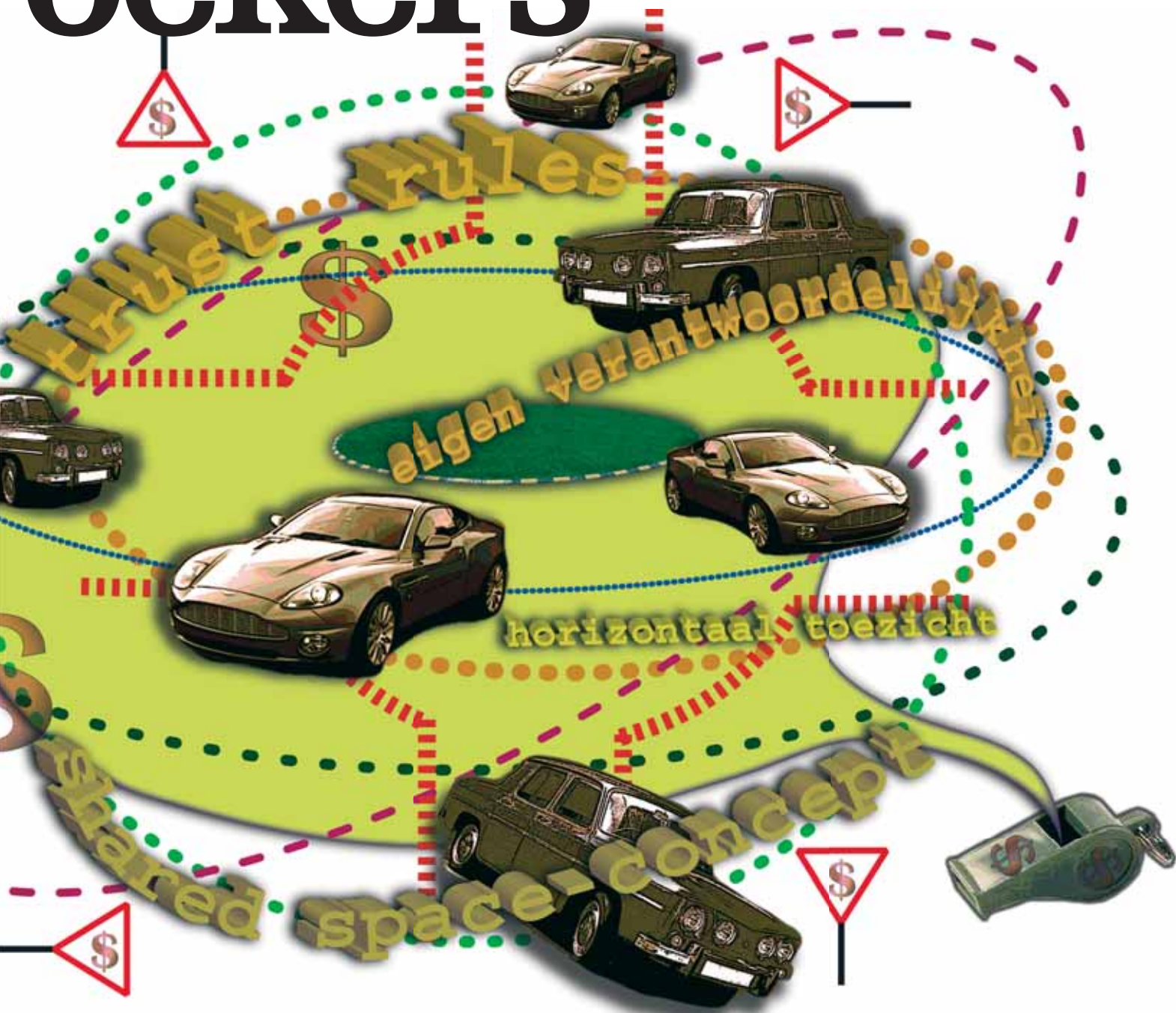
tempo in een verdere neerwaartse spiraal komen, waarin meer regelgeving steeds weer wordt gevolgd door een nieuwe dosis *creative compliance*. Ondanks het negatieve beeld dat de auteurs hebben van de bedrijfsculturen pleiten ze er in beginsel wel voor om de geest van de regelgeving centraal te

‘Zonder te bouwen aan vertrouwen en prikkels tot het nemen van verantwoordelijkheden, zal het effect van regels teleurstellend zijn.’

stellen. Dat vergt echter per definitie dat we partijen de ‘luxe’ toestaan om vanuit eigen (morele) verantwoordelijkheden te handelen. En niet vanuit een kookboek



oekers



vol gedetailleerde regels? De auteurs vrezen dat we die luxe niet aankunnen.

STERKE REFLEX

Ik ben minder pessimistisch gestemd over de kans van slagen om die geest van de

wet weer centraal te stellen. Al is duidelijk dat er in de nasleep van de kredietcrisis ook nu weer een sterke reflex bestaat om overmatig naar het instrument regelgeving te grijpen. Het grote publiek verwacht immers van bewindslieden dat

er krachtig wordt ingegrepen na incidenten, en na een crisis van deze omvang moet er dus stevig worden uitgepakt. Jouke de Vries, hoogleraar bestuurskunde, sprak in dit verband een paar jaar geleden van 'SBS-voetzoekers die uit het ■

niets in het gezicht van de minister ontploffen'. En in de daaropvolgende discussies blijkt steeds opnieuw dat de politiek weinig nuance wordt gegund. Emotie en polarisatie vieren hoogtij. En er worden in rap tempo nieuwe regels ontwikkeld om te voorkomen dat zo iets nog eens kan gebeuren. Veel beter is het natuurlijk om een weloverwogen ingezette koers juist dan aan te blijven houden en de rust te bewaren.

KREDIETCRISIS

De kredietcrisis is een falen van het bestaande macro financieel systeem en meer dan een 'incident'. Het is dan ook zeer begrijpelijk dat er een roep is om extra toezicht en nieuwe regels voor de financiële sector. Deels is dat ook hard nodig. Toch biedt dit geen garanties voor het voorkomen van een volgende crisis. Nout Wellink - president van De Nederlandsche Bank - was er tijdens een speech in Kuala Lumpur (6 februari 2009) nog heel duidelijk over: *"In the past we have been pretty good in analysing risks to financial stability. We have failed however in effectively translating our analyses into concrete risk-mitigating actions. Indeed, we have been aware of large global imbalances for some time. But little was done about it."*

Vrij vertaald betekent dat: We wisten het wel, alleen we hebben collectief verzuimd om elkaar aan te spreken op de onbalans die we zagen.

SCHIJNZEKERHEID

Zolang het instrument regelgeving zo vanzelfsprekend wordt ingezet, zonder te bouwen aan vertrouwen en prikkels tot het nemen van verantwoordelijkheden, zal het effect van de regels op het gedrag van mensen en organisaties teleurstellend zijn. Het nemen van eigen verantwoordelijkheid wordt dan verder ontmoedigd. Er zal inderdaad hoogstens schijnzekerheid ontstaan en in het slechtste geval ontduikgedrag gevolgd door nog meer regelgeving.

KPMG meent dat het anders kan en presenteert in het whitepaper *Trust Rules* handvatten daartoe, die zijn geformuleerd op basis van gesprekken met diverse maatschappelijke partijen en de ervaringen van enkele tientallen cases (www.

Rotondedenken voor meer vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid

Volgens het *shared space*-concept - een idee van verkeerskundige Hans Monderman - is het mogelijk om verkeersstromen veilig en efficiënt af te handelen zonder regels. Het is een mooie inspiratiebron voor hoe de eigen verantwoordelijkheid kan worden aangewakkerd, en daarmee ook het regelwoud kan worden teruggedrongen.

Het concept kreeg bekendheid in de media door de aanleg van een rotonde zonder enige verkeersregels. De afwezigheid van borden, stoplichten en strepen op de weg bleek juist een stimulans voor ieders beleefdheid en gezonde verstand. Automobilisten worden onderdeel van de sociale en culturele context.

In de klassieke verkeersopvatting is het streven om de risicoperceptie zoveel mogelijk te verminderen. Daarom zijn er zebrapaden waar voetgangers veilig kunnen oversteken - waarna geen automobilist ze elders nog laat oversteken; de automobilist die keurig tussen de witte lijnen

blijft en stopt voor rode stoplichten, kan geen ongelukken veroorzaken en rijdt daardoor juist ook zo hard mogelijk, goeddeels op de automatische piloot.

Het *shared space*-concept draait die reflexen precies om: door de afwezigheid van regels wordt

bewust risico ingevoerd, waardoor mensen oplettender en voorzichtiger worden. In een woonwijk worden kinderen daarmee feitelijk als verkeersremmer gebruikt, en dat voelt tegennatuurlijk.

Meer dan honderd steden en dorpen - waaronder Londen en Drachten - laten niettemin zien dat het werkt. Het aantal ongevallen daalt en de doorstroomcapaciteit neemt toe. Een van de belangrijke leerpunten die daar bij de invoering is gebleken: incidenten en ongelukken zullen ook

hier plaatsvinden. Dan is het zaak om de grote lijn vast te blijven houden en niet te wijken voor druk om toch een verkeersregel in te voeren. Want anders is het concept kapot.

'Door afwezigheid van regels wordt bewust risico ingevoerd, waardoor mensen oplettender en voorzichtiger worden.'

hypegiaphobia.nl). We zijn op zoek gegaan naar concepten en best practices waarbij een probleem niet wordt opgelost met extra regels en richtlijnen, maar met meer vertrouwen en verantwoordelijkheid. Waarbij partijen meer ruimte krijgen en de natuurlijke reflex om nieuwe regels te bedenken inruilen voor leiderschap op basis van vertrouwen.

ANDERE MINDSET

Er blijkt - en dat is nauwelijks verrassend - een flinke overlap in succesfactoren te bestaan om meer

ruimte voor vertrouwen te creëren en, onlosmakelijk hiermee verbonden, meer uit te gaan van de eigen verantwoorde-

lijkheid. Het element leiderschap en de noodzaak om te werken aan gemeenschappelijke doelstellingen komt in vrijwel alle uitgangspunten nadrukkelijk terug, en dat maakt duidelijk dat we juist dat element nodig hebben om de uitdaging met succes aan te gaan.

Is het eenvoudig? Geenszins, en de scepsis over de toepassing van horizontaal toezicht is om die reden dan ook begrijpelijk. Dit vergt namelijk een andere *mindset* onder belastingfunctionarissen, belastingplichtigen en politici en dat heeft tijd nodig. Inspecteurs moeten op basis van gelijkwaardigheid de dialoog aangaan met belastingplichtigen, niet vanuit macht of superioriteit. Dat vergt een veranderingsproces.

KORTE METTEN

Het is in mijn ogen dan ook bewonderens-

'Met misbruik van het vertrouwen moet korte metten worden gemaakt. Gedogen is dodelijk.'

waardig dat de Belastingdienst hiermee durft te experimenteren en leert van de opgedane ervaringen. Essentieel voor het succes van horizontaal toezicht en het daarbij horende geïnformeerd vertrouwen - in de terminologie van de Belastingdienst 'gerechtvaardigd vertrouwen': er

Strategieën voor ethiekmanagement

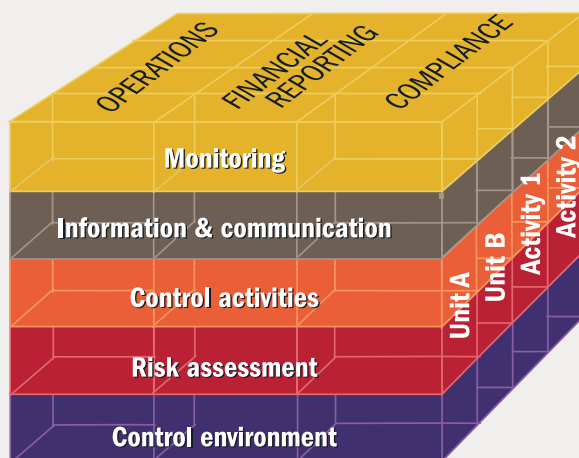
| | Compliance strategie als uitgangspunt | Integriteitsstrategie als uitgangspunt |
|---------------------------|---------------------------------------|---|
| Ethos | Conformereren aan opgelegde regels | Regulering op basis van gedeelde waarden |
| Doel | Tegengaan overtredingen | Moreel handelen ontwikkelen en bevorderen |
| Aansturing | Compliance officer, jurist | Management |
| Methoden | Training, audit & controls, sancties | Idem aangevuld met leiderschap, verantwoording en dialoog |
| Gedragsveronderstellingen | Mensen zijn opportunistisch | Verantwoordelijke en loyale mensen, geïnspireerd door waarden (eigen belang maar ook idealen en principes). |

‘Externe prikkels van wetgeving ondermijnen de interne prikkels, en dat is het gevaar.’

moet relatief mild met eventuele misverstanden worden omgegaan, van fouten mag worden geleerd, maar met misbruik van het vertrouwen moet korte metten worden gemaakt. Gedogen is dodelijk. Het gaat bij dit concept dan ook nadrukkelijk om ex-ante sturing en niet ex-post: voorkomen is immers beter dan genezen. Dat betekent dan ook veel aandacht voor opvoeden en opleiden in gedrag (ethiek- en dilemmatraining). Zie in dit verband ook de tabel bij dit artikel, ontleend aan Paine, HBR, 1994.

Sturen op geïnformeerd vertrouwen vereist ‘controle’

| Hard controls | Soft controls |
|---|-------------------------------|
| <i>Activiteiten</i> | <i>Mensen</i> |
| • Controles | • Gedeelde waarden |
| • Inspecties | • Competenties |
| • Beleid en reglementen | • Communicatie |
| • Reconciliaties | • Leiderschapstijl |
| • Functiescheiding | • Transparantie |
| • Autorisatiematrixes, user id's, passwords | • Bewustwording |
| • Controle totalen | • Tevredenheid en commitment |
| | • Sociale en commerciële druk |
| | • Belonen van gewenst gedrag |
| | • Bijsturen ongewenst gedrag |



BRON: KPMG

UIT DE SPIRAAL

Uit tal van andere cases blijkt dat sturen op vertrouwen vruchten afwerpt. De belangrijkste uitgangspunten van die cases noemen we *trust rules*. Het zijn regels om vertrouwen te organiseren, het zijn regels om te kunnen vertrouwen, met als doel te komen tot een situatie waarin *trust rules*. Met andere woorden waarin vertrouwen regeert.

Het is volgens ons de enige manier om uit de spiraal te stappen. Externe prikkels van wetgeving ondermijnen immers de interne prikkels, en dat is nu juist het gevaar. We moeten werken aan de interne prikkels, die ongelooflijk krachtig kunnen zijn. Zie als bewijs daarvan bijvoorbeeld het kader bij die artikel over het ‘rotondenken’. Bedenk dat er veel lef nodig was om dit concept aan te gaan, en wijs dan niet op voorhand de leerzame analogie met de financiële wereld af. □

NOOT

* Philip Wallage is partner bij KPMG en hoogleraar leer van de accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam.