

Mr. Wijnand Nuijts, toezichthouder namens DNB

Wijnand Nuijts begon zijn loopbaan in de advocatuur en werkte vervolgens in de Corporate Finance sector totdat hij in 2003 toetrad tot De Nederlandsche Bank. Inmiddels is hij verantwoordelijk voor de afdeling Governance, Gedrag & Cultuur. Deze afdeling is een onderdeel van 'prudentieel en integriteitstoezicht' op de onder toezicht staande instellingen.

54 onderzoeken naar de effecten van gedrag op prestatie

Het gaat om de verhouding tussen structuur, de inrichting van de organisatie, en gedrag. Er bestaat alleen Good Governance bij goed gedrag. Stel dat de structuur goed geregeld is, dan is goed gedrag nog niet vanzelfsprekend. In het toezicht onderzoeken we de wijze waarop gedrag en cultuur invloed hebben op de prestaties, het risicoprofiel en de integriteit van een financiële instelling. We hebben inmiddels ruim 54 onderzoeken gedaan bij allerlei soorten instellingen. We hebben in dat kader veel gesprekken gevoerd met Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen, waarbij we in eerste instantie inzicht willen creëren in de effecten van gedrag op hun eigen prestaties en op die van de instelling. We kijken daarbij mede vanuit een psychologische invalshoek naar dat gedrag.

Dat wekte in het begin enige bevreemding; inmiddels zijn instellingen er meer aan gewend. Niettemin ontmoet je ook nog wel scepsis bij mensen die gewend zijn alleen naar de harde kanten te kijken. Gedrag is in de praktijk bijzonder hard, hetgeen blijkt als we door onze bevindingen een spiegel kunnen voorhouden van het gedrag. De algemene bevindingen en effecten van het toezicht op gedrag en cultuur zijn te lezen in de brochure '[Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector](#)' (DNB, 2015) en eerder al in de brochure '[Leading by example - Gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen](#)' (DNB, 2013).

Als toezichthouder reflectie stimuleren

We weten allemaal hoe ingewikkeld de financiële sector in elkaar zit. De context is onze kapitalistische maatschappij met de perverse prikkels die daarbij horen. De oplossingen zijn complex en weerbarstig; ons werk is niet bepaald simpel. Toch ben ik positief gestemd. We zien dat instellingen bezig zijn met zaken als board dynamics en goede besluitvorming. De verantwoordelijkheid om dat goed te organiseren berust bij de instellingen zelf en zij nemen die verantwoordelijkheid doorgaans ook. Via een 'challenging dialogue' stimuleren we de reflectie binnen de organisatie. We zullen echter blijven wijzen op de risico's van bepaalde gedragspatronen en het belang blijven onderstrepen om deze patronen voortdurend onderling te bespreken en waar nodig aan te passen.

Onderzoek naar verandervermogen

De wettelijke rol die DNB en AFM in het kader van gedrag & cultuur hebben, wordt in het algemeen goed gewaardeerd door de Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen van bedrijven waar we het toezicht over hebben. Door de dingen die we zien en de aanbevelingen die we doen, proberen we een constructieve dialoog op gang te brengen. Dit wordt vrijwel altijd gewaardeerd, omdat we ook duidelijk uitleggen dat we niet uit zijn op straffen of het beoordelen van mensen. Het gaat ons er niet om gedrag en cultuur an sich te

scoren; wij bekijken gedrag en cultuur als veroorzakers van risico's die de prestaties van de onderneming beïnvloeden. Door vanuit dit effectgerichte perspectief over gedrag te spreken, heeft de Raad van Bestuur de kans het probleem, bijvoorbeeld een besluitvormingsproces dat niet goed in elkaar zit, op te pakken en te verbeteren. Met de AFM hebben wij gezamenlijk een onderzoek uitgevoerd naar het verandervermogen binnen de financiële sector '[Verandervermogen in de financiële sector](#)', AFM/DNB, 2014.

Deze aanpak werkt goed en zou best ook internationaal toegepast kunnen worden. Met dat doel voor ogen, hebben we onlangs voor ruim 140 internationale toezichthouders een conferentie over ons toezicht georganiseerd.

Constructieve tegenspraak en zelfreflectie

Het gaat er ons niet om dat een instelling geen risico's mag nemen, dat hoort nu eenmaal bij ondernemen, maar wel dat je zorgvuldige besluiten neemt waarin risico's goed in kaart worden gebracht en afgewogen. En dat je naarmate je meer risico's neemt, je nog zorgvuldiger wordt. Wat naar ons inzicht helpt, is het onderhouden van de kwaliteit van besluitvorming. Deze rust op twee pijlers: een gedegen proces enerzijds en effectief gedrag anderzijds. Het gaat wat dat laatst betreft met name om constructieve tegenspraak en zelfreflectie. Het bij de gekozen strategie juiste gedrag staat niet in regels of handboeken; governance is nooit af. Instellingen vragen ons nogal eens om een framework, gebaseerd op onze inzichten, in de verwachting dat hen dat helpt bij hun besluitvorming. We wijzen dat naar henzelf terug: de instelling moet zelf groeien naar het juiste evenwicht. Zij zijn het beste in staat om maatwerk voor de eigen instelling te bieden. Als toezichthouder zullen we vervolgens beoordelen of wij denken dat de eerder geconstateerde risico's ten aanzien van gedrag adequaat zijn aangepakt.

Te weinig IT-expertise in de top

In de financiële wereld zijn de bedrijfsprocessen inhoudelijk erg complex en daarbij ook zeer afhankelijk van de informatie technologie. Die combinatie van financiële kennis en technologische kennis maakt het überhaupt enorm moeilijk om de risico's te beheersen. De IT-expertise binnen de Raden van Bestuur en Commissarissen is relatief klein en men is vaak erg afhankelijk van expertise van derden. Gezien het grote belang van het onderwerp voor een gezonde toekomst, is het van belang dat deze kennis ook binnen de top van de onderneming voldoende aanwezig is.

Toegevoegde waarde van commissarissen

In mijn ogen moet de Raad van Commissarissen zich permanent de vraag stellen wat hun toegevoegde waarde is voor de organisatie, met name met het oog op het lange termijn succes van de onderneming. De Raad van Commissarissen heeft goede informatie nodig om die rol te kunnen vervullen. Het komt nog steeds voor dat de stukken te uitgebreid zijn, te laat worden gestuurd, te specialistisch zijn en doorgaans beperkt zijn tot historische informatie. Instellingen zouden de rol van de Raad van Commissarissen kunnen versterken met toekomstgerichte informatie.

Onze aanpak wekt internationaal interesse en navolging

In de Nederlandse cultuur is het vrij eenvoudig om als medewerker de voorzitter van de Raad van Bestuur te benaderen met een suggestie hoe problemen verbeterd kunnen worden. In andere landen is dat beslist niet vanzelfsprekend. Wat dat betreft hebben we het dus makkelijker om een groepsdynamiek te ontwikkelen op basis van vertrouwen en niet op basis van angst. Als ik word uitgenodigd door internationale organisaties van toezichthouders en daar onze aanpak presenteer, is het reactiepatroon steeds hetzelfde: eerst een beleefde stilte voor 'de man met de afwijkende boodschap'. Daarna komt er opeens een regen van vragen en neemt men de weg die wij zijn ingeslagen serieus. Bij het IMF noemt men onze aanpak als voorbeeld voor het kijken naar gedrag en cultuur. Internationaal ziet men onze aanpak als voorbeeld. Die bestaat uit het aanmoedigen van dialoog en elkaar aanspreken op gedrag als voorwaarde voor good governance. Klokkeluiders kunnen het gemis aan tegenspraak nooit compenseren. Daar waar klokkeluiders de prijs willen betalen om hun mening kenbaar te maken is er vaak al heel veel aan de hand. Als tegenspraak niet goed georganiseerd is, belast de organisatie zich met de soms zeer hoge sociale kosten van tegenspraak; eerst voor een individu maar later ook voor de organisatie zelf. Juist in de Raden moeten deze kosten krachtig bestreden worden: het vertrek van een bestuurder wegens verschil van inzicht lost niet meteen alle problemen op. Het gaat om de onderlinge relaties en de constructieve dialoog.

Anders en beter

Instellingen hebben naar aanleiding van onze onderzoeken doorgaans tijdige en adequate verbetermaatregelen getroffen. In ons toezicht zien we er onder meer op toe dat de instellingen de juiste mensen op de juiste plaats benoemen. Een diverse samenstelling van de RvB en RvC is daarbij van belang. Daarbij gaat het niet alleen om de verhouding man vrouw, maar ook om leeftijdsdiversiteit, verschillende achtergronden en ervaringen en vaardigheden. Als er teveel mensen uit dezelfde groep worden benoemd, loop je het risico belangrijke informatie te missen en onvoldoende tegenspraak te kunnen organiseren. Uiteindelijk zal zich dat vertalen naar de prestaties van de instelling. Aan de andere kant kan een teveel aan diversiteit het functioneren van de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen beïnvloeden. Het gaat erom dat beiden voortdurend met elkaar bespreken wat hen te doen staat en hun samenstelling op eigen initiatief aan te passen als de belangen van de onderneming dat vragen.

Prioriteit 1: tegenspraak organiseren, 2: geef gelegenheid tot afwijkende mening

Belangrijkste is dat je je eigen tegenspraak moet organiseren. Dit kan bijvoorbeeld door een 'outsider's view', 'dialectical inquiry' of per toerbeurt een 'advocaat van de duivel' aan te wijzen. Op deze manier wordt er kritisch nagedacht zonder dat een persoon het stigma krijgt van drammer. Ook moeten zowel de Raad van Bestuur als Raad van Commissarissen alert zijn om hun leden voldoende gelegenheid te geven hun afwijkende mening te beargumenteren. Die afwijkende mening kan reden zijn om de voorgenomen besluitvorming te herzien. Zo'n opstelling getuigt eerder van kracht dan van besluiteloosheid.

Maart 2015 [Terug naar Beyond-onze bronnen](#)