



De Stichting GoodGovernance.NU wil de positieve kracht van goed bestuur versterken. We brengen de denkkraft van professionals, opiniemakers, bestuurders en praktijkmensen bij elkaar door een platform voor elkaars verhalen en ervaringen: www.goodgovernance.nu

Dit interview is gehouden op initiatief van het bestuur van de Stichting GoodGovernance.NU.

Datum 3 maart 2015

Wijnand Nuijts

Good Governance: Casper van den Wall Bake, Cor de Feyter



De tekst is vrij te gebruiken onder de Creative Commons licentie 4.0: naamsvermelding en geen afgeleide werken. Deze licentie staat het u toe het interview in zijn geheel te distribueren, zowel commercieel als niet commercieel, zolang het ongewijzigd is en de naamsvermelding regels worden toegepast. [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



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.



"Organiseer je eigen tegenspraak"

WAT VERSTA JE ONDER GOOD GOVERNANCE?

"Het gaat om de verhouding tussen structuur - zeg maar 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 & 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)."

KAN EVENWICHTIGE BESLUITVORMING WEL?

"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."

VERBETERT DE SECTOR DOOR DIT TOEZICHT?

"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 RvB de kans het probleem, bijvoorbeeld een besluitvormingsproces dat niet goed in elkaar zit, op te pakken en te verbeteren. 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. Met de AFM hebben wij gezamenlijk een onderzoek uitgevoerd naar het verandervermogen binnen de financiële sector (zie het rapport Verandervermogen in de financiële sector; AFM/DNB, 2014)."

ZIJN GROTE RISICO'S EEN EIS VAN DE MARKT?

"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.

Pijler van besluitvormingskwaliteit: 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."

IS IT-EXPERTISE VOLDOENDE ONTWIKKELD?

"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 van 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."

IS GEDRAGSTOEZICHT CULTUUR GEBONDEN?

"Ja en nee. 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. Klokkenluiders kunnen het gemis aan tegenspraak nooit compenseren. Daar waar klokkenluiders 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."

WELKE ROL SPEELT DE RAAD VAN COMMISSARISSEN?

"In mijn ogen moet de RvC 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.

Wat is de toegevoegde waarde van de RvC?

De RvC 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 RvC kunnen versterken met toekomstgerichte informatie."

IS GOVERNANCE BELEID TE HANDHAVEN?

"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 RvB of RvC beïnvloeden. Het gaat erom dat RvB en RvC 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."

WAT ZIJN JE CONCRETE TIPS?

"Belangrijkste is dat je je eigen tegenspraak moet organiseren. Dit kan bijvoorbeeld door een 'outsider's view', 'dialectical inquiry' te organiseren 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 RvB als de RvC 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."

Amsterdam, 3 maart 2015

Terug naar [Good Governance](#)