



Good  
Governance.nu

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](http://www.goodgovernance.nu)

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

Datum 2 juli 2015

Willem Nagtglas Versteeg

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



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



Willem Nagtglas Versteeg was van eind 2004 tot april 2008 secretaris van de Raad van Bestuur en tevens secretaris van de Raad van Commissarissen van de ABN AMRO. Deze dubbelrol is prima te vervullen zolang er geen grote problemen zijn. Maar als er tegengestelde belangen ontstaan tussen de twee gremia is het een vrijwel onmogelijke taak om aan de verwachtingen van beide volledig te voldoen.



---

## Wat is Governance voor jou?

Voor mij is Good Governance synoniem met het begrip 'goed handelen'. In mijn rol als secretaris van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen gaat het dan vooral over stakeholder management. Dat is het waarmaken en waarborgen van de verwachtingen die er leven bij de stakeholders; in essentie is dit goed toezicht. Er moet aandacht zijn voor gezamenlijke verantwoordelijkheid van en voor alle stakeholders.

Iedere organisatie vult dit in naar eigen behoefte. Dus daarmee is ook gezegd dat niet alle regels van Good Governance voor elke organisatie toepasbaar zijn.

Als je ondersteuning geeft aan twee colleges, zoals een RvB en een RvC, met heel verschillende taken en verantwoordelijkheden, is zo'n dubbelrol heel goed mogelijk en ook wenselijk. Als 'postiljon d'amour' kun je waar mogelijk de 'boodschap achter de boodschap' duidelijk maken en zo de communicatie optimaal houden.

Het wordt moeilijk als er een crisis situatie heerst en zeker als de RvB en de RvC niet geheel op een lijn zitten hoe deze te adresseren. Het was crisis omdat de bank in 2007 betrokken werd in een vijandige overname door een consortium van banken/concurrenten terwijl er ook intern verschillende visies waren over de strategie wat voor soort bank we primair moesten zijn –

zaken/transactie gerichte bank of klant gerichte bank – en over een aantal andere zaken. Deze knelpunten zijn goed beschreven in het boek De Prooi van Jeroen Smit.

In deze complexe situatie stonden de RvB en RvC in enkele kwesties tegenover elkaar. De RvC had (al langere tijd) geen echte grip op de organisatie waar de RvB dominant was en waar deze überhaupt weinig toegevoegde waarde in de RvC zag.

In die situatie als secretaris van beide colleges functioneren, eist enige improvisatie met name daar waar loyaliteits kwesties dreigen te ontstaan.

Ik voelde het als mijn verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het goed functioneren van beide colleges, daarmee bijdragend aan good governance.

Vooraf het beter functioneren van de RvC als toezichthouder en raadgevend college was noodzaak.

Om als raad goed te kunnen functioneren is informatie over- en inzicht in beleid en uitvoering van de bank essentieel. Dat was voor mij ook het lastigste om te realiseren, zeker in een extreem complexe bank als de onze toen was. Enkele voorbeelden van mijn pogingen:

- we hebben jaarlijks een naslagwerk samengesteld met als doel de leden van de RvC van elke divisie en afdeling de strategie, het beleid en de huidige gang van zaken, alsmede de te verwachten hindernissen te voorzien. Opgesteld door de divisies en



afdelingen zelf en geredigeerd door mij

- ik heb geprobeerd de leden van de RvC zo nu en dan direct te laten praten met key-mensen op het 2e en 3e echelon, wat overigens gevoelig kan liggen bij de RvB. Ik had daarmee weinig succes. De tijd ontbrak hen en soms de wil.
- de vergaderstukken aangeleverd door de verschillende onderdelen van de bank blonken vaak niet uit door leesbaarheid. Hier lag een uitdaging om de stukken te laten herschrijven en te verkorten met de hoop dat deze zo toegankelijk er werden voor de leden van de RvC
- soms moest er bij de RvB gelobbied worden om bepaalde punten op de RvC agenda te krijgen als dat haar niet goed uit kwam
- ik heb de vergadertafel laten verkleinen zodat de leden van beide colleges dichter bij elkaar kwamen te zitten en niet pontificaal tegenover elkaar aan een grote tafel. Dit in een poging de afstand tussen beide ook mentaal te verkleinen

De informele organisatie was ook een goed medium om een 'acceptabele sfeer' te creëren. Ik kon de informele contacten gebruiken om de afstand die soms bestond tussen het 3e echelon en RvB te doorbreken. Ook het benoemen van 'politiek gedrag' met een duidelijke stellingname dat ik daar niet aan mee wilde doen. Doordat ik veel informele contacten had kon ik soms ook helpen om een bepaald onderwerp te agenderen.

## **De positie van de RvC moet sterk zijn.**

De RvC zat in een moeilijke positie. Ze wilden controle maar het ontbrak hen vaak aan tijd, kennis en overzicht om zich te verdiepen in alle issues die er speelden. Vaak was de

informatie van de RvB de enige informatie die ze kregen en was er geen tijd om hun eigen management informatie te verzamelen. Hierdoor ontstond een wisselwerking waardoor de RvC de echte issues steeds minder begon te snappen en de RvB geen respect meer had voor de RvC; *Je hebt niets aan ze, ze snappen het toch niet* . . . Hierdoor kon men niet anders dan terugvallen in formele procedures.

Een algemene conclusie is dat de commissarissen, en niet alleen de voorzitter van de RvC, veel meer tijd moeten spenderen om de organisatie te leren kennen en begrijpen teneinde een nuttige gesprekspartner voor de RvB te worden. Dit gold zeker voor de steeds complexer wordende bank die ABN AMRO was in de jaren voor de overname. Dit kan ondermeer bereikt worden door als commissaris regelmatig te praten met mensen van het 2e en 3de echelon. Zonder twijfel moet de kwaliteit van de leden van de RvC hoog zijn. Er waren leden die nooit iets inbrachten, behalve een enkele losse opmerking over hun specialisme. Leden van de RvC zouden meer moeten doorvragen als ze het niet snappen: "ik heb te weinig informatie en/of kennis om hierover nu een beslissing te nemen". Ze moeten ruggengraat tonen, bijv. door op zoek te gaan naar draagvlak voor tegendraadse beslissingen, niet bang zijn om hun positie als commissaris op het spel te zetten. Als er dan toch een belangrijke beslissing wordt genomen waar ze het niet mee eens zijn moeten ze bereid zijn de uiterste consequentie te trekken.

[Terug naar website](#)