

Special edition
Nout Wellink

29
jaar DNB

Inhoud

- 04/ Toegewijde denker en doener
- 08/ Lense Koopmans: 'We houden elkaar scherp'
- 10/ Jean-Claude Trichet: 'Niets ontgaat hem'
- 12/ Gerrit Zalm: 'Veelzijdigheid is zijn talent'
- 14/ ZKH de Prins van Oranje: 'Een innemende man'
- 16/ Fokko van Duyn: 'Hij recupereert snel'
- 18/ Lex Hoogduin: 'Papiervreter'

Colofon

Speciale bijlage bij DNB Magazine 3, 2011
©Juni 2011, de Nederlandsche Bank
Afdeling Communicatie

Hoofdredactie: Loek van Daalen
Eindredactie: Marijke Hoogendoorn, Ellen Tolsma
Tekst: Cees van Lotringen
Fotografie: ANP, Historisch Archief DNB, Hollandse Hoogte, Rob Meulemans, Rijksvoorlichtingsdienst (p. 15)
Vormgeving en druk: Joh. Enschedé (vormgeving), Fd-Repro en Post (productie), Drukkerij de Bink (drukkerwerk)

Artikelen mogen niet zonder toestemming van de redactie worden overgenomen

Volhardend en toegewijd

Volhardend in zijn toewijding aan financiële stabiliteit – omdat we daar in Nederland met z'n allen beter van worden – en daarmee ook aan de hoedster ervan: de Nederlandsche Bank. Nout Wellink heeft die volharding en toewijding in de dertig jaar dat hij bij DNB werkte, waarvan de laatste veertien aan het roer, meer dan nodig gehad. De inflatie van de gulden in de jaren tachtig van de vorige eeuw, de monetaire eenwording van Europa, de globalisering, de recente krediet- en schulden crisis... Deze en andere uitdagingen ging hij tegemoet met nimmer aflatende energie. Dossiers vretend, reflecterend, professoraal docerend waar nodig, vriendelijk en hoffelijk verduidelijkend waar mogelijk. Ook daarin was hij volhardend, zelfs bij aanvallen op zijn persoon. 'Die horen erbij', zei hij. Relativerend, want 'ook deze misère gaat weer over.' Ondanks alle drukte volhardend in het bieden van een luisterend oor aan de gewone mens. Zich sterk makend voor een krachtige financiële sector, de motor van de economie. Maar toch vooral volhardend in toewijding aan *zijn* mensen van *zijn* Bank. Drie decennia lang. In deze special komt een aantal goede bekenden van Nout Wellink aan het woord. Zij vertellen over hun ervaringen met de persoon en met de functionaris Nout Wellink. Met 'een wereldmerk van hoge kwaliteit', aldus Jean-Claude Trichet.

De redactie

CV Nout Wellink

Dr. A.H.E.M. Wellink is sinds 1 juli 1997 president van de Nederlandsche Bank. Sinds januari 1999 is Wellink lid van de Raad van Bestuur van de Europese Centrale Bank. Tevens is hij vanaf juli 2006 voorzitter van het Bazels Comité voor Banktoezicht. Wellink heeft sinds 1997 zitting in de directie van de Bank voor Internationale Betalingen, die hij van 2002 tot 2006 voorzat. Hij is ook lid van de Group of Ten Governors, de vergadering van centrale bankpresidenten van de G-10, en Governor van het Internationaal Monetair Fonds en lid van de Financial Stability Board.

Nout Wellink bekleedt diverse nevenfuncties. Zo is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden, voorzitter van de Raad van toezicht van het Nederlands Openluchtmuseum en lid van de Raad van Toezicht van het Centraal Bureau voor Genealogie. Hij verkreeg het eredoctoraat van de Universiteit van Tilburg. Hij is Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw.

In 1982 trad Wellink toe tot de directie van DNB. Daarvoor heeft hij diverse functies bekleed bij het ministerie van Financiën. Zo was hij in de periode 1970 tot 1982 achtereenvolgens economisch medewerker, directeur Algemene Financiële en Economische Politiek en thesaurier-generaal. Wellink werkte van 1965 tot 1970 als student-assistent en wetenschappelijk medewerker aan de faculteit economie van de Universiteit van Leiden.

Wellink studeerde Nederlands recht aan de Universiteit van Leiden (1961 - 1968) en promoveerde in 1975 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam tot doctor in de economie. Geboren: 27 augustus 1943 te Bredevoort.



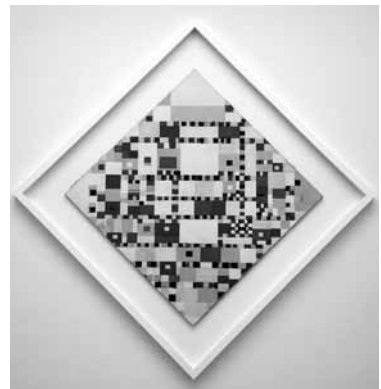
Toegewijde denker en doener

‘Nout Wellink is altijd heel sterk geweest in de analyse, maar wat hem echt uniek maakt is dat hij dan direct ook tot handelen overgaat’, zegt DNB-directielid Lex Hoogduin. ECB-president Jean-Claude Trichet komt tot een vergelijkbaar oordeel: ‘Nout is een man van reflectie, behoedzaam, lucide. Maar als een besluit is genomen, dan gaat hij ook besluitvaardig over tot actie.’

Nout Wellink neemt afscheid als president van de Nederlandsche Bank. Dat doet hij na meer dan veertig jaar publieke dienst. In die hoedanigheid is hij als geen andere Nederlander betrokken geweest bij vrijwel alle belangrijke dossiers van de afgelopen dertig jaar: opschoning van de Nederlandse overheidsfinanciën in de jaren tachtig en de Europese monetaire integratie en de toenemende wereldwijde coördinatie van het kapitaalstelsel in de decennia daarna. Dat Wellink op 67-jarige leeftijd nog steeds een niet-aflatende *drive* heeft om de problemen op te lossen, komt doordat hij de problematiek altijd weer als nieuw ervaart, zegt Fokko van Duyn, president-commissaris van DNB. En, voegt van Duyn, er aan toe: ‘Wellink heeft een ijzeren gestel. Hij herstelt snel. Hij sjachert wat rond zijn huis, kijkt of hij iets in de tuin kan doen, of hij slaat ergens een spijker in of bezoekt een galerie en dan is hij weer fris en monter.’

De carrière van Wellink gaat terug tot het einde van de roerige jaren zestig. Na een kort verblijf als wetenschappelijk medewerker

‘Hij heeft een niet-aflatende drive’



aan de universiteit van Leiden startte hij zijn publieke loopbaan bij het ministerie van Financiën. Eerst bij de Studiedienst, maar al snel drong hij door tot de *inner circle* van minister Wim Duisenberg. Naast thesaurier-generaal Coen Oort, waren dat Dick Meys en Lenze Koopmans. Duisenberg voerde harde gevechten in het kabinet over het begrotingsbeleid en ook op het ministerie zelf werd een richtingenstrijd gevoerd tussen afdelingen. Wellink herinnert zich deze periode als één van zeer hard werken en van vriendschappen die voor het leven werden gesmeed.





Spreekbuis

Na zijn loopbaan bij het ministerie te hebben afgerond als thesaurier-generaal, ging Wellink in 1982 met Duisenberg mee naar de directie van de Nederlandsche Bank. Die eerste jaren profiteerde de Bank van de kennis en de contacten die Wellink van het ministerie meebracht. Maar vooral als denker en doener werd Wellink de onmisbare rechterhand van Duisenberg. Toen hij hem opvolgde als president, werd de continuïteit van het beleid verzekerd en de goede relatie met het ministerie van Financiën doorgezet. Dat betaalde zich uit ten tijde van de introductie van de euro.

Oud-minister van Financiën, Gerrit Zalm, spreekt van een gezamenlijk hoogtepunt: 'Bij zowel de introductie van de euro als bij vele andere zaken heb ik Nout leren kennen als iemand die extreem toegewijd is, hard werkt, sociaal vaardig en echt begaan is met zijn mensen. Je ziet maar zelden dat iemand al die vaardigheden combineert.'

Die toewijding werd ook duidelijk tijdens de kredietcrisis van 2008, toen het uiterste van de veerkracht van DNB en Wellink werd gevraagd. Alle middelen en denkkracht van DNB werden ingezet om grootbanken en verzekeraars te redden om daarmee het financiële systeem te redden.

Tegelijkertijd werd er ook een zwaar appel gedaan op het toezicht. Dat gebeurde op een moment dat er binnen DNB sprake was van een vacuüm. Eerst overleed in 2007 directielid Dirk Witteveen, vervolgens vertrok in april 2008 directielid Flip Klopper, gevolgd door het vertrek van directielid Arnold Schilder eind 2008 naar New York. Per januari 2009

‘Wellink heeft persoonlijke aandacht voor iedereen’

nam directielid Henk Brouwer het toezicht op zich. Hoewel DNB een collegiaal bestuur kent, en het toezicht formeel niet onder de directe verantwoordelijkheid van de president valt, nam Wellink de rol van de spreekbuis voor het toezicht binnen de Bank op zich. Volgens directielid Hoogduin ‘had hij daar best wat verder van weg mogen blijven, maar zo zit hij niet in elkaar.’

Open sfeer

Wellink nam die rol er in 2008 bij, toen hij een ander systeem aan het redden was – het wereldwijde bankstelsel. Als voorzitter van het Bazels comité bereikte hij een akkoord over zwaardere kapitaal-eisen, het zogenoemde Bazel III-akkoord. Dit akkoord werd in recordtempo bereikt, wat ECB-president Trichet mede terugvoert op Wellinks langdurige ervaring en sterke sociale vaardigheden: ‘Je hebt daar te maken met allerlei internationale mensen, met uiteenlopende culturen en achtergronden. Wellink heeft persoonlijke aandacht voor iedereen en met de manier waarop hij zaken naar voren brengt creëert hij een prettige, open sfeer. Dat is essentieel voor het behalen van succes.’ Het Bazel III-akkoord wordt door zijn collegae en vrienden als een hoogtepunt in zijn carrière beschouwd. Zijn vriend Lenze Koopmans, president-commissaris van de Rabobank, zegt daarover: ‘Wat Mansholt voor de Europese landbouw heeft gedaan, heeft Wellink met dit akkoord voor de financiële sector bereikt.’ •





Lense Koopmans

Werkrelatie: Werkte van 1969 - 1972 en van 1975- 1978 bij het ministerie van Financiën, achtereenvolgens als inspecteur der Rijksfinanciën en directeur-generaal Rijksbegroting. Wellink werkte in deze periode ook bij het ministerie, eerst als economisch medewerker, later als directeur Algemene Financiële en Economische Politiek en thesaurier-generaal. In 1975 promoveerde Wellink bij Koopmans tot doctor in de economie. Koopmans is momenteel onder meer lid van de Raad van Commissarissen van de Rabobank en hoogleraar economie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

‘Ik was de hoogleraar en Nout was degene die bij mij, midden jaren zeventig, promoveerde op ‘De inkomenselasticiteit van het Nederlandse belastingstelsel’. Dat was bijzonder. Want we waren niet alleen even oud, we hadden allebei in 1968 onze loopbaan gestart op het ministerie van Financiën. Zijn promotieonderzoek deed hij ondermeer over de regressiefactor. Dat was, zeg ik ook terugkijkend, belangwekkend en uniek. Ik moest hem wel achter de broek aan zitten, maar los daarvan had ik Nout een acht willen geven, dan was hij cum laude gepromoveerd. Dat laatste halve punt heb ik er bij de andere hoogleraren niet bij kunnen praten en dus werd het een 7,5. Mede op basis van zijn kennis over de regressiefactor, betrok ik hem bij mijn boek ‘Overheidsfinanciën’ dat ik in 1971 had geschreven.

Als hoogleraar verveelde ik me en daarom was ik blij dat minister Duisenberg mij vroeg terug te komen naar Financiën. Dat was intellectueel een zeer interessante periode, omdat er sprake was van een strijd tussen de thesaurier-generaal en de directeur-generaal rijksbegroting. De rijksbegroting was in 1969 namelijk onder de thesaurie weggehaald. Wellink, Dick Meys, Coen Oort en ik stonden Duisenberg bij. Mede door die regressiefactor van Wellink kwamen wij tot het inzicht dat er een begrotingsbeleid moest komen dat stoelde op het inzicht dat de arbeidskosten sterk werden beïnvloed door de stijging van de collectieve lasten.

Onder het bewind van Duisenberg ontstond de vriendschap voor het leven met Wellink. We maakten onwaarschijnlijk lange dagen. Dat deden we met groot plezier en met toewijding. Na die kabinetsperiode ging Meyst naar de Amro Bank en ik ging aan de slag met het ziel-togende conglomeraat Ogem. Wij bleven elkaar vooral zien in het clubje van oud-thesaurier-generaals. Weliswaar heb ik die topfunctie nooit bezet, maar de anderen vonden dat ik hem wel had kunnen doen en dat ik er daarom bij hoorde. Bij die bijeenkomsten houden we elkaar vooral ook scherp. Zo hebben we regelmatig gesproken over de kritiek die DNB als toezicht-houder ten deel viel. Wellink krijgt als president alle kritiek. Dat is niet fair, maar hem hoor je daar niet over. Hij neemt die verantwoordelijkheid.

Nu is Wellink voorzitter van het Bazels comité. Hij doet daar voor de bankensector, wat Mansholt in de jaren zestig voor de Europese landbouw heeft gedaan. Het zijn buitengewoon ingrijpende maatregelen. Wellink heeft er het intellectuele vermogen en de *drive* voor om dit voor elkaar te krijgen. Dat hij zo’n verschrikkelijk aardige vent is helpt daarbij... Een Bazel-akkoord zou zijn *finest hour* zijn.

Als president-commissaris van de Rabobank ben ik onder Wellinks toezicht gesteld. Hoewel we een hechte vriendschap hebben, is het belangrijk om de rolverdeling zuiver te houden. Dat houdt bijvoorbeeld in dat als wij als Rabobank op onze flicker krijgen, ik niet boven langsga en Wellink bel. Dat doe ik niet. Het gaat erom dat je dat zuiver houdt.’ •

Jean-Claude Trichet

Werkrelatie: Hun loopbanen hebben elkaar vaak gekruist. Trichet maakte in de jaren tachtig carrière bij het Franse ministerie van Financiën, Wellink werkte van 1970 - 1982 bij het Nederlandse ministerie van Financiën. In 1987 werd Trichet toezichthouder en in 1993 president bij de Banque de France. In 2003 werd Trichet benoemd tot president van de ECB.

‘De Nederlandsche Bank, alsmede natuurlijk Nout, hebben mij belangrijke morele steun gegeven in de jaren dat ik als thesaurier-generaal en als bankgouverneur mij sterk maakte voor het ‘franc fort’-beleid. Dat beleid was erop gericht de financiële en monetaire gezondheid, evenals de economische concurrentiekracht van Frankrijk te verbeteren: de inflatie was te hoog, evenals de begrotingstekorten, terwijl de arbeidsproductiviteit te laag was. Wij volgden het beleid van de best bestuurde Europese lidstaten, zoals Duitsland en Nederland die op dat punt op ons voor liepen. Ik noemde dat de ‘competitive disinflation’. Het beleid van de franc fort was in de publieke opinie niet onomstreden, hoewel zeventig procent van de bevolking, zowel aan socialistische als aan conservatieve kant, dit beleid steunde, vooral het monetaire beleid.

Die morele en intellectuele steun die wij vanuit Duitsland en Nederland kregen, past bij de langdurige vertrouwensrelatie die wij met elkaar hebben. Ik ken Nout nu al 25 jaar. Wij hebben elkaar voor het eerst in de jaren tachtig bij een OESO-bijeenkomst ontmoet, toen we allebei nog bij het ministerie van Financiën werkten. In die lange professionele relatie, en vooral ook in ons vak als centrale bankier, is onderling vertrouwen fundamenteel. Dat vertrouwen is gebouwd op zeer veel gezamenlijke ervaringen en uitdagingen. Je weet hoe de ander reageert en denkt. Dat helpt in crisissituaties waarin je als centrale bankier snel moet handelen. Ik beschouw hem dan ook als een vriend. Nee, als meer dan dat: ik beschouw hem als een zeer goede vriend. Soms kun je uit de aard van je functie inderdaad van opvatting verschillen. Dat is ‘le devoir d’état’, maar eigenlijk zijn onze analyses en conclusies veelal identiek geweest. Verschillende culturele achtergronden spelen daarbij nauwelijks een rol. Ik werd in Frankrijk betiteld als een ‘Bundesbank kloon’ en als de ‘ayatollah van de franc fort’! Wat dat betreft zitten we al heel lang in hetzelfde kamp.

In de Governing Council van de Europese Centrale Bank ken ik Nout als een bijzonder ervaren deelnemer uit ons midden. Hij is wijs. Hij is erop gespist alle stand- en gezichtspunten mee te wegen. Hem ontgaat nagenoeg niets. Nout is een man van reflectie, behoedzaam, lucide. Maar als een besluit is genomen dan gaat hij ook besluitvaardig over tot actie. Kortom, hij is in staat tot zowel het denken als het doen. Bovendien is hij een plezierig mens om mee om te gaan. Ik heb hem ook leren kennen als een humoristisch mens. Als voorzitter van de Bazel-commissie komen die persoonlijke eigenschappen hem beslist van pas. Daar heb je te maken met allerlei internationale mensen, met uiteenlopende culturen en achtergronden. Wellink heeft persoonlijke aandacht voor iedereen en met de manier waarop hij zaken naar voren brengt creëert hij een prettige, open sfeer. Met het Bazel III-akkoord heeft hij een groot wereldwijd succes geboekt. Dat er zo snel een principeakkoord werd bereikt over verbeteringen van het financiële stelsel, inclusief het stellen van hogere kapitaaleisen aan banken, is beslist ook aan hem te danken. Dat is een buitengewone prestatie en onderstreept dat hij een wereldmerk van hoge kwaliteit is. Ook in zijn nationale toezichtrol heeft hij uitstekend werk verricht. Bij verschillende gelegenheden heb ik publiekelijk gezegd hoezeer ik onder de indruk was van zijn daden in deze bijzonder moeilijke tijden.’ •





Gerrit Zalm

Werkrelatie: Werkte van 1975 - 1981 bij het ministerie van Financiën, Wellink van 1970 - 1982. Zalm was van 1981 - 1988 werkzaam bij het ministerie van Economische Zaken. Van 1994 - 2006 was hij minister van Financiën. Momenteel is hij CEO van ABN AMRO.

‘Néé, ook na al die jaren van regelmatige werklunches tussen mij als minister van Financiën en Nout als president van de Nederlandsche Bank, heb ik nooit het gevoel gehad dat die ontmoetingen een sleur werden. Want het is ‘lonely at the top’. We spraken over van alles en soms waren er op het ministerie of op de Bank problemen en dan vroegen we elkaar om advies. We hebben altijd een vertrouwensrelatie gehad, één waarin we elkaar nooit een kunstje flikten. Onze professionele relatie gaat terug tot de jaren zeventig en deze is altijd goed geweest. Dat komt omdat we allebei een technocratische achtergrond hebben en vooral vanuit de inhoud handelen. Nout behoorde tot de thesaurie, ik tot de Rijksbegroting. De verhouding tussen die afdelingen van het ministerie was in die tijd gespannen.

Van Nout herinner ik mij zijn gouden pen. Ik zat als ambtenaar bij het begrotingsoverleg en zijn commentaren waren altijd *to the point*. Bij het schrijven had hij volgens mij profijt van zijn juridische opleiding. Hij had dan wel geen economische opleiding genoten, maar hij had wel een proefschrift gedaan over de regressiefactor. Dan moet je je zowel kwantitatief onderzoek als econometrie eigen hebben gemaakt. Er zijn niet zo veel mensen die zich als niet-econoom tot econoom hebben ontwikkeld, maar Nout is er één van. Hij is buitengewoon slim.

Onder minister Duisenberg werd de 1-procentnorm ontwikkeld. Ik ontwikkelde later als minister de Zalm-norm. Beide beoogden een normering van de collectieve sector. In 1994 stond de Zalm-norm niet in het regeerakkoord, maar een week voor de Miljoenennota fietste ik hem er nog in. Dat was tot genoegen van Nout, zo liet hij mij kort daarna bij een bijeenkomst van het IMF weten. Veel mensen dachten dat het jeugdige overmoed was, maar ik was vastbesloten me ook echt aan die norm te houden. In die jaren kreeg ik ook een keer de complimenten van DNB. Daar maakte ik een grap over dat dit mij verdacht maakte bij collega’s.

Een hoogtepunt in de relatie tussen het ministerie van Financiën en DNB was, onder ons wederzijdse gezag, de introductie van de euro. Deze is zeer voorspoedig gegaan. Daarbij en bij vele andere zaken heb ik Nout leren kennen als iemand die extreem toegewijd is, hard werkt, sociaal vaardig en echt begaan is met zijn mensen. Je ziet maar zelden dat iemand al die vaardigheden combineert. Die veelzijdigheid is zijn talent. En dat zonder enige poeha. Internationaal wordt hij daar ook voor gerespecteerd. In Nederland is dat nu anders. Maar daar ben ik het mee oneens. Het spreekwoord luidt ‘van achteren kijk je in de kont van een koe’. Met andere woorden, het is altijd makkelijk om achteraf kritiek te geven. Overal in Europa waren banken in de problemen. Alleen in Nederland vallen ze over het toezicht. Tja, en dan wordt duidelijk dat je vooral in slechte tijden een boegbeeld bent. Iedereen lijkt ook alweer vergeten dat Wellink in 2007 als eerste de terechte waarschuwing deed over het gevaar van het opbreken van een systeembank als ABN AMRO. Daar viel toen iedereen over heen, maar wij maken nu al 2,5 jaar elke dag mee, wat dit concreet betekent.’ •

ZKH de Prins van Oranje

Werkrelatie: Van 1998 - 2010 lid van de Raad van Commissarissen van DNB.

‘Het was de wens van mijn vader, toen hij terugtrad als lid van de Raad van Commissarissen van de Nederlandsche Bank, dat een vrouw hem zou opvolgen. De Bank vroeg of het niet een idee was dat ik voor mijn vader in de plaats zou komen. ‘Zolang het maar een vrouw is’, antwoordde mijn vader. Hij werd inderdaad opgevolgd door een vrouw: de eerste vrouw op die plek, Els Swaab. Ik ben in hetzelfde jaar, 1998, echter wel in de Raad van Commissarissen gekomen, maar niet als opvolger van mijn vader. Die opname in de Raad van Commissarissen was bijzonder. De Nederlandsche Bank is immers in 1814 opgericht door koning Willem I, bijgenaamd de koning-koopman. In die zin hebben de Bank en het koningshuis een relatie met elkaar die ver teruggaat in de tijd. Ik ben tot 2010 lid geweest van de Raad van Commissarissen en vooral de eerste jaren vond ik vanuit het oogpunt van mijn persoonlijke ontwikkeling zeer leerzaam. Er speelden toen ook grote, belangwekkende dossiers: de aanloop naar de Europese monetaire integratie, de vrees voor de millenniumbug en de girale en chartale invoering van de euro. In de Raad van Commissarissen werden we daarover geïnformeerd. Maar onze taak was toezicht te houden op zaken binnen het bedrijf die het personeel betroffen, zoals bijvoorbeeld de integratie van DNB en de Pensioen- en Verzekeringskamer. Dat was complex en zeer ingrijpend. Zo ben ik namens de RvC twee keer aanwezig geweest bij gesprekken tussen de directie van de Bank en de ondernemingsraad. Na de vergaderingen van de RvC kregen we altijd een macro-economisch overzicht. Dan werd je meegevoerd naar het kloppend hart van de economie. Wie die toelichting gaf? De professor natuurlijk: Wellink! Ja, hij is een ongelooflijk erudiete persoon. In die zin stelt hij hoge eisen aan zichzelf en aan zijn omgeving. Maar ik vind hem bovenal een heel aardige, innemende man. Bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen gaf hij ook ruimte aan iedereen. Hij is echt geïnteresseerd in de mening en de zienswijze van anderen. Ik had bij die bijeenkomsten een specifieke rol. Ik bracht andere, vooral maatschappelijke elementen in die bij de sterk economisch gerichte benadering niet, of slechts gedeeltelijk aan de orde kwamen. Ik zei dan ‘maar heb je wel aan dit of aan dat gedacht?’ Ik heb altijd het gevoel gehad dat die inbreng van anderen door Wellink op prijs werd gesteld. Op de vergaderingen volgde dan een informele lunch. Daar kwam de breedte van dat gezelschap goed tot uitdrukking. Als gastheer liet Wellink daar iedereen ook tot zijn recht komen. De introductie van de euro heeft naar mijn indruk het nodige veranderd bij de Bank. Zo zijn veel van de kerntaken verplaatst naar Frankfurt. Ook een groot deel van de werkzaamheden van de president speelt zich door de Europese en mondiale samenwerking nu vooral in het buitenland af: bij de Europese Centrale Bank in Frankfurt, bij de Bank voor Internationale Betalingen in Bazel, de Europese organen in Brussel en het IMF in Washington. Dat moet onmenselijk zwaar zijn voor de drager van die functie. En hoewel DNB een collegiaal bestuur kent, staat de president er in intellectuele zin dan vaak alleen voor. Daar heb ik een groot respect voor.’ •





Fokko van Duyne

Werkrelatie: Voorzitter van de Raad van Commissarissen van DNB (sinds 2000). Oud-topman van Corus. Van 2002 - 2010 kroonlid van de SER, momenteel onder meer voorzitter van de Raad van Commissarissen van Gamma en Koninklijke Verkade NV en lid van de Raad van Commissarissen van TenneT.

'Nout Wellink is een product van het publieke domein. Hij is dienstbaar aan de maatschappij en heeft een niet-aflatende interesse in de problematiek die daarmee gepaard gaat. Veel van die thema's hebben een verankering in de geschiedenis, maar Wellink ziet ze steeds weer als iets nieuws. Die fascinatie van hem met de onderwerpen en met de dynamiek van het debat geven hem veel energie. Dat is misschien wel de belangrijkste verklaring waarom hij het zo lang volhoudt. Daar speelt natuurlijk ook in mee dat hij een ijzersterk gestel heeft. Wellink recupereert snel. Hij sjachert wat rond zijn huis, kijkt of hij iets in de tuin kan doen, of hij slaat ergens een spijker in of bezoekt een galerie en dan is hij weer fris en monter.

Ik vind dat Wellink de kredietcrisis in het algemeen goed doorstaan heeft. Hij bleef goed analyseren en wist goed met de tegenstellingen om te gaan, terwijl hij ook wist waar de risico's liggen en wat hij precies wilde bereiken. Uit die kwaliteiten komt ook de internationale waardering voor hem voort. Zo bereikte hij als voorzitter van het Bazels comité in recordtempo een akkoord, terwijl de tegenstellingen daar giga waren. Hij is een menselijke man, die oprecht geïnteresseerd is in de mening en opvattingen van de ander. Dat heeft hem in dat onderhandelingsproces in Bazel beslist geholpen. Wellink bagatelliseerde zijn verdiensten. Hij verklaarde dat het vooral zijn team is geweest, maar hij heeft 'Bazel' briljant gedaan. Dat neemt niet weg dat er de afgelopen drie jaar ook leermomenten zijn geweest. Zo is de samenleving zeer snel en zeer revolutionair veranderd. We hebben nu internet, social media, twitter. Iedereen heeft over alles per direct een mening en dat maakt het moeilijker voor instituten als de Nederlandsche Bank die te maken hebben met zeer complexe, niet altijd even gemakkelijk uit te leggen thema's. Voor de diepgaande analyse waar de Bank juist zo sterk in is, lijkt minder oor te zijn.

Die maatschappelijke ontwikkeling is vooralsnog onomkeerbaar en stelt daarom zeer hoge eisen aan de wijze van communicatie. Ik vind dat Wellink dat uitstekend kan, maar men moet beseffen dat beeldvorming belangrijk is. Soms lijkt het er zelfs op dat vorm belangrijker is dan inhoud. Natuurlijk is inhoud het uitgangspunt, maar je moet je bewust zijn van die vorm en daar ook een beleid op bouwen. Je kunt namelijk maar één keer een beeld communiceren. Dat verlangt een minutieuze voorbereiding. Tegelijkertijd is er een andere werkelijkheid waarin de Bank opereert. Dat is die van de Europese en de internationale organen, zoals de ECB. Daar draait het vrijwel altijd alleen om de inhoud en om de kracht van je argumenten. Daar komt het aan op je timing en op je psychologische en sociale intelligentie wanneer je wat moet zeggen. Wellink zit daar doorgaans alleen, en bovendien *à titre personnel*. Dan komen zijn dossierkennis, zijn eruditie en zijn decennialange ervaring hem zeer van pas.' •



‘Ook deze
crisis gaat
weer over’

Nout Wellink, 2009