

Op 19 april heeft Joanne Kellermann tijdens een VU-symposium getiteld "Zaaien op Rotsen", een lezing gehouden. Het symposium had als thema: "naar een betere verhouding tussen toezichthouder en onder toezicht gestelden."

"Oogsten op rotsen"

Dames en heren,

Velen van u, zeker hier aan de Vrije Universiteit, kennen de gelijkenis van de zaaier die zaaide op de rotsen. En voor wie het even vergeten was, heeft Sylvie Bleker het geheugen zojuist opgefrist. Als ik eerlijk ben, moet ik zeggen dat 'zaaien op rotsen' voor mij een te negatieve bijklank heeft, want ik geloof niet, dat de verhouding tussen De Nederlandsche Bank en de financiële instellingen zo *onvruchtbaar* is.

Ik realiseer me wel, dat de verhoudingen onder druk staan. De financiële crisis heeft ertoe geleid, dat De Nederlandsche Bank strenger en kritischer is geworden; de instellingen dichter op de huid is gaan zitten. Dat wordt gevoeld en is soms ongemakkelijk – tegelijk zoeken we naar andere methoden. Het koffertje waarmee onze toezichthouders nu naar de instellingen gaan is anders van samenstelling geworden. Ik zal daar in mijn betoog nader op ingaan. Maar mijn conclusie zal niet zijn, dat de verhoudingen nu zo veel slechter zijn geworden. Ik denk, dat er van onze rotsen nog heel goed te oogsten valt.

Juist daarom heb ik gekozen voor een passende Bijbelpassage in het vervolg van de gelijkenis van de zaaier. Want het verhaal in Mattheus 13 gaat nog verder – en over dat thema wil ik het vandaag graag hebben. Het verhaal vervolgt zo:

Nadat Jezus de gelijkenis van de zaaier heeft verteld, vragen de omstanders hem wat hij daar nou mee bedoelt. En dan legt hij het verhaal van zaaien op de rotsen uit:

‘Het zaad dat op de rotsgrond terecht kwam, dat is iemand die de boodschap met vreugde aanneemt zodra hij die hoort. Maar omdat de boodschap in hem geen wortel schiet, houdt hij het maar even vol.’

Dat is één van de uitdagingen waar De Nederlandsche Bank zich in deze tijd voor gesteld ziet: ik licht dat toe.

De schok van de financiële crisis is aan niemand voorbij gegaan. Er is geen financiële instelling in de wereld waar het bestuur op de crisis heeft gereageerd met: niks aan de hand,

business as usual. Iedereen realiseerde zich, dat er iets vreselijk is spaak gelopen en dat er dus echt iets moet veranderen. Maar is dat besef er over vijf jaar nog steeds? En over tien jaar ook?

Hier heeft de toezichthouder een rol. Meer dan voorheen realiseren we ons, dat ontwikkelingen snel kunnen gaan. Dat we dus de aandacht niet moeten laten verslappen. Dat we alert moeten zijn. Dat we voortekenen, risicofactoren in instellingen, heel goed moeten verstaan. En sneller ingrijpen als er gevaar dreigt.

De Nederlandsche Bank heeft haar lessen getrokken uit de crisis. Onze missie luidt: 'De Nederlandsche Bank maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan de welvaart in Nederland'. Maar als we daar optimaal uitvoering aan willen geven, dan stellen nieuwe tijden ook nieuwe eisen.

Daarom hebben we een cultuurverandering ingezet die ons toezicht kritischer en alerter moet maken. Met als kernwoorden: effectief sturen op resultaat, indringend en vasthoudend. We hebben daarvoor ook twee nieuwe expertisecentra opgericht. Het Expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit richt zich op risicofactoren binnen organisaties – en dus op het voorkómen van problemen. Die aanpak moet de effectiviteit ten goede komen.

Het Expertisecentrum Interventie en Handhaving is er om snel en krachtdadig in te grijpen als dat nodig is. Die aanpak draagt bij tot een indringender en vasthoudender toezicht.

Verder betekent die cultuurverandering, dat we niet meer alleen kijken naar een bank, een pensioenfonds of een verzekeraar apart, maar juist ook naar de *samenhang* tussen die instellingen. En we kijken naar wie het binnen het geheel opvallend goed doet of juist opvallend slecht. Daarbij maken we meer gebruik van een *thematische* aanpak, waarbij we specifieke onderwerpen ook groepsgewijs kunnen onderzoeken en vervolgens aanpakken in plaats van alleen binnen één instelling.

De achtergrond van die aanpak is duidelijk: we hebben gezien, dat de verwevenheid van de financiële instellingen onderling en met de reële economie veel grotere gevolgen heeft dan eerder werd gedacht. Door die verwevenheid zien we dan ook vaak dat de risico's die van één enkele instelling overstijgen.

En dat vraagt om een toezichtmethode die zich niet meer alleen op individuele instellingen richt, maar ook, en veel sterker dan tot nu toe, op risicogebieden en toezichtthema's. Hierdoor kunnen vergelijkbare instellingen worden gebenchmarkt. Binnen de organisatie van De Nederlandsche Bank heeft die aanpak uiteraard gevolgen.

Zo vergt het een *managementinformatiesysteem* dat in staat is verzamelde informatie over de instellingen, hun positie in de omgeving en de onderlinge kwetsbaarheden op een systematische manier in kaart te brengen.

Het vergt een *manier van werken* waarmee we analyses structureel per sector toepassen, zodat we goed zicht krijgen op sectorbrede risico's.

Het gaat dan om vragen als: wat is in deze sector de normale stand van zaken, welke trends doen zich voor en welke thema's en risico's zijn daarbij relevant. Het gaat om *benchmarking*, waarbij we gelijksoortige instellingen met elkaar vergelijken. Daarmee kunnen we *outliers* tijdig identificeren.

En, ten slotte, zorgen die stelselmatige sectoranalyses ervoor, dat we de harmonisatie van het toezicht bevorderen, zowel in de analyses van de risico's als bij het opstellen van programma's die die risico's moeten beperken.

Natuurlijk, de van oudsher bestaande taken van de Bank zijn onverminderd van belang. We blijven controleren of de instellingen die onder ons toezicht staan voldoen aan de wettelijke eisen van solvabiliteit, liquiditeit en beheerste bedrijfsvoering. Maar we willen nu ook een slag dieper gaan. Door ook te kijken naar mogelijke oorzaken van problemen, kunnen we die problemen beter voorkomen. Ik denk dat iedereen in deze zaal de afgelopen jaren met evenveel verbijstering heeft gekeken naar hoe snel financiële instellingen tegenwoordig van bovenaan de ranglijst naar beneden kunnen kelderen. Hoe belangrijk preventie is, hoef ik u dus niet uit te leggen.

Maar hoe vind je die mogelijke oorzaken van problemen? We hebben daarvoor verschillende bronnen van informatie ter beschikking. Zoals, in de eerste plaats: de strategie en het bedrijfsmodel van de instelling. Hoe zorgt de organisatie ervoor, dat ze zich positief onderscheidt van de concurrenten? Hoe zorgt ze dat de klanten haar weer vertrouwen en dat ook *blijven* doen? Hoe efficiënt wordt er gewerkt? Hebben de stakeholders vertrouwen in de strategie en is de strategie bestand tegen onverwachte ontwikkelingen?

Een analyse van het bedrijfsmodel geeft inzicht in de vraag hoe de instelling er nú voorstaat, een analyse van de strategie geeft inzicht in de vraag, of het model ook houdbaar en toekomstbestendig is, dus duurzaam.

Door deze factoren in onze toezichttaak te betrekken, leggen we meer nadruk op vooruit kijken. Natuurlijk realiseren we ons, dat dat minder makkelijk is dan kijken naar de vraag of iedereen de financiële regels wel naleeft; onze traditionele taak. U kent de uitdrukking: voorspellen is lastig, vooral als het om de toekomst gaat. Een objectieve beoordeling van de *kwetsbaarheid* van een instelling in de toekomst is veel lastiger te geven dan een objectieve beoordeling van de actuele staat. Daardoor is het gesprek erover met de bestuurders ook lastiger te voeren: je kunt makkelijker met elkaar van mening verschillen over wat er *kán* gebeuren dan over wat er aantoonbaar nu aan de hand is. Zulke gesprekken stellen dus hoge eisen aan de toezichthouders van De Nederlandsche Bank: in sommige gevallen zullen we ons zeker assertiever en vasthoudender opstellen dan men van ons gewend is, ook al weten wij dat men er niet van houdt als we ons ermee bemoeien

Maar De Nederlandsche Bank betreft ook nog andere thema's in ons toezicht. Thema's die men niet zo van ons gewend is – en waarvan we merken dat men ze niet altijd makkelijk vindt. We hebben het dan over het toezicht op governance en op gedrag en cultuur. Naar aanleiding van de lessen die we hebben getrokken uit de financiële crisis, heeft De Nederlandsche Bank de afgelopen tijd al verschillende acties op dit terrein ondernomen. We hebben bestaand beleid aangescherpt, zoals de *beleidsregel geschiktheid*. Die regel bepaalt dat de commissarissen van de 4 grote verzekeraars en de 4 grootbanken dit jaar op geschiktheid worden getoetst. Maar we hebben ook nieuw beleid geformuleerd, zoals de regeling over beheerst beloningsbeleid en een nieuwe, scherpere visie op het onafhankelijk functioneren van de Raad van Commissarissen.

Het beloningsbeleid trekt daarbij uiteraard de meeste aandacht; het is een belangrijk onderdeel van de cultuurverandering in de financiële sector. Er zijn verschillende redenen om het beleid hierover aan te scherpen. In de maatschappij is naar aanleiding van de financiële crisis nogal wat discussie ontstaan over de hoogte van de variabele beloningen. Daarbij speelt vooral morele kritiek: “bankiers horen niet zo veel te verdienen”.

Voor De Nederlandsche Bank telt echter vooral een andere factor, namelijk dat een hoge variabele component aanleiding kan zijn voor risicovol gedrag.

Daarom richt de nieuwe Regeling Beheerst Beloningsbeleid zich niet simpelweg op het beperken van de hoogte van variabele beloningen. We kijken niet alleen naar gedrag, maar vooral naar het geheel van normen en waarden dat tot dit gedrag leidt.

Veel meer dan vroeger moeten we leren denken vanuit de noodzaak tot risicobeheersing. En dan zien we, dat een beheerst beloningsbeleid er niet alleen voor zorgt dat medewerkers worden *geprikkeld* om op de juiste manier hun werk te doen, maar net zo goed worden *afgehouden* van het nemen van te grote risico's.

Ook hier geldt dat de *tone at the top* belangrijk is, maar dat de noodzaak tot risicobeheersing alle medewerkers van een instelling aangaat. Ik verwijs in dit verband naar 2 actuele ontwikkelingen. Namelijk:

- de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Zitbank die onlangs tegen het beloningsbeleid van het topmanagement stemde
- en het voorstel van CDA-kamerlid Pieter Omtzigt, dat een maximum van 25% van het vaste jaarsalaris wil stellen aan de bonussen die banken uitkeren op straffe van een extra bankenbelasting van vijf procent.

Uiteraard gaat het thema governance over meer dan alleen het beloningsbeleid. Governance omvat de relaties tussen een instelling, het management (dat zijn de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen) en de stakeholders - zoals de aandeelhouders. Juist als het gaat om een integere en beheerste bedrijfsvoering is governance een belangrijk element in het toezicht. We kijken dan naar vragen als: hoe wordt de onderneming bestuurd?

Hoe gaan ze om met risico's? Hoe wordt daar verantwoording over afgelegd en op naleving toegezien? Interne beheersfuncties zoals interne audit, risicomanagement en compliance – u allen natuurlijk wel bekend – spelen hierbij een belangrijke rol.

Wel leert de ervaring, dat ook een juiste implementatie van governance factoren nog geen garantie is voor het gewenste resultaat. Governance is geen panacee. Het resultaat wordt mede bepaald door het *gedrag* van personen en de *cultuur* van de instelling. Gedrag en cultuur zijn daarom bepalend voor het effect van de governance-elementen.

Niet alleen voor de instellingen, maar ook voor De Nederlandsche Bank is de aandacht voor deze factoren nieuw; niet meer alleen kijken naar cijfers, organisatie en bedrijfsvoering, maar ook naar gedrag en cultuur. Daarom hebben we er, zoals ik al zei, een speciaal expertisecentrum voor opgericht. En daar werken niet alleen financiële experts, maar ook

psychologen en organisatiedeskundigen. Wijnand Nuijts, aan wie vorig jaar nog de Nationale Compliance Award is toegekend, zal u hierover in de workshops vanmiddag meer vertellen.

Wat de aanpak betreft, heeft De Nederlandsche Bank er voor gekozen gedrag en cultuur van een instelling te beoordelen door middel van een reeks gesprekken.

We praten met de top en gezamenlijk beleggen we ronde-tafelgesprekken en seminars met de medewerkers. We houden interviews en we observeren de vergaderingen. Zo wordt geleidelijk duidelijk, welk gedrag binnen de instelling als acceptabel wordt beschouwd – zowel van een individu als van een groep en zowel van de top als van de medewerkers. We zien hoe de *groepsdynamiek* werkt, hoe groot de onuitgesproken dwang kan zijn om je aan te passen aan de rest. We zien hoe *overmoed* deel kan zijn van de cultuur, te ver doorgevoerde zelfverzekerdheid van – vooral - de financiële top. Ik hoef in dit verband alleen maar de naam Vestia te noemen.

Maar we zien ook dat er soms weinig ruimte voor *feedback en reflectie* is in de hoogste lagen van organisaties, daar waar dat het hardst nodig is. Daar is dan sprake van wat ook wel de ‘CEO disease’ wordt genoemd. Oftewel: dat medewerkers van een organisatie geen eerlijke feedback durven te geven aan de mensen aan de top en dat daardoor mensen in de boardroom geneigd zijn te denken dat wat zij doen, altijd goed is.

In die gesprekken over gedrag en cultuur kijken we ook naar de invloed die *diversiteit* op een organisatie kan hebben. Met diversiteit doelen wij hier overigens meer dan alleen een representatie van beide genders aan de top.

Daarbij kijken we naar: is de top een *old boys network* of hebben ook vrouwen een kans?

Heerst er een *macho-sfeer*, of zorgt de diversiteit voor een wat evenwichtiger klimaat?

Op dit gebied zijn de afgelopen tijd bijzondere onderzoeken gedaan, die mij eerlijk gezegd ook soms te ver gaan. Bij voorbeeld door John Coates, voormalig handelaar bij de Deutsche Bank en bij Goldman Sachs.

Zijn stelling is, dat fluctuaties in de hormoonspiegel van handelaars een cruciale rol spelen bij beslissingen in de financiële wereld – en dat managers van banken hun hormoonspiegel dus zouden moeten meten voordat ze een beslissing nemen. Mij persoonlijk lijkt dat wat overdreven.

Ik voel wat meer voor de visie van Mijntje Lückers-Rovers op diversiteit.

Zij was laatst bij DNB op bezoek om hierover te spreken. Mijntje maakt, als het gaat om bedrijven die diversiteit zeggen na te streven, onderscheid tussen *symbolism* en *tokenism*. *Symbolism wil zeggen*: laten zien dat diversiteit echt belangrijk is; het is een noodzaak voor een interne cultuurverandering. *Tokenism betekent daarentegen*: gaan voor kort succes. Dan krijg je te horen: "Kijk eens, we hebben een vrouw in het bestuur!".

Verder onderscheidt zij in de discussie over de noodzaak van diversiteit het economisch en het morele argument. Het morele argument is natuurlijk mooi, want daarbij gaat het om idealen gelijkheid, rechtvaardigheid en eerlijkheid. Maar het economische argument vind ik zelf het overtuigendst. En dan bedoel ik de gedachte dat een onderneming suboptimaal opereert als er geen vrouwen in de top zitten. Dat argument onderkent namelijk heel nuchter en pragmatisch dat vrouwen over waardevolle eigenschappen beschikken die voor een goede bedrijfsvoering onontbeerlijk zijn. En verder is er natuurlijk het demografisch argument. Er valt volgens mij nauwelijks een serieus argument aan te voeren tegen een bestuurssamenstelling die de man-vrouw verhouding - globaal 50/50 procent - van de bevolking weerspiegelt.

Let wel: het gaat er DNB in eerste instantie niet om dat er meer vrouwen in de top van de onder haar toezicht staande instellingen komen. Waar het ons primair om gaat is namelijk een beheerste en integere bedrijfsvoering. Dat diversiteit daarbij een onmisbare factor is, staat voor ons vast. Diversiteit is namelijk bevorderlijk voor het systeem van checks & balances dat moet bestaan om een beheerste en integere bedrijfsvoering te kunnen garanderen. Maar zoals eerder aangegeven, gaat het daarbij om meer dan alleen meer vrouwen aan de top. Die diversiteit kan hem ook zitten in een grotere verscheidenheid aan disciplines en achtergronden.

Tenslotte, als laatste voorbeeld, kijken we in de gesprekken met de instellingen ook naar hoe de leden van de Raad van Bestuur omgaan met kritiek. Want dat is in ieder geval wel een ervaringsfeit: bestuurders die geen tegenspraak dulden, kunnen op een dag in hun overmoed een fatale beslissing nemen die de organisatie enorme schade berokkent.

U ziet, De Nederlandsche Bank is met deze toezichtsaanpak een nieuwe weg ingeslagen. Naast de kritischer, assertievere aanpak waarvan ik eerder sprak, is ook de meer psychologische, preventieve aanpak nieuw.

Voor die laatste aanpak is samenwerking met de instellingen die onder ons toezicht staan van cruciaal belang. Een goed gesprek over cultuur en gedrag kan natuurlijk alleen plaatsvinden, als bestuur en medewerkers daar ook voor open staan. En ik kan tot mijn grote voldoening zeggen dat dit al herhaalde malen in onze praktijk is aangetoond.

Ik zeg dat met nadruk, omdat volgens de stelling bij dit symposium ‘partijen steeds meer van elkaar verwijderd raken in plaats van samen oplossingen te zoeken.’ Ik denk dat die stelling echt te ver gaat.

Natuurlijk, de verhoudingen staan onder druk. De lessen die De Nederlandsche Bank heeft getrokken uit de financiële crisis hebben geleid tot een strengere, kritischer en vasthoudender aanpak. Ik heb u dat beschreven.

Het is onze taak als toezichthouder te zorgen voor stabiliteit *van* en vertrouwen *in* de sector. En dat vereist in deze tijd andere middelen. En de werkelijkheid is nu eenmaal zo, dat de wetgever De Nederlandsche Bank daarbij uiteindelijk het laatste woord geeft. Dat handhavingsinstrument is daarom nadrukkelijk onderdeel van de toolkit van onze toezichthouders. En toch streven wij altijd naar optimale samenwerking. Ons uitgangspunt is een constructieve en open werkrelatie met de instellingen onder ons toezicht.

Want juist als het gaat om factoren als cultuur en gedrag geldt: hoe beter de samenwerking, hoe effectiever ons toezicht. Dat is de reden, waarom De Nederlandsche Bank de discussie aangaat, gesprekken voert. *Samen* met een instelling op zoek gaan naar oplossingen voor een probleem is de sleutel tot succes.

Dames en heren,

Zoals iedere tuinier weet, is zaaien op rotsen niet zo handig.

Beter is het, wanneer er een mooi laagje aarde ligt waarin de plant kan wortelen – en daardoor groeien. Sylvie Bleker sprak eerder van ‘het zaad van vertrouwen’ dat we een goede voedingsbodem moeten geven.

Ik denk dat die voedingsbodem beter is dan de stelling bij dit symposium doet vermoeden. Zeker, wij zien in de gesprekken die we voeren veel ergernis over aanscherping van regelgeving. En de toenemende complexiteit van het toezicht zorgt ook voor toenemende creativiteit in het omzeilen van de regels.

Maar als we de debatten, seminars en ronde tafel-gesprekken op een open manier voeren, dragen die zichtbaar bij aan een groeiend vertrouwen tussen instellingen en toezichthouder.

Daarom heb ik er goede hoop op, dat we de komende jaren een mooie oogst tegemoet kunnen zien. Een oogst van een duurzaam inzicht in de noodzakelijke veranderingen, van een scherpere blik op risico's en dus van hersteld vertrouwen in de financiële sector.

Dank u.