

‘Cijfers gaan eigenlijk altijd over gisteren, terwijl we in ons toezicht meer vooruit willen blikken’

Joanne Kellermann

Als directeur van DNB is Joanne Kellermann doordrongen van het belang dat gedrag en cultuur hebben voor het functioneren van financiële instellingen. Hoewel DNB geen toezicht houdt op de naleving van codes – codes zijn immers zelfregulering – controleert de toezichthouder wel of instellingen voldoen aan de wettelijke governance-eisen. “Bij DNB kijken we uitsluitend naar de financiële sector, en daar kunnen codes een krachtig instrument zijn om het vertrouwen te herstellen. Dat vraagt wel veel werk. Als het gewoon de zoveelste afvinkoperatie wordt heeft het voor niemand zin, en al helemaal niet voor het herstel van vertrouwen in de financiële sector.”





De code-Tabaksblad is de laatste jaren aangevuld met codes voor bedrijven in specifieke sectoren. Het zijn zelfregulerende codes, opgesteld door en voor de sector(en). Volgens Kellermann zijn die codes bijzonder nuttig. "Niet elk onderwerp laat zich even goed in codes vatten, maar codes kunnen heel effectief zijn als het gaat om zaken die wat minder concreet en grijpbaar zijn, zoals governance. DNB steunt zulke initiatieven van harte."

Afdwingen van codes zinloos

Om effectief te zijn moeten codes wel worden nageleefd. Continu aanscherpen is wat Kellermann betreft niet nodig. "Vergeleken met vijf jaar geleden zijn de gedachten over corporate governance duidelijk geëvolueerd. Zo zal er over vijf jaar weer anders over worden gedacht. Het heeft dan niet veel zin om de regeltjes steeds verfijnder te maken." Het afdwingen van codes door ze vast te leggen in wetgeving is volgens Kellermann evenmin zinlijk. "Als een code onvoldoende werkt, heeft het weinig effect om er dan maar een wet van te maken. Omgekeerd kan het wel. Er zijn elementen van de code-Tabaksblad die zo vanzelfsprekend zijn geworden dat het raar zou zijn als ze niet in de wet stonden."

Kellermann voelt wel iets voor de suggestie om meer stakeholders door middel van de codes aan te spreken, maar wil niet pleiten voor nóg meer codes. "Verzekeraars hebben er al zo'n veertig die allemaal gaan over de

relatie tot de klanten. Dat is niet te behappen. Maar het zou het draagvlak van een code kunnen versterken als bijvoorbeeld aandeelhouders daarin meer aan bod zouden komen."

Toezicht op integriteit

Het gedrag zoals dat in codes is vastgelegd, moet natuurlijk ook in de praktijk worden gebracht. Het publiek ziet soms iets anders dan wat er in de rapportages staat. "Daar zit precies het snijvlak tussen de codes en ons toezicht", reageert Kellermann. "Wij houden geen toezicht op de naleving van codes. Daar zijn we niet voor, en ik denk dat dat ook goed is. Het betreft immers zelfregulering. Natuurlijk is er een raakvlak met governancecodes. Wij kijken bijvoorbeeld ook naar de opzet en de werking van governance, en naar gedrag en cultuur bij instellingen. Er is niets zo schadelijk voor het vertrouwen in de financiële sector als financiële partijen die wel een code proclameren, maar zich daar vervolgens niet aan houden. Een instelling die het ene zegt en het andere doet, dat kan niet. Als we dat zien gaan we daar zeker achteraan."

Geschiktheidstoets

Commissarissen houden eveneens toezicht op de governance van financiële instellingen, en dus heeft DNB ook aandacht voor commissarissen. "Vroeger toetsten we bestuurders op deskundigheid en betrouwbaarheid; tegenwoordig toetsen we op geschiktheid, en sinds

1 januari 2013 vallen ook commissarissen onder die toets. 'Geschiktheid' is een breder begrip, dat ook competenties, ervaring en gedrag omvat. In die toetsingen kijken we niet alleen naar nieuwe commissarissen, maar ook naar herbenoemingen. Het afgelopen jaar hebben we de zittende commissarissen van de vier grote banken en verzekeraars getoetst. Daarbij komen veel elementen van governancecodes aan bod. Maar wij vragen commissarissen niet aan welke elementen van de code ze zich niet hebben gehouden; wij proberen te kijken naar de rol die commissarissen vervullen in het governancebouwwerk. Wat is de rol van het collectief en van de individuele commissaris? Hoe opereren de verschillende commissies, en wat gebeurt daar? Is er een goede balans tussen support en een kritische blik? Over die zaken praten we met commissarissen, en dat is heel nuttig."

Het is onvermijdelijk dat DNB daarbij een zekere norm oplegt, erkent Kellermann. "De 'Beleidsregel geschiktheid' is vrij uitgebreid, en die passen we toe. Natuurlijk spreekt daar een oordeel uit, maar dat is ook de bedoeling geweest van de wetgever. We proberen de lat op de juiste manier te leggen en mensen fair en gelijk te behandelen. Dat is geen makkelijke taak, en juist daarom besteden we er veel tijd en energie aan. Maar de normen die we aanleggen zijn gewoon de wettelijke normen."

Gedrag en cultuur

Aandacht voor gedrag en cultuuraspecten wint in het algemeen terrein, vindt Kellermann. "Er wordt niet alleen meer gekeken naar de opzet van governance, maar men wil weten of het nu ook echt werkt en effectief is. Dat geldt voor ons, maar net zo goed voor de monitoringcommissie en de accountants. Die kijken ook meer naar de soft controls. Die ontwikkeling is snel geïnternaliseerd en geaccepteerd. Commissarissen zien zichzelf steeds meer als vakmensen, een soort gilde. Codes passen daar goed bij. Inmiddels zijn ook veel vrije beroepsgroepen begonnen met codes, zoals de advocatuur en de accountancy dat al eerder deden. Uiteindelijk zou ik graag zien dat mensen zich in de verschillende financiële sectoren weer bankier voelen, of verzekeraar, met alles wat daar aan gedrag bij hoort.

Het zou mooi zijn als dat soort intrinsieke waarden en normen weer worden geïnternaliseerd door ze in zo'n code expliciet te benoemen."

De term 'normen en waarden' klinkt wat beladen, en Kellermann spreekt dan ook liever van 'gedrag en cultuur'. "Deze financiële crisis heeft ons geleerd dat gedrag en cultuur veel belangrijker zijn dan we hadden gedacht. Het vertrouwen van de maatschappij in de financiële sector kan naar mijn idee alleen via die route worden hersteld. Daarom is zo'n bankierseed ook belangrijk. Wij werken veel samen met wetenschappers om erachter te komen wat nu effectieve methoden zijn om het gedrag van mensen in de financiële sector te beïnvloeden. Zo'n eed kan aanleiding zijn om je weer even te bezinnen op de reden waarom je elke dag naar je werk gaat."

Eigenlijk zou die ethiek al tijdens de opleiding moeten worden onderwezen, vindt Kellermann, al hoeft het er niet duimendik op te liggen. "Bij de taakopvatting van elke professional zitten wel ideeën ingebakken over wat wel en niet hoort. Die moet je op de universiteit of de beroepsopleiding meekrijgen, maar daar hoef je geen college ethiek voor te volgen."

'Deze financiële crisis heeft ons geleerd dat gedrag en cultuur veel belangrijker zijn dan we hadden gedacht. Het vertrouwen van de maatschappij in de financiële sector kan naar mijn idee alleen via die route worden hersteld.'

Middelen om gedrag te sturen

Als eenmaal duidelijk is hoe het gewenste gedrag eruitziet, wat kan een toezichthouder dan doen om het gedrag van financiële instellingen in de goede richting te bewegen? Kellermann maakt daarvoor graag gebruik van wetenschappelijke inzichten. “De middelen die we hebben om gedrag te beïnvloeden gaan verder dan boetes uitdelen. Gelukkig maar, want een boete uitdelen en zeggen ‘jullie cultuur is niet goed’ is een zinloze exercitie. Met hulp van wetenschappers bestuderen we wat de beste manier is om de zaken zo te krijgen als we ze willen hebben. Het boete-instrumentarium uit de wet is daar maar één middel voor. En we proberen als DNB het goede voorbeeld te geven op het gebied van transparantie en openheid.”

De crisis heeft geen directe invloed op het toezicht van DNB, aldus Kellermann. “In goede tijden is het misschien makkelijker om op gedrag te sturen. Maar gedrag dat in goede tijden niet deugt, doet dat in een crisis ook niet. Als de financiële sector nu nog niet doorheeft dat er een aantal lessen te leren is uit de financiële crisis, dan ben ik erg bezorgd. Natuurlijk zien wij ook wel dat er de laatste jaren ontzettend veel op de financiële sector afkomt. Naast de klap van de crisis is er een toename van het aantal regels, en bovendien zijn de kapitaalreizen voor banken in hoog tempo opgeschroefd. Men heeft substantieel werk te doen. Wij hebben echt wel oog voor de uitdagingen die dat met zich meebrengt, maar dat betekent niet dat je de rest dan maar even moet laten zitten. Dat is geen optie.”

De rol van accountants

De hogere eisen die aan financiële instellingen worden gesteld hebben ook gevolgen voor het werk van accountants, denkt Kellermann. “Accountants maken deel uit van de driehoek ‘instelling, toezicht, accountants’. De gesprekken daarover zijn de laatste jaren geïntensiveerd. Ik denk dat het heel goed werkt, al zijn we er nog niet helemaal. Voor ons is de informatie van de accountant erg belangrijk. Zeker omdat accountants steeds vaker

ook naar de soft controls kijken. Ik zou zeggen: houd die weg vast, en breid dat uit. Cijfers gaan eigenlijk altijd over gisteren, terwijl we in ons toezicht meer vooruit willen blikken. Dat geldt voor accountants ook. Het is niet makkelijk, maar het is wel waar de huidige tijd en de maatschappij om vragen.”

Geloven in wat je doet

Zou het kunnen dat de nadruk op gedrag en cultuur tot een omslag leidt, waardoor de wereld er over tien jaar veel beter uitziet? “Ik weet het niet”, zegt Kellermann. “Ik ben natuurlijk een professionele zwartkijker. De maatschappij roept om veranderingen, en die roep zal voorlopig nog aanhouden. Als we het vertrouwen over tien jaar alleen dankzij codes hebben hersteld, dan mogen we heel blij zijn. Maar dan zullen we toch wat harder moeten lopen. De maatschappij vraagt steeds meer dat bedrijven ook bewijzen wat ze vertellen. Daar zul je op moeten blijven anticiperen.”

Mr. Joanne Kellermann (1960) studeerde Nederlands recht in Leiden en werd in 1984 in Amsterdam beëdigd als advocaat. Van 1992 tot 2005 was ze partner bij advocatenkantoor Nauta Dutilh, onder meer in Londen. Daarna werd ze general counsel en directeur van de divisie Juridische Zaken bij De Nederlandsche Bank (DNB), om in 2007 benoemd te worden tot directeur van DNB. Kellermann is daarnaast lid van de raad van toezicht van het Van Gogh Museum en voorzitter van de FEC-raad, het bestuur van het Financieel Expertise Centrum.



‘Als de financiële sector nu nog niet doorheeft dat er een aantal lessen te leren is uit de financiële crisis, dan ben ik erg bezorgd.’