

11 | DNB Beleidsvisie op Governance

Annick Teubner, Ashraf Khan en Margriet Groothuis

1. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over governance en het toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB) daarop. Governance is voor DNB niets meer en niets minder dan een middel, net zoals kapitaaleisen, om solide risicomanagement bij financiële ondernemingen en pensioenfondsen te waarborgen. Die governance heeft gefaald – dat is een rode draad in vele (inter)nationale rapporten over de crisis.

De noodzaak van (goede) governance blijkt uit deze drie internationale rapporten:

- 1) De *Core Principles for Effective Banking Supervision* van de *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS). De BCBS onderschrijft de noodzaak om bij het toezicht meer nadruk te leggen op governance. De reden hiervoor is: “*Sound corporate governance underpins effective risk management and public confidence in individual banks and the banking system*”.
- 2) Het recente rapport van de *Group of Thirty* (een gezaghebbende denktank op economisch en monetair gebied), dat stelt dat governance een noodzakelijke ondersteuning is van harde regels op het gebied van kapitaal en liquiditeit.¹
- 3) Het Britse *Turner*-rapport geeft volgens velen de beste opsomming door de zeven hoofdoorzaken van de crisis te benoemen waar het falen van governance aan heeft bijgedragen.²

In maart 2010 heeft DNB haar *Visie op Toezicht 2010 – 2014* uitgebracht.³ Daarin staan de lessen die DNB uit de financiële crisis heeft gehaald voor haar toezichtaanpak: meer aandacht voor strategie en bedrijfsmodel, gedrag en cultuur. Dat gebeurt onder andere door verdieping van specifieke expertise, thematische onderzoeken en aanscherping van de risicoanalyse. Eén van de thema’s in het toezicht van DNB in 2012 is governance (Thema’s DNB Toezicht 2012):

Governance, gedrag en cultuur hebben een grote invloed op de soliditeit en integriteit van financiële ondernemingen en pensioenfondsen. Corporate governance en

¹ *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, G30, April 2012, www.group30.org.

² *The Turner Review: Regulatory Response to the Global Banking Crisis*, FSA, 2009.

³ *Visie op Toezicht 2010 – 2014*, http://www.dnb.nl/binaries/Visie%20DNB%20Toezicht%202010-2014_tcm46-230507.pdf.

interne controle (beheerste bedrijfsvoering) zijn daarom belangrijke elementen in het toezicht van DNB.⁴

De vraag is echter: hoe kijkt DNB nu eigenlijk naar governance? En: wat betekent dat in de praktijk voor de financiële ondernemingen en pensioenfondsen waarop DNB toezicht uitoefent? In dit artikel gaan we in op de beleidsmatige visie van DNB op governance, waarin gedragsaspecten een onderscheidende en ondersteunende rol hebben. We beschrijven hoe we tot deze beleidsmatige visie zijn gekomen, en hoe we dat vertalen naar concrete normen met behulp van MINDSPACE. Vervolgens vragen we ons af hoe we het meest effectief gedrag kunnen beïnvloeden. Tenslotte geven we aan hoe deze visie bijdraagt aan beter toezicht op de financiële sector, en daardoor uiteindelijk bijdraagt aan de stabiliteit van de financiële sector. Dit hoofdstuk is echter niet alleen bedoeld voor bestuurders en commissarissen binnen de financiële sector. Onze benadering, althans elementen daarvan, is ook bruikbaar in andere sectoren en kan door bestuurders en commissarissen zelf ter hand worden genomen.

Governance – een definitiekwestie

Elk artikel over corporate governance begint met een definitie, dan wel een impliciete aanname daarvan. Dit komt doordat het begrip governance (zowel corporate als internal governance) op verschillende manier uit te leggen is. Voor DNB als prudentieel toezichthouder is governance slechts een middel dat ingezet wordt om financiële ondernemingen (pensioenfondsen inclusief) te bewegen tot solide risicomangement. En op die wijze bij te dragen aan een stabiel financieel stelsel, met integere en beheerste ondernemingen. Dit artikel zal daarom niet proberen om tot een eenduidige definitie van corporate governance te komen.

In de DNB-praktijk wordt aangesloten op de OECD-Principles (Organisation for Economic Cooperation and Development)-definitie van (corporate) governance:

- *Corporate Governance (CG) is a set of **relationships** between a company's management, its board, its shareholders, and other stakeholders.*
- *It also provides the **structure** through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.*
- *Good CG should provide proper **incentives** for the board and management to pursue objectives that are in the interest of the company and its shareholders and should facilitate effective monitoring.*
- *The presence of an effective CG system, within an individual company or group and across an economy as a whole, helps to provide a degree of **confidence** that is necessary for the proper functioning of a market economy.*

4 Thema's DNB Toezicht 2012, http://www.dnb.nl/binaries/Thema%20DNB%20toezicht_tcm46-267760.pdf.

2. DNB beleidsmatige visie op governance

Values and culture may be the keystone of financial institutions' governance because they drive behaviours of people throughout the organization and the ultimate effectiveness of its governance arrangements.

Deze quote uit het rapport van de *Group of Thirty* benadrukt aspecten van algemene corporate governance en de link met gedrag.⁵ Het geeft daarmee aan dat de effectiviteit van governance wordt bepaald door menselijk gedrag. Tot de financiële crisis is wereldwijd nauwelijks rekening gehouden met menselijk gedrag – niet in het algemeen en niet in prudentieel toezicht in het bijzonder. Deels omdat dit moeilijk vorm te geven is, want net als governance omvat gedrag een verzameling aan mogelijkheden (daar liggen vele decennia aan academisch sociologisch en psychologisch werk aan ten grondslag). Deels is gedrag moeilijk vorm te geven in het toezicht, omdat gedragsaspecten iets nieuws en relatief vaags omvatten, in vergelijking met de traditioneel harde en kwantificeerbare regels die kenmerkend zijn voor toezicht. De opmerking: “Toezichthouder blijf bij je leest”, dringt zich dan ook snel op. Met dit artikel pogen wij juist aan te geven dat gedragsaspecten – als cruciaal onderdeel van governance-normen – uitstekend onder die leest geschaard kunnen worden.

Als uitgangspunt hanteert DNB normen op prudentieel gebied. Om die normen meer kracht bij te zetten is een aanvulling nodig met gedragsaspecten. Normen op beloningsbeleid, geschiktheid, inrichting van (top)management, controlefuncties, intern toezicht en onafhankelijkheid zijn en blijven de tools van de toezichthouder. Echter, daar voegen we iets aan toe. Twee stappen zijn daarbij belangrijk. Ten eerste gaat dat om het zichtbaar maken van gedragsaspecten van governance-normen. Dat noemen we een soort verdiepingsslag van huidige normen. We bespreken dat in de paragraaf over Gedrag in de norm waarbij MINDSPACE van belang is. Vervolgens gaat het om de toepasbaarheid van de nieuwe soort norm. We stellen onszelf de vraag: hoe kunnen we financiële instellingen zo effectief mogelijk beïnvloeden? Of: hoe brengen we deze normen aan de man? Dat bespreken we in de paragraaf over Effectieve gedragsbeïnvloeding.

2.1 *Gedrag in de normen: MINDSPACE*

Allereerst is een verdiepingsslag van de governance-norm zelf nodig. Die verdiepingsslag bestaat uit het zichtbaar maken van gedragsaspecten van governance-normen. De recent gepubliceerde DNB Q&A (*Question & Answer*) op onafhankelijkheid van commissarissen is een goed voorbeeld.⁶ Onafhankelijkheid wordt daarin deels

⁵ *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, G30, April 2012, p.15.

⁶ In een Q&A geeft DNB een interpretatie van wet- of regelgeving naar aanleiding van vragen uit de sector of door nader inzicht van DNB zelf. Aanleiding voor deze Q&A was een belangrijke governance les uit de financiële crisis; de kwaliteit van intern toezicht heeft baat bij een bepaalde mate van onafhankelijkheid. Zie de Q&A Onafhankelijk functioneren Raad van Commissarissen: standpunt DNB, 2012, <http://www.toezicht.dnb.nl/3/50-226002.jsp>.

beschreven als een formele eis (onafhankelijkheid *in state* en tegengaan van de schijn van belangenverstrengeling *in appearance*), maar deels ook als gedragsaspect van de betreffende commissaris (onafhankelijkheid *in mind*). Dat betekent voor de eerste categorie een berekening van het percentage onafhankelijkheid, mede aan de hand van de principes uit de Nederlandse Corporate Governance Code. Onafhankelijk gedrag kan echter niet alleen door een harde $n=x$ of $n \geq x$ norm worden vastgesteld. Het vraagt ook om een *mindset* van de persoon, los van of die onafhankelijk *in state* zijn. De norm moet dat weerspiegelen. Daarmee is niet gezegd dat door het simpelweg benoemen van de gedragskant, de norm nu ineens ook gedrag beïnvloedend werkt. Daarvoor is nodig dat specifieke gedragsaspecten opgenomen worden in de norm. Niet alle aspecten zijn even relevant. DNB zoekt daartoe aansluiting bij anderen, zowel intern (het DNB expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit) als extern. Een belangrijke externe bron is het werk van het Britse MINDSPACE-initiatief.⁷ MINDSPACE is een checklist voor beleidsmakers in het Verenigd Koninkrijk. Het biedt een doordacht, academisch onderbouwd raamwerk dat negen cruciale factoren benoemt die menselijk gedrag beïnvloeden. De term stamt uit een rapport uit 2010 van het Britse *Institute for Government* (IfG). De opdracht voor het rapport kwam uit het Britse *Cabinet Office*, dat wilde verkennen hoe wetenschappelijke inzichten over menselijk gedrag beleidsmakers beter behulpzaam konden zijn. Het IfG-rapport signaleert terecht dat er veel interessante ideeën zijn binnen gedragswetenschappen, zoals sociale psychologie en *behavioural economics*. Nadeel is dat het voor beleidsmakers moeilijk is onderscheid te maken tussen hoofd- en bijzaken. Als oplossing selecteert het rapport negen belangrijke aspecten van gedrag. Dit geeft richting voor beleidsmakers en stelt ook grenzen.

Als gedrag niet zichtbaar wordt door MINDSPACE, dan is het waarschijnlijk minder relevant. Tabel 1 beschrijft de negen gedragsaspecten volgens MINDSPACE (kolommen 1 en 2) en geeft voorbeelden (kolom 3). Vijf van de elementen spelen vooral op het moment dat we onbewust keuzes maken. Op zo'n moment zijn *Normen*, *Defaults*, *Saliency*, *Priming* en *Affect* belangrijk. De overige vier elementen, *Messenger*, *Incentives*, *Commitments* en *Ego* spelen op het moment dat ons brein in de meer reflectieve modus zit. Maar het is in de praktijk niet altijd mogelijk om een precies onderscheid tussen effecten te maken. Soms overlappen of versterken bepaalde effecten elkaar. De voorbeelden zijn afkomstig uit verschillende beleidsgebieden (gezondheidszorg, horeca of reclame). Daarmee toont het initiatief overigens aan dat beleid, wet- en regelgeving, normering en toezicht niet alleen in de financiële sector worstelen met gedragsaspecten.

MINDSPACE heeft meerwaarde voor DNB omdat het leidt tot discussie over het effectief beïnvloeden van gedrag. Deze selectie van gedragselementen is niet uitputtend, maar vormt wel een set van de meest robuuste en belangrijkste invloeden op gedrag. Om gedrag van instellingen te sturen zou dit een goed startpunt zijn.

7 MINDSPACE: influencing behaviour through public policy. 2010. Beschikbaar op: <http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>.

Tabel 1: negen gedragselementen volgens MINDSPACE: uitwerking en voorbeelden

	Aspect	Uitwerking	Voorbeelden
1	<i>Messenger</i>	De boodschapper bepaalt onze reactie op informatie.	Mensen willen soms niet luisteren naar boodschappen van de wetgever. Reclame-makers zetten 'experts' in.
2	<i>Incentives</i>	Mensen reageren niet altijd louter rationeel op prikkels.	Een bedrag verliezen weegt zwaarder dan hetzelfde bedrag winnen; bonussen zetten aan tot grotere risico's dan we eigenlijk bereid zouden zijn om te nemen.
3	<i>Norms</i>	We conformeren ons aan gedrag van mensen om ons heen, we willen voldoen aan verwachtingen en volgen voorbeelden.	Stil zijn in een bibliotheek of trein; inzicht geven in gemiddelde energieverbruik van burens leidt tot een lager eigen energieverbruik omlaag.
4	<i>Defaults</i>	We kiezen (on)bewust eerder de standaard-optie en maken geen actieve keuze.	In Nederland is men standaard geen donor, daardoor minder mensen met codicil; kaartjes in het hotel met als standaardoptie "hergebruik van de handdoek", leiden tot meer hergebruik.
5	<i>Salience</i>	Nieuwe, simpele, toegankelijke en snelle informatie trekt onze aandacht. Blijft ook beter hangen; 'ankerpunt'.	We snellen krantenkoppen. Bij te veel informatie: geen keuze maken.
6	<i>Priming</i>	Hints (woorden, beelden, geuren etc.) die we (on)bewust waarnemen bepalen ons handelen.	Afbeelding van lachend gezicht leidt tot meer opscheppen in cafetaria.
7	<i>Affect</i>	Emotie, stemming en gevoel bepaalt gedrag.	Uitslag sportwedstrijden beïnvloedt aandelenprijzen.
8	<i>Commitments</i>	We willen beloftes houden en wederkerig handelen om reputatieschade te voorkomen.	Samen afvallen is effectiever.
9	<i>Ego</i>	We willen een goed gevoel hebben over ons handelen. We filteren en labelen. Positief zelfbeeld.	Succes aan onszelf toerekenen, fouten aan anderen.

Wellicht dat op termijn niet alle negen elementen nuttig blijken te zijn voor DNB. Met deze methodiek kan DNB de gedragsaspecten die van grote invloed zijn op governance-normen in een eerste instantie al filteren. Dit leidt tot een expliciete keuze van nieuwe governance-normen en/of aanpassing van bestaande normen, met daarbij relevante gedragsaspecten.

Dit is toe te passen op het onafhankelijk functioneren van commissarissen. Bij het *in mind* onafhankelijk functioneren van een commissaris stelt DNB dus de vraag: kan deze commissaris onafhankelijk optreden? En: is onafhankelijk gedrag in deze omstandigheden eigenlijk wel mogelijk? Of wordt dat bijvoorbeeld belemmerd door groepsdruk en verwachtingen (*norms*), mogelijke reputatieschade (*commitments*) en een te positief/negatief zelfbeeld (*ego*)? Een ander voorbeeld is de rol van emotie op gedrag (*affect*). Dit is tijdens een intern DNB-seminar over gedrag (2011) beschreven door Maureen Sie, filosoof aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Volgens Sie onderscheiden goede professionals zich door een sterke intuïtie, niet doordat zij goed redeneren. Daarom moet intuïtie een plek krijgen in toezicht. Dit inzicht staat op gespannen voet met de traditionele benadering van regelgevers en toezichthouders, aldus Sie. Zij proberen juist rationele besluitvorming te bevorderen door transparantie en procedurele waarborgen te eisen. Toezichthouders zouden minder de nadruk op de ratio, maar meer op de intuïtie moeten leggen. “De toezichthouder schopt mensen van hun intuïtie af, door altijd te vragen naar de ratio. Je onttrekt mensen zo hun kwaliteit; mensen moeten zich niet hoeven te verantwoorden”. Deze uitspraak doet ons nadenken over de functie van transparantie. Transparantie op zich is niet voldoende. Het gedrag dat daarbij hoort is minstens zo belangrijk.

2.2 *Effectieve gedragsbeïnvloeding: toepassing van de norm*

Een tweede, evenzo belangrijk gebied waar aanvulling nodig is met gedragsaspecten, is de keuze van de toepassing van de norm. Het gaat daarbij om de vraag: hoe beïnvloeden we als DNB het gedrag van personen en instellingen zo effectief mogelijk? Wet- en regelgeving, ook op toezichthouderniveau, kent veelal een beperkt aantal vormen. Denk aan formele wetten (bijvoorbeeld de Wft), ministeriële regelingen (bijvoorbeeld het Bpr), Algemene Maatregel van Bestuur (AMVB, denk aan de Corporate Governance Code en de Code Banken), toezichthoudersregelingen (bijvoorbeeld de Regeling Beheerst Beloningsbeleid) en beleidsregels (bijvoorbeeld de Beleidsregel Geschiktheid 2012). De normen die daarin vervat zijn, zullen in toenemende mate meer rekening houden met menselijk gedrag, zoals hierboven betoogd. Maar ook de toepassing van die normen zelf vraagt van wet- en regelgevers om rekening te houden met hoe mensen daarop reageren.

In het voorbeeld van de Q&A over onafhankelijk functioneren heeft DNB bewust nagedacht over de meest geschikte beïnvloedingsvorm. In combinatie met communicatie over deze beleidsuiting in artikelen, speeches, de geschiktheidstoetsing en in de gesprekken die toezichthouders voeren met financiële ondernemingen, is dit

volgens ons inderdaad het geval. Het gaat hierbij om effectieve gedragsbeïnvloeding. Binnen DNB, en in samenwerking met de AFM, wordt dit verder uitgewerkt. Daarbij moet worden gedacht aan het bewust kiezen van een beïnvloedingsstrategie: normatief (overtuigen en/of sturen), educatief (ondersteunen en/of inspireren) en afschrikkend (bestrafen en/of belonen). Ook hierbij kan MINDSPACE ons verder helpen, bijvoorbeeld: de ‘M’ van *Messenger*: daarbij vragen we ons af wie het beste een boodschap kan brengen. Moet dat DNB zijn, of juist AFM? Moet dat via een Q&A of via een seminar?

3. Wat betekent de visie voor toezicht en de sector?

In deze laatste paragraaf geven we aan hoe de beleidsmatige visie op governance bijdraagt aan beter toezicht op de financiële sector, en daardoor de stabiliteit van de financiële sector versterkt. Bovendien geven we bestuurders en commissarissen, werkzaam in de financiële sector, een advies hoe om te gaan met dit toezicht.

De praktijk bepaalt of de toepassing van governance-normen ook daadwerkelijk effectief is. De internationale principes en nationale regels omtrent governance bevatten normen ten aanzien van de bedrijfsvoering, de belangrijkste spelers in de organisatie, het beleid, de mens en ondersteunende instrumenten.⁸ Deze normen betreffen de inrichting van de organisatie en de noodzakelijke randvoorwaarden voor een beheerste en integere bedrijfsvoering. Met het inrichten van processen en systemen alleen en met de check vooraf op de randvoorwaarden is echter een beheerste en integere bedrijfsvoering nog niet gewaarborgd. Een commissaris kan onafhankelijk *in state* zijn, maar als de mening van de CEO voor hem leidend is, dan is er geen sprake van onafhankelijke oordeelsvorming. Onafhankelijkheid *in mind* speelt hierbij een belangrijke rol. Een Chief Risk Officer kan wel lid zijn van de Raad van Bestuur, maar als er niet naar hem wordt geluisterd, zal hij weinig invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Al deze voorbeelden laten zien dat bij elk governance-norm gedragsaspecten een rol spelen, die de effectiviteit van de norm beïnvloeden.

Het op de juiste manier implementeren van governance-normen is echter cruciaal. De na de crisis herziene internationale governance principes ontlokten nogal eens de opmerking dat deze principes een open deur zijn. Dat lijkt inderdaad zo. Toch kwam uit onderzoeken naar de implementatie van de bestaande governance normen naar voren dat de normen niet zozeer incompleet waren, maar dat de problemen in de crisis vooral voortvloeiden uit het gebrek aan effectieve implementatie.⁹ De instellingen

8 Bedrijfsvoering: waaronder processen en procedures, taken en verantwoordelijkheden. De belangrijkste spelers: zoals RvB, RvC en senior management. Het beleid: zoals de strategie en het bedrijfsmodel en het risk management framework. De mens: waaronder onafhankelijkheid, deskundigheid en betrouwbaarheid. Ondersteunende instrumenten: zoals IT- en informatiesystemen en interne modellen.

9 Zie bijvoorbeeld EBA Guidelines on Internal Governance, 26 September 2011, executive summary, par. 3.

die in de problemen kwamen, kenden alle één of meer van de volgende karakteristieken: een disfunctionerende board, een dominante CEO, onvoldoende technische kennis, inadequate toepassing van het *four-eyes*-principe, of onvoldoende begrip van de samenloop van risico's.¹⁰ Deze karakteristieken vloeiden deels voort uit onderschatting van het belang van een goede governance en deels uit miskenning van het verband tussen gedrag van personen en risico's die de instelling neemt.

Tijdige herkenning is belangrijk. Bij het beleid ten aanzien van governance bekijkt DNB welke gedragingen een *early warning* kunnen zijn voor prudentiële risico's. Dit vergt aandacht voor de zachte kanten van een organisatie, die vaak onder de oppervlakte liggen. De visie leidt daarnaast tot andere prioritering. Een zonnekoning als CEO kan bijvoorbeeld leiden tot slecht risicomanagement. Waar vroeger de aandacht lag bij het verbeteren van het risicomanagement, zal DNB zich nu ook richten op verbetering van de governance binnen de RvB.

DNB benadrukt ook internationaal de noodzaak van toezicht op gedragsaspecten. Dit is belangrijk, zeker nu op Europees niveau de regels dwingender worden. In de voor toezicht relevante organisaties als het *Basel Committee for Banking Supervisors* (BCBS), de *International Association of Insurance Supervisors* (IAIS), de OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) en de Europese toezichtautoriteiten (European Banking Authority en European Insurance and Occupational Pensions Authority) deelt DNB haar ervaringen en standpunten. Academisch onderzoek naar gedragsaspecten bij financiële instellingen neemt zowel in het binnen- als het buitenland toe. DNB heeft daarbij ook contact met andere toezichthouders om te leren van *best practices* op dit gebied. Het bekijken van relevantie van MINDSPACE is daar een goed voorbeeld van.

DNB ontwikkelt zich ook intern op dit terrein, bijvoorbeeld met de vernieuwde toezichtaanpak, getiteld FOCUS!¹¹ FOCUS! is een intern traject dat tot effectiever en krachtiger toezicht moet leiden. Onderdeel daarvan is de vernieuwde methodologie voor risicoanalyse en -mitigatie. Bij die analyse, prioriteitstelling en vermindering van risico's wordt vanuit (a) macro-economische ontwikkeling en (b) sectorbrede ontwikkelingen en thema's gericht ingezoomd op afzonderlijke risico's. Gedrag & culturaspecten van instellingen worden daarbij expliciet beoordeeld. Het DNB expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit (COI) is een goed voorbeeld van hoe hier in de praktijk vorm aan wordt gegeven. COI verricht themaonderzoeken naar bestuurlijke effectiviteit en besluitvorming. Hiermee wordt niet alleen de financiële sector in brede zin zich meer bewust van het belang van gedrag (en cultuur), maar worden ook de eigen DNB-toezichthouders in staat gesteld om door andere brillen naar de instellingen te kijken.

10 Afscheidsrede Hector Sants, voormalig CEO van de FSA, 24 april 2012.

11 FOCUS! <http://www.toezicht.dnb.nl/4/2/14/50-225810.jsp>.

In beleidsmatige visie op governance koppelen we de uitkomsten van de COI-themaonderzoeken aan governance-normen. Dit betekent bijvoorbeeld dat DNB naast de samenstelling en taken van de RvC, ook de wijze van functioneren zal beoordelen. Vragen daarbij zijn: stelt de RvC kritische vragen aan de RvB? Wordt een onderwerp echt besproken en is de RvC pro-actief? Zoals Jan Sijbrand (Directeur Toezicht) het recent in een interview zei:

Een toezichthouder moet op de cijfers letten, maar ook op een heel andere, onorthodoxe manier naar een organisatie kijken. Ik zeg wel eens tegen mijn mensen: ‘Je moet in zo’n instelling gewoon door de gangen lopen en als je ergens een staartje ziet, dan trek je eraan. Meestal komt er dan een muis tevoorschijn, maar heel af en toe kom je dan oog in oog te staan met een draak. En daar moet je dan achteraan.’¹²

Voor bestuurders en commissarissen, werkzaam in de financiële sector, betekent dit dat zij zich meer bewust moeten worden van het gedrag dat wordt getoond aan de bestuurstafel en daarbuiten. Toezichthouders kijken verder dan de implementatie van eisen en focussen zich op (effectieve verandering van) gedrag. Daarvoor zijn gedragsexperts in dienst genomen en leren we veel van het terrein van Behavioural Economics. Effectieve uitvoering van governance in de praktijk, aandacht voor het verband tussen governance en gedrag en een daarvoor noodzakelijk reflectief vermogen; deze drie factoren zijn in de toekomst cruciaal.

4. Afsluitend

De financiële sector zal altijd aan toezicht onderhevig zijn. De aard van de werkzaamheden – de grootte van de geldstromen en de impact daarvan op samenlevingen - maken dat noodzakelijk. Inzichten in hoe mensen in die financiële sector werken, denken en beïnvloed worden, zijn daarom cruciaal voor effectief toezicht. DNB probeert dat dan ook in haar beleid op governance vorm te geven.

Dit is pas het begin.

We have to look past structures. To try to decode the rhetoric, the cognitive map, to look at what people say, but also to what they don’t say: ‘the social silences’. - Gillian Tett, antropoloog en journalist bij The Financial Times.

¹² De Volkskrant, 25 mei 2012.