

## Blokken

### Impuls

Op mijn verlanglijstje stond vroeger maar één ding: blokken. Daar kon ik er niet genoeg van hebben, want dan kon ik hoge torens bouwen. Hoe hoger ik ging, des te instabieler zo'n bouwwerk werd en daarin school de verleiding. Nog een trans erop en nog een, en als het gevaarte omviel was dat bijna net zo leuk als de spanning van het bouwen zelf. In de strijd tussen *thrillseeking* en impulscontrole verloor de laatste uiteindelijk altijd. Er is immers niets zo suf als met je armen over elkaar naar zo'n toren zitten kijken en niets zo leuk als toegeven aan de kriebel dat er best nog een verdieping op kon.

Later, de boeken lezend van Jeroen Smit over Ahold en ABN Amro, vroeg ik me af of Van der Hoeven en Groenink zo'n soort kriebel voelden als zij weer een acquisitie gingen doen. Of Sjoerd van Keulen, die in hoog tempo Bouwfonds Property Finance, ING Regiobank, FBS, AXA, DBV, Winterthur en Zwitserleven aan SNS Reaal toevoegde. Hoe dat ging, hebben Hoekstra en Frijs onlangs gedetailleerd opgeschreven in hun "rapport van de evaluatiecommissie nationalisatie SNS Reaal". Zij onderzochten of De Nederlandsche Bank en het ministerie van Financiën "tijdig en toereikend" hebben gehandeld en zetten daartoe de feiten op een rij.

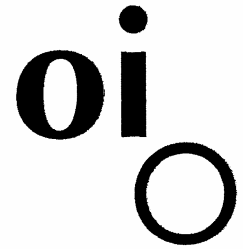
## **Debacle**

Het rapport leest als een droge kroniek van een naderend debacle, overigens met mooie scrabblewoorden als microprudentieel, verliesabsorptie, indemniteit en betalingsbalansonevenwichtigheden. De insteek van deze mandarijnen is een voorzichtige. Mochten we ergens kritiek in lezen dan moeten we niet vergeten dat er op het ministerie en bij DNB heel hard is gewerkt. En ze hebben het niet over personen, maar over plannen, procedures en modellen. Dat is wel eens jammer. Zo lezen we op p. 47 dat Van Keulen vond “...dat hij een buitengewoon risicomanagement voerde”, en op p.53 “roemt” hij het risicomanagement van SNS Reaal. Dan wil ik graag weten hoe Van Keulen daarbij kwam en waarom het dan niet heeft geholpen de nationalisatie te voorkomen.

In de conclusies reppen Hoekstra en Frijns ondermeer over “te laat optreden”, “onvoldoende daadkrachtig optreden”, “nagelaten nadere eisen te stellen” en het “ontbreken van alertheid”. De aanbevelingen gaan dan ook over het duidelijker stellen van eisen, het versterken van afstemming en het aanscherpen van procedures, regels, richtlijnen en modellen.

## **Optimisme**

Hoewel het natuurlijk belangrijk is om de bouten en moeren van de *hard controls* nog eens goed aan te draaien, lijkt het een beetje op meer van hetzelfde. En dan krijg je ook meer van hetzelfde. In een interview in NRC (150214) suggereren Hoekstra en Frijns dat optimisme het zicht op risico's versluiert. Toch komt het woord “optimisme” in hun rapport maar twee keer voor. Geen van de aanbevelingen gaat over de vraag hoe je



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

onrealistisch optimisme in de bestuurskamer voorkomt of beteugelt. Hoe krijg je draagvlak en draagkracht voor *soft controls* om onbezonnenheid en *group think* aan de orde te stellen in een omgeving met een hoge testosteronspiegel?

Zonde, want tegenwoordig heeft DNB in zijn expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit naast economen en accountants ook gedragsspecialisten in dienst die met zulke aanbevelingen vast wel raad hadden geweten. Bij zo'n expertisecentrum (DNB heeft er acht) werken gemiddeld vijftien mensen. Ik had wel graag van Hoekstra en Frijs willen weten of we dat genoeg kunnen vinden.

(022214)