

# Gedrag & Cultuurtoezicht

## *DNB en AFM boeken resultaat met toezicht op Gedrag & Cultuur*

Mr. J. Piena en drs. C. Christensen<sup>1</sup>

### 1. Get the culture right

Veel uitwassen die hebben geleid tot de wereldwijde financiële crisis zijn terug te voeren op een gebrekkige bedrijfscultuur en bijbehorend gedrag. Een schrijnend voorbeeld is het verhoor van David Viniar, topman van Goldman Sachs uit de tijd dat die onderneming veel subprime producten verkocht en tegelijk stevig speculeerde op het instorten van de hypotheekmarkt. Senator Levin citeert in het verhoor e-mails van medewerkers van Goldman Sachs die over de producten van de bank schrijven dat het 'crap' is en een 'shitty deal', refererend aan het feit dat het eigenlijk waardeloos papier is. Viniar verdedigt zich door te zeggen dat als klanten het 20 cent waard vinden het dat blijkbaar ook is. Levin houdt aan en vraagt hem wat het hem eigenlijk voor gevoel geeft dat zijn bank enorme hoeveelheden papier heeft verkocht die volgens de medewerkers crap waren of een shitty deal. Het antwoord van Viniar? Het is jammer dat dat in een e-mail is gezet. De schok die door de senaatszaal gaat na dat antwoord kunnen we invoelen, maar eigenlijk is het een eerlijk antwoord van iemand die klaarblijkelijk geen enkele afstand heeft genomen van het gedrag en de cultuur binnen zijn bank.<sup>2</sup>

Een recenter voorbeeld is de brief waarmee derivatenhandelaar Greg Smith ontslag neemt bij dat zelfde Goldman Sachs, gedateerd 14 maart 2012 en integraal afgedrukt door de New York Times. In de brief toont Smith zich gedesilluseerd over de cultuur binnen de bank. Klanten, maar ook medewerkers worden uitsluitend beoordeeld op de hoeveelheid geld die eruit te zuigen is. Uiteindelijk, schrijft Smith, is het allemaal terug te voeren op

---

1 Mr. J. (Jildau) Piena is werkzaam als toezichthouder-specialist bij het Expertisecentrum Cultuur Organisatie en Integriteit van De Nederlandsche Bank. Drs. C. (Céline) Christensen is werkzaam als toezichthouder bij de Toezichtgroepen Financiële Ondernemingen van de Autoriteit Financiële Markten. Dit artikel is door hen geschreven op persoonlijke titel.

2 <[www.youtube.com/watch?v=1\\_NtV6Rptd4](http://www.youtube.com/watch?v=1_NtV6Rptd4)>

het leiderschap binnen de bank: *"The firm changed the way it thought about leadership. Leadership used to be about ideas, setting an example and doing the right thing. Today, if you make enough money for the firm (and are not currently an ax murderer) you will be promoted into a position of influence."*

Uiteindelijk spreekt hij de bank aan op het bestaansrecht. Smith waarschuwt dat als het belang van de klant niet opnieuw betekenis krijgt voor de top, dit het voortbestaan van de onderneming kan bedreigen en hij eindigt met een klemmend advies: *"(...) get the culture right again, so people want to work here for the right reasons. People who care only about making money will not sustain this firm – or the trust of its clients – for very much longer."*<sup>3</sup>

Dit kan allang niet meer worden afgedaan als typisch 'Amerikaanse toestanden'. We hebben hier de afgelopen jaren genoeg voorbeelden gezien van gedrag en cultuur waarbij het klantbelang niet voorop is gesteld.

Get the culture right, dat is de voornaamste opdracht aan de financiële sector. Dat is de verantwoordelijkheid van de leiders van financiële ondernemingen, ook in Nederland. In dit artikel beschrijven wij hoe De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) toezicht houden op gedrag en cultuur, de effecten die we daarvan zien en hoe we de toekomst van het Gedrag & Cultuurtoezicht voor ons zien.

## 2. Gedrag & Cultuurtoezicht vult het reguliere toezicht aan

Gedrag en cultuur is bij uitstek een onderwerp waar de 'twin peaks' DNB en AFM elkaar kunnen versterken. DNB focust op gedrag en cultuur omdat risico's op dit gebied van directe invloed zijn op de financiële stabiliteit. Ook een zorgvuldige financiële dienstverlening aan consumenten en een eerlijke werking van de kapitaalmarkten, de verantwoordelijkheden van de AFM, beginnen met het gedrag en cultuur van financiële ondernemingen.

Zowel DNB als AFM hebben lessen getrokken uit de crisis. Beide toezichthouders zijn tot de conclusie gekomen dat een verschuiving van toezicht nodig is van reageren op geconstateerde problemen naar het voorkomen van problemen. Het vormgeven van effectief toezicht op gedrag en cultuur is daar een uitvloeisel van. Ook de samenleving – waar we onder andere de parlementaire commissie De Wit onderbrengen – vraagt steeds meer om preventief ingrijpen van toezichthouders. Onderzoeken naar gedrag en cultuur

---

3 <[www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html?pagewanted=all)>

passen goed in deze maatschappelijke roep om zoveel mogelijk schadelijke problemen te voorkomen.

DNB heeft de conclusie getrokken dat het voorkomen van problemen het best gediend is bij langere termijn cultuurverandering.<sup>4</sup> DNB richt zich daartoe op risicofactoren van gedrag en cultuur binnen organisaties en de manier waarop daarmee wordt omgegaan. Dit betekent dat andersoortige expertise wordt toegepast en dat andere bevindingen worden verzameld dan in het verleden. Niet alleen de ondernemingen maar ook de samenhang tussen ondernemingen wordt beoordeeld. Niet alleen specifieke besluiten worden bekeken maar juist ook het groepsproces dat tot besluiten leidt. Het object van onderzoek verschuift van het beoordelen van specifieke besluiten naar het onderzoeken van het gedrag en de cultuur waarbinnen die besluiten tot stand komen.

Het is niet nieuw dat toezichthouders naar gedragsaspecten kijken. De AFM keek als gedragstoezichthouder altijd al naar het gedrag van financiële ondernemingen, maar ook DNB kijkt naar gedragsaspecten. Als toezichthouder bij een onderneming heb je al snel een beeld van de cultuur en het gedrag dat gebruikelijk is binnen de onderneming. Account toezichthouders kunnen de werknemers van bijvoorbeeld de ABN en de Rabobank zo van elkaar onderscheiden. Jos Heuvelman, de nieuwe directeur van de divisie toezicht banken van DNB, vat het financieel toezicht krachtig samen met zijn woorden "Je hebt de tent, de vent en de cent, en uiteindelijk draait het altijd om de vent".<sup>5</sup>

Wat wel veranderd is, is de toenemende aandacht voor en onderzoeken naar gedrag en cultuur. Ook nieuw bij DNB is dat toezichthouders hun gedragsbevindingen ook terugkoppelen aan ondernemingen. De focus van het toezicht lag voorheen bij DNB heel sterk op kwantitatieve criteria als solvabiliteit en liquiditeit. Natuurlijk blijven die criteria belangrijk. In FOCUS!, de nieuwe risicomethodologie van DNB wordt nu naast het bedrijfsmodel en de strategie ook het gedrag en cultuur van ondernemingen centraal gesteld.<sup>6</sup> Het doel is mogelijke risico's op dit vlak tijdig op te sporen voordat ze uitmonden in solvabiliteits- en liquiditeitsproblemen.

De AFM kent al enige jaren de strategie om probleemgericht toezicht te houden. Hierbij pakt de AFM zoveel mogelijk problemen via thema's en projecten op die bij meerdere financiële ondernemingen spelen. Het succesvol aanpakken van marktbrede problemen leidt vaak tot een groter effect dan het aanpakken van een probleem dat

---

4 Joanne Kellermann, 'Zaaien op Rotsen' speech van 19 april 2012 uitgesproken op het VU-symposium 'naar een betere verhouding tussen toezichthouder en onder toezicht gestelden'.

5 Een sekse neutrale variant is nog niet echt nodig: slechts 74 van de 711 zittende bestuurders en commissarissen is vrouw. Bron: The Dutch Female Board Index 2012 van prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers, hoogleraar Corporate Governance van Nyenrode Business Universiteit

6 Zie DNB.nl voor de brochure van FOCUS!

slechts bij één financiële onderneming speelt. Hierbij schroomt de AFM niet om gedrag dat schadelijk is, maar misschien niet illegaal, aan te pakken. Zoals Ronald Gerritse recent in zijn speech<sup>7</sup> verwoordde '(...) een toezichthouder kan verder gaan dan handhaving van de wet alleen, als schadelijk gedrag daar aanleiding toe geeft en onder de voorwaarde dat hij zijn gedrag of zijn bevoegdheden niet misbruikt'. Het toezicht bij de AFM is risico gestuurd, waarbij de AFM volgens de strategie werkt 'to pick important problems, fix them and tell everybody about it'.<sup>8</sup>

Gedrag en cultuur heeft steeds meer aandacht gekregen binnen het AFM thema 'Productaanbieders stellen het klantbelang centraal'. Klantbelang centraal is één van de speerpunten van het toezicht van de AFM. AFM kiest dit aangrijpingspunt omdat het centraal stellen van het klantbelang ervoor kan zorgen dat klanten op een eerlijke manier worden behandeld. Dit is dan ook de beste manier om te voorkomen dat affaires rondom financiële producten, als aandelenlease en woekerpolis, opnieuw kunnen ontstaan. Het centraal stellen van het klantbelang zal daarnaast een bijdrage kunnen leveren aan het duurzaam herstellen van het vertrouwen in de financiële sector. Binnen het thema Klantbelang centraal onderzoekt de AFM de vijf grootste banken en de vijf grootste verzekeraars van Nederland.<sup>9</sup>

Om te bepalen in hoeverre grote banken en verzekeraars succesvol het klantbelang centraal stellen heeft de AFM een methodiek ontwikkeld. De methodiek bestaat uit twee projecten. Het eerste project, Integrale Verandering, richt zich op de cultuurverandering van financiële ondernemingen richting meer klantbelang centraal. En het tweede onderdeel is een klantbelang centraal dashboard, waarmee wordt vastgesteld in hoeverre financiële ondernemingen daadwerkelijk betere uitkomsten (o.a. producten en dienstverlening) realiseren voor klanten.<sup>10</sup>

Het toezicht op gedrag en cultuur komt bij DNB en AFM niet in de plaats van het bestaande toezicht op financiële ondernemingen maar is daaraan complementair. De kern is het verband tussen gedrag en cultuur en (het effect van) risicovolle besluiten of gedragingen van ondernemingen. Het ligt dan ook voor de hand dat op termijn ook bij toezicht naar aanleiding van grote incidenten (denk aan de situatie rondom de Libor-rente) het gedrag dat daar aan ten grondslag heeft gelegen wordt onderzocht.

---

7 Speech Ronald Gerritse, Toezicht in de schaduw van het recht.

8 Naar het gedachtegoed van professor Malcolm Sparrow, de boeken 'Regulatory Craft' en 'Character of Harms'.

9 De grote 10 banken en verzekeraars die de AFM heeft onderzocht zijn ABN Amro, Achmea, AEGON, ASR, Delta Lloyd, ING, F. van Lanschot, Nationale Nederlanden, Rabobank en SNS Reaal.

10 Voor meer informatie over de uitkomsten van de Klantbelang Centraal onderzoeken 2011 zie: <[www.afm.nl/nl/professionals/afm-actueel/rapporten/2012/methode-metingen-klant-belang-centraal.aspx](http://www.afm.nl/nl/professionals/afm-actueel/rapporten/2012/methode-metingen-klant-belang-centraal.aspx)>.

### 3. Het toezicht op gedrag en cultuur in de praktijk

Hieronder lichten wij eerst de AFM-methodiek en AFM-onderzoeken toe, vervolgens komen de DNB-methodiek en DNB-onderzoeken aan bod.

#### AFM werkwijze

Met Klantbelang centraal en specifiek het project Integrale Verandering streeft de AFM naar een duurzame cultuurverandering waarin banken en verzekeraars het klantbelang meer centraal stellen. Cultuur en gedrag is een belangrijke pijler voor het realiseren van een duurzame cultuurverandering. De omslag naar meer klantbelang centraal betekent een verandertraject voor de financiële ondernemingen. Uit onderzoek blijkt dat 70% van de verandertrajecten mislukt, vooral door gedrags- en cultuur aspecten. Dit betekent dat er geen succesvolle verandering wordt gerealiseerd als er onvoldoende aandacht is voor gedrag en cultuur. Niet alleen de technische verandering (processen, procedures, aansturing van de organisatie, structuurveranderingen), maar ook de adaptieve uitdagingen (hoe ervaren medewerkers de verandering, hoe gaat besluitvorming echt in de organisatie, wat zijn de normen en waarden) zijn van belang voor een cultuurverandering.<sup>11</sup>

Om ervoor te zorgen dat de veranderingen niet weer vervliegen als de maatschappelijke druk afneemt vindt de AFM het belangrijk dat klantbelang centraal wordt geborgd in de dagelijkse praktijk.

#### Uitkomsten onderzoeken AFM<sup>12</sup>

Onderstaande onderzoeksbevindingen zijn ontleend aan de onderzoeken die het AFM project Integrale Verandering in 2011 en 2012 heeft uitgevoerd.

##### 1. Key Performance Indicators gericht op het klantbelang<sup>13</sup>

Om als organisatie te focussen op de belangen van hun klanten is het cruciaal dat zij hierbij de juiste *Key Performance Indicators (KPI's)* hanteren, zodat de onderneming concreet kan sturen op de mate waarin zij in de praktijk het belang van de klant centraal stelt, nu en in de toekomst. Dit betekent dat een onderneming in staat is om bij te sturen ook op onderwerpen die betrekking hebben op het klantbelang, zoals de kwaliteit van de producten en dienstverlening of de begrijpelijkheid van de productinformatie.

11 Van de Loo (2010), Waarom leren gevaarlijk is, *Management & Organisatie*, nr. 4, juli/augustus 2010.

12 Meer voorbeelden zijn te vinden in het artikel 'De integrale verandering van de financiële sector om het klantbelang centraal te zetten' in het Tijdschrift voor Compliance.

13 Meer informatie over Key Performance Indicators gericht op klantbelang is te vinden op: <[www.afm.nl/~media/files/thema/kbc/kpi-klantbelang.ashx](http://www.afm.nl/~media/files/thema/kbc/kpi-klantbelang.ashx)> en <http://www.afm.nl/~media/files/thema/kbc/kpi-klantbelang-2.ashx>>.

Veel financiële ondernemingen meten de Net Promotor Score om de organisatie te sturen op het onderdeel klant. Dit is een goede indicator om de klanttevredenheid te meten, maar om te sturen op klantbelang centraal is het nodig om ook indicatoren vast te stellen die verder gaan. Een klant kan bijvoorbeeld tevreden zijn over de vriendelijke adviseur (hij was op tijd, lekkere koffie), maar dat zegt nog onvoldoende over de kwaliteit van de dienstverlening. Een bank of verzekeraar moet op elk moment kunnen aangeven hoe ze ervoor staan t.a.v. klantbelang centraal.

Goede voorbeelden zijn:

- Een financiële onderneming meet de kwaliteit van het advies door middel van periodieke controles van de dossiers.
- Een financiële onderneming meet periodiek de begrijpelijkheid van haar productinformatie.

## 2. Klantbelang centraal in doelstellingen

De AFM beoordeelt of en in hoeverre de visie op klantbelang concreet in doelstellingen is uitgewerkt. Wanneer de visie op klantbelang centraal is vastgesteld op een (te) hoog abstractieniveau, maar niet verder is doorvertaald in *concrete klantbelang centraal doelstellingen en mijlpalen* kan het nodig zijn dat aan te scherpen.

Daarnaast is van belang dat de kernwaarden en de visie is doorvertaald naar concrete handelingen in de dagelijkse praktijk. De visie op klantbelang centraal komt daardoor terug in de KPI's, het beloningsbeleid, de prestatieafspraken en voorbeeldgedrag.

## 3. Aansturing medewerkers

### *Voorbeeldgedrag*

Om ervoor te zorgen dat de nieuwe klantbelang centraal visie onderdeel blijft van de organisatie, is het van belang dat het management, de leidinggevenden en overige medewerkers van de organisatie uitdragen dat zij het belangrijk vinden om het klantbelang centraal te stellen. Als het management en de leidinggevenden de nieuwe klantbenadering ondersteunen en zichtbaar uitdragen, is de kans op acceptatie en waarborging van het klantbelang binnen de organisatie het grootst. Dit betekent ook dat de top van de organisatie besluiten neemt in lijn met de nieuwe visie en dat uitdraagt in de organisatie. Door *voorbeeldgedrag* van leidinggevenden, maar ook overige medewerkers, kunnen collega's zich gestimuleerd voelen om (ook) gedrag te vertonen waarbij het klantbelang centraal staat.

De top van de organisatie kan bijvoorbeeld door middel van presentaties, het bijhouden van blogs op intranet en het nabellen van klachten actief uitdragen dat het centraal stellen van het klantbelang belangrijk is voor de organisatie. Een goede manier om op lager niveau voorbeeldgedrag te tonen, is door situaties met medewerkers te bespreken waarin de organisatie ervoor heeft gekozen om het klantbelang voorrang te geven op het korte termijn commercieel belang en welke afwijkingen hier een rol bij speelden.

#### *HRM-beleid*

Het *HRM-beleid* van een organisatie speelt een belangrijke rol. Immers, het HRM-beleid bepaalt welk type medewerkers de onderneming nodig heeft en hoe zorg wordt gedragen voor het werven, ontwikkelen en behouden van deze medewerkers. Daarom zou het HRM-beleid op een zodanige wijze ingevuld moeten worden dat dit bijdraagt aan het centraal stellen van het klantbelang binnen de organisatie.

Wat van medewerkers in een bepaalde functie verwacht wordt staat onder meer omschreven in de *functieprofielen*. Functieprofielen zijn vaak een belangrijk aspect in de selectie en beoordeling van medewerkers. Hierdoor kunnen functieprofielen indirect invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Daarom is het van belang dat wat beschreven staat in de functieprofielen past bij de kernwaarden van de onderneming en bijdraagt aan de ambitie van de onderneming om het klantbelang centraal te stellen.

Hierbij is het benoemen dat in de functie gehandeld moet worden in het belang van de klant niet voldoende. De AFM verwacht van financiële ondernemingen dat zij concreet maken wat het handelen in het belang van de klant voor een specifieke functie betekent en welk gedrag de medewerker daarbij moet laten zien. Voor een adviesfunctie kan het zo zijn dat vaardigheden en resultaatgebieden zoals "luisteren naar de klant om de risicobereidheid van de klant te bepalen" en "nee durven verkopen" onderdeel uitmaken van het functieprofiel.

De AFM verwacht dat financiële ondernemingen die een ambitie hebben om het klantbelang centraal te zetten dit ook laten zien in hun *werving- en selectiebeleid*. Vacatureteksten vormen een wezenlijk onderdeel van het werving- en selectieproces. De AFM heeft voor de vacatureteksten soortgelijke verwachtingen als eerder beschreven bij de functieprofielen, namelijk dat financiële ondernemingen concreet maken wat het handelen in het belang van de klant voor een specifieke functie betekent en dat vaardigheden en resultaatgebieden die strijdig (kunnen) zijn met het handelen in het belang van de klant zoveel mogelijk vermeden worden.

Daarnaast is het in dit kader van belang dat zowel voor bestaande als voor nieuwe medewerkers aandacht in *opleidingen* wordt besteed aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die medewerkers nodig hebben om het klantbelang centraal te zetten. Bijvoorbeeld een introductieprogramma om nieuwe medewerkers te laten ervaren wat handelen in het belang van de klant betekent of een kennisopleiding gericht op het vergroten van de productkennis van adviseurs.

Medewerkers worden onder andere gestimuleerd om het belang van de klant centraal te stellen als dit een belangrijk element is om promotie te kunnen maken. Hiermee gaat een sturende werking uit van het *promotiebeleid*. De AFM verwacht daarom dat het handelen in het belang van de klant, waar relevant, onderdeel uitmaakt van de promotie.

Wanneer in interne communicatie over promoties aandacht wordt besteed aan de vaardigheden die de betreffende medewerkers hebben op het gebied van het klantbelang, wordt deze stimulerende werking versterkt door de voorbeeldfunctie die van *de communicatie over promoties* uitgaat.

Een promotieaankondiging waarin vermeld staat dat medewerker X promotie heeft gekregen omdat hij of zij uitblinkt in het geven van passend advies kan bijvoorbeeld andere medewerkers, die ook graag promotie willen maken, stimuleren om dergelijk gedrag te vertonen. Een slecht voorbeeld is als een medewerker promotie krijgt als hij een x aantal hypotheek heeft verkocht die als deels niet passend kunnen worden gezien. Dat is de situatie die in de ontslagbrief van Greg Smith beschreven wordt.



### DNB Werkwijze

DNB heeft voor het toezicht op gedrag en cultuur een methodiek ontwikkeld waarmee het gedrag en cultuur van financiële ondernemingen wordt getoetst. De kernvraag voor DNB is of besluitvorming, leiderschap en communicatie bijdragen aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en het verlagen van het risicoprofiel van een onderneming (en dus uiteindelijk het verbeteren van de prestatie van de onderneming).<sup>14</sup> DNB kijkt op drie lagen binnen de organisatie, *gedrag*, *groepsdynamiek* en *mindset*, naar cultuur en gebruikt daarbij de metafoer van de ijsberg.



Gedrag is het meest zichtbare gedeelte van cultuur, de bovenste laag van de ijsberg. Gedrag is waarneembaar: het is te zien en te horen. Wat onzichtbaar is zijn de onderliggende drijfveren van gedrag, de groepsdynamiek en de mindset. Om invloed uit te oefenen op gedrag is inzicht in deze onderliggende fundamenten wel noodzakelijk.

Als binnen die lagen potentiële risico's worden gesignaleerd, dan is het toezicht van DNB gericht op het beïnvloeden van de gedrag en cultuur van de onderneming om de gesignaleerde risico's te verminderen.

Om de betrouwbaarheid van de waarneming te vergroten, maakt DNB altijd gebruik van verschillende onderzoeksmethodieken en een zo groot mogelijke standaardisatie in de onderzoektools. Er wordt bij onderneming interviews gehouden en deskresearch uitgevoerd. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van self-assessments en survey's onder medewerkers en worden boardmeetings of andere relevante meetings geobserveerd.

<sup>14</sup> In het denkdaer Gedrag & Cultuur heeft DNB toegelicht op welke wijze wij naar het gedrag en cultuur binnen organisaties kijken.

## **Uitkomsten onderzoeken DNB<sup>15</sup>**

### **1. Leiderschap**

Net als de AFM wil DNB voorbeeldgedrag zien van de mensen aan de top van financiële ondernemingen. Bij de meeste ondernemingen die DNB onderzocht heeft is sprake van één of meer dominante bestuurders. Dit is een op zichzelf begrijpelijk gegeven in die positie. Waar DNB naar kijkt is of er voldoende tegenwicht wordt geboden aan deze dominante bestuurders. Worden hun besluiten en handelingen ter discussie gesteld? In de voorzittersrol van RvB en RvC leden komt DNB grote verschillen tegen. Er zijn mooie voorbeelden van faciliterend leiderschap. DNB ziet voorzitters die sterk sturen op een proces, met een integraal perspectief kijken en scherp zijn op de participatie in discussies. Ze dagen bijvoorbeeld de leden uit om een mening te vormen over onderwerpen die buiten hun comfortzone liggen. Ook ziet DNB voorzitters die de uitkomst van discussies sterk bepalen door steeds als eerste hun eigen mening te geven of 'schijnfaciliteren' door wel iedereen aan het woord te laten, maar te eindigen met een sterk bepalende eigen visie.

### **2. Besluitvorming**

DNB vindt evenwichtigheid en consistentie van de besluitvorming cruciaal voor de kwaliteit van de besluitvorming en de uitvoerbaarheid van de besluiten. Bij de besluitvorming wordt vaak onvoldoende de vraag gesteld of de besluiten in lijn zijn met de strategische doelstellingen die de organisatie zichzelf heeft gesteld. Vaak zijn medewerkers niet of onvoldoende op de hoogte van die doelstellingen. Op dat moment wordt het lastig om consistent te handelen.

Uit de onderzoeken blijkt steeds meer het belang van een goede directiesecretaris voor een goed functionerend besluitvormingsproces. Er bestaat een groot verschil in de taakopvatting van de directiesecretaris.<sup>16</sup> DNB heeft gevolg aan deze bevindingen gegeven door een ronde tafel te organiseren met de directiesecretarissen van verschillende ondernemingen.

Een te grote mate van homogeniteit in de RvB op basis van leeftijd, geslacht, achtergrond, vaardigheden en interesses kan ten koste gaan van de besluitvorming. De besluitvorming kan in dit geval wel 'snel' verlopen, maar wordt van onvoldoende

15 De voorbeelden zijn ontleend aan de thema onderzoeken van DNB, te weten de onderzoeken Besluitvorming (2011), Board Effectiveness (2011) en Bestuurlijke effectiviteit bij Pensioenfondsen (2012). De rapporten zijn te vinden op DNB.nl.)

16 Lezenswaardig is in dit verband Mijntje Lückerath-Rovers, Gwendolyn van Tunen, Danielle Balen, Nicolette Loonen, Chantal Verkooy, Effectief Bestuur, een handreiking aan bestuurders en toezichhouders, 2012.

kanten belicht. Het Sustainable Finance Lab doet niet voor niets een oproep om de diversiteit van medewerkers van banken te vergroten, omdat binnen banken een grotere diversiteit aan meningen noodzakelijk is.<sup>17</sup>

### 3. Communicatie

DNB kijkt bij communicatie naar de wijze waarop informatie wordt uitgewisseld binnen organisaties. De balans tussen informele en formele informatie is hierin cruciaal. Informele afstemming is een vanzelfsprekend en vaak ook effectief onderdeel van de besluitvorming. Dit wordt pas anders als er een belemmerend informatie achterstand is en RvB-leden niet langer kunnen participeren aan het besluitvormingsproces. De formele afstemmingsmomenten worden dan enkel nog aftikmomenten. Ook de (vaak onuitgesproken) hiërarchische verhoudingen binnen de RvB kunnen een gelijkwaardige afstemming belemmeren. DNB vindt het van belang dat doelstellingen en principiële keuzes op transparantie wijze zijn vastgelegd en dat hierover wordt gecommuniceerd naar alle interne en externe stakeholders.

### 4. Groepsdynamiek

Het is voor een organisatie van groot belang dat de onderlinge betrekkingen tussen mensen op de werkvloer goed zijn. Wordt binnen een bestuur maar ook binnen de lagen daaronder goed samengewerkt? Is er een onderlinge basis van vertrouwen? Kunnen mensen elkaar aanspreken op verkeerd gedrag? Is er sprake van competitie of misschien zelfs onderlinge strijd? Ook bij in goede harmonie werkende teams zijn er risico's. Als er bijvoorbeeld geen duidelijke verantwoordelijkheid van taken is, wordt het lastig de individuele prestatie van werknemers te herkennen. De kans op 'social loafing' oftewel meeliften op groepsprestatie wordt groter indien de individuele prestaties niet zichtbaar zijn en hier dus ook niet op beoordeeld kan worden<sup>18</sup>.

Veel bestuurders zijn zich bewust van het gevaar van 'group think', waarbij de drang naar unanimiteit het bedenken en overwegen van alternatieven overheerst<sup>19</sup>. Aanwijzingen hiervan zijn bijvoorbeeld dat alternatieven niet worden besproken. Ook zien we dat de buitenwereld wordt geridiculiseerd, terwijl het eigen kritisch vermogen juist gering is. Dit proces van group think kan het beste worden voorkomen door diverse maatregelen te nemen die dit proces verminderen. Zo kunnen

17 Zie aanbeveling 8 'vergroot de diversiteit van medewerkers van banken' uit Hoofdconclusies en aanbevelingen d.d. 24 november 2011, Sustainable financelab.nl.

18 Forsyth, D.R., 1999. Group dynamics . Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

19 Deze theorie is in de jaren '70 ontwikkeld door Janis, zie I.L. Janis, Groupthink, the desperate drive for consensus at any cost that suppresses dissent among the mighty in the corridors of power, Psychology Today, November 1971.

groepsleden bewust worden aangemoedigd een kritische houding aan te nemen; onderwerpen kunnen met buitenstaanders worden besproken en de leiding kan zich onafhankelijk opstellen door niet bij voorbaat een voorkeur voor een bepaalde beslissing aan te geven.

Een goede groepsdynamiek bevordert de flexibiliteit van een organisatie. Het is bepalend voor de mate waarin bestuurders in staat zijn hun bestuursstijl of onderlinge interactie en handelswijze kunnen aanpassen naar de omstandigheden waarin de onderneming verkeert.

### **5. Mindset**

DNB heeft in haar laatste thema-onderzoeken meer aandacht voor de onderliggende mindset. Met mindset bedoelen wij de diepewortelde overtuigingen die mensen hebben en vaak sturend zijn voor de groepsdynamiek en het gedrag. Het gaat om (morele) waarden, over wat 'juist' is en die vaak een onuitgesproken gedragscode vormen. Wat maakt iemand bijvoorbeeld 'een goede bankier'. Zijn er typische waarden te noemen die vooral bij bankiers en verzekeraars leven, denk bijvoorbeeld aan 'discretie' of 'deugzaamheid'. Wat is de balans tussen preventie (risico's beheersen) en promotie (risico's nemen) binnen een organisatie of groep. DNB onderzoekt wat 'het DNA' van een bepaalde groep bepaalt en hoe dit uitwerkt in bijvoorbeeld de groepsdynamiek en besluitvorming. Na afloop van de thema onderzoeken van 2012 zal DNB haar bevindingen op dit gebied kunnen terugkoppelen.

## **4. Het effect van toezicht op gedrag en cultuur**

Uit de AFM onderzoeken blijkt dat banken en verzekeraars twee tot drie jaar geleden van start zijn gegaan met het opstellen van een veranderstrategie onder andere naar aanleiding van de maatschappelijke druk. Hierbij lag de focus op de analysefase (waar staan we nu, waar willen we heen, hoe groot is de opgave?), het opstellen van een veranderplan (hoe ziet het plan eruit, hoe nemen we de medewerkers mee in de verandering?) en de uitvoering en borging (hoe wordt het plan uitgevoerd, hoe wordt de verandering in de organisatie geborgd, zijn de doelstellingen van de veranderingen bereikt?).

De meeste financiële partijen zijn op dit moment voortvarend bezig met de uitvoering van die plannen. Van belang is dat zij kunnen aantonen dat de ingezette veranderingen verbeteringen opleveren voor de klant. De resultaten van de veranderingen moeten onder meer zichtbaar worden in de financiële producten (zijn de producten meer in het klantbelang?) en het advies aan klanten (kwalitatief goed advies over complexe financiële

producten). Daarnaast ziet de AFM dat financiële ondernemingen stappen zetten in de informatieverstrekking richting klanten.

Pas als de veranderingen zijn geborgd in de organisatiecultuur kan de toezichthouder meer afstand nemen. Daarom is de laatste fase van borging van essentieel belang. Op dit moment zijn veel ondernemingen bezig met de ontwikkeling van een aantal KPI's gericht op het klantbelang. Klantbelang key performance indicators waarborgen dat het klantbelang op gestructureerde wijze onderdeel is van de besluitvorming en de aansturing van de organisatie. De belangrijkste uitdaging is om indicatoren op te stellen die verder gaan dan het meten van de klanttevredenheid. Het streven naar een hogere klanttevredenheid is belangrijk, maar om echt het verschil te maken is het onvoldoende. Indicatoren die de kwaliteit van de dienstverlening meten (kwaliteit van producten, advies, intermediaire kanaal), zijn van belang om goed te kunnen sturen.

DNB ziet dat observaties met betrekking tot groepsdynamiek, besluitvorming en communicatie bij besturen hebben geleid tot toegenomen bewustwording van de eigen dynamiek en de invloed van gedrag en cultuur op de bedrijfsvoering. Die bewustwording is van groot belang voor een positieve ontwikkeling van een effectieve bestuurderscultuur. Tegelijk blijkt uit de uitgevoerde onderzoeken dat het bewustzijn van bestuurders ten aanzien van de risico's van gedrag en cultuur verder vergroot kan en moet worden. Hiervoor worden verschillende initiatieven ontplooid die ervan uit gaan dat bewustwording niet alleen via toezicht gestimuleerd moet worden.

Niet alleen bereidheid tot veranderen wordt waargenomen, het toezicht leidt ook tot concrete aanpassingen en veranderingen. Ondernemingen worden gevraagd om stappen te nemen op de geconstateerde gedrags- en cultuurrisico's. Aanpassingen in de wijze waarop besluitvorming tot stand komt, de wijze van communicatie tussen RvB en RvC, in persoonlijk leiderschap en het organiseren van voldoende *countervailing power*, zijn voorbeelden van veranderingen in het concrete functioneren van de onderneming naar aanleiding van het toezicht op gedrag en cultuur. In sommige omstandigheden, kan het onderzoek voor de onderneming aanleiding zijn om persoonlijke wijzigingen door te voeren.

Een niet te onderschatten neveneffect is dat ook toezichthouders die meelopen met de onderzoeken naar Gedrag & Cultuur een beter beeld krijgen van de financiële onderneming en met deze kennis effectiever toezicht kunnen houden. Een bestuur dat langzaam tot besluiten komt en alles blijft wikken en afwegen kan op een andere manier benaderd worden dan een bestuur dat snel en daadkrachtig beslist, maar onvoldoende laat zien dat zij ook andere scenario's en belangen afweegt. Indien er veel vertrouwen is in de bedrijfscultuur van een onderneming zal de toezichthouder op een open wijze met

de onderneming kunnen omgaan, waarbij de rol van 'raadgever' kan worden aangenomen.<sup>20</sup> Andersom zal het toezicht verhoogd moeten worden indien sprake is van een cultuur die risico's met zich meebrengt voor het klantbelang.

Bij het onderzoek bestuurlijke effectiviteit bij pensioenfondsen is een gemeenschappelijk referentiekader op basis van de bevindingen binnen de pensioensector ontwikkeld dat bij de jaarlijkse zelf evaluatie van pensioenfondsen kan worden gebruikt. In 2013 wordt vervolgens bekeken of dit ook in de praktijk heeft geleid tot andere resultaten. We zien hier dat de observaties uit onderzoek naar gedrag en cultuur leiden tot praktische handvatten die organisaties zelf in staat stellen duurzaam effectief op gedrag en cultuur te sturen.

Samenvattend kan gesteld worden dat het toezicht door AFM en DNB op gedrag en cultuur dat de afgelopen jaren in de nasleep van de financiële crisis vorm heeft gekregen in het algemeen heeft bijgedragen aan bewustwording en veranderbereidheid. Dit mondt uit in een groot aantal concrete aanpassingen en verandertrajecten binnen de financiële ondernemingen.

## 5. Hoe moet het in de toekomst gaan?

Het is belangrijk om te voorkomen dat het toezicht op gedrag en cultuur neerslaat in veranderingen die aan de oppervlakte blijven. In dat geval dreigt het gevaar dat dit toezicht verwordt tot bureaucratische ballast zonder daadwerkelijk bij te dragen aan het voorkomen van onwenselijke besluiten of gedragingen. Financiële ondernemingen moeten evenmin blijven hangen in alleen de instrumentele dilemma's: oplossingen, zoals het invoeren van een aantal kpi's en het meten van de klanttevredenheid. Daarom stopt AFM niet bij het aanpassen van de processen en het beleid maar kijkt verder naar het daadwerkelijke gedrag en de cultuur van een organisatie.

DNB kijkt met haar onderzoeken naar gedrag en cultuur ook naar de structuur (governance) en de context waarin de onderneming zich bevindt. Ook DNB wil voorkomen dat er afvinklijstjes op het gebied van gedrag en cultuur komen. Het kan echter wel helpen door duidelijk te zijn over gewenst gedrag én daar ook indicatoren voor te geven. Onderwerpen als HRM beleid en functieprofielen zijn ook voor DNB relevant. Deze kunnen worden aangevuld met het toetsen van het management development systeem. Het is interessant om te zien wat voor een type werknemers in een organisatie worden beloofd én of dit overeenkomt met wat erop papier staat.

---

<sup>20</sup> De 7 elementen van een Integere Cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen, 2010-2014.

Het is van belang voor de kwaliteit van het toezicht dat de AFM en de DNB informatie op dit terrein met elkaar blijven delen en hun expertise verder ontwikkelen. Toezichthouders van de AFM hebben bijvoorbeeld meegelopen met de Themaonderzoeken Gedrag & Cultuur van DNB en DNBers gaan meelopen met onderzoeken op het gebied van klant belang centraal. Er zijn plannen om in 2013 gezamenlijk onderzoek uit te voeren op het gebied van gedrag en cultuur.

De financiële sector heeft een groot aantal initiatieven ontplooid op het gebied van gedrag en cultuur maar die initiatieven dienen uit te monden in nog meer concrete stappen. Nu de ontwikkelingsfase in het toezicht op gedrag en cultuur afronding nadert mag van de sector verwacht worden dat zelfevaluatie en concrete veranderingsplannen succesvol worden afgerond om een duurzame verankering van gezond gedrag en cultuur te bereiken. Dit zal betekenen dat binnen financiële ondernemingen moet worden gekeken hoe de verantwoordelijkheden voor dit onderwerp belegd zijn en of daar verbetering mogelijk is. Het ligt voor de hand daarbij expliciet de positie van de compliance officer onder de loep te nemen. Aan dit onderwerp wordt elders in dit jaarboek aandacht besteed.

Wij denken dat het niet wenselijk is als toezicht op gedrag en cultuur zich zou ontwikkelen tot een aparte eigenstandige vorm van toezicht. Juist in samenhang met het reguliere toezicht kan meerwaarde ontstaan. Zoals boven gesteld kan het nuttig zijn ook bij toezicht naar aanleiding van grote incidenten expliciet te kijken naar gedrag en cultuur. Op termijn ligt het daarnaast voor de hand dat de toezichthouders ook het gedrag en cultuur in andere lagen dan de top van de organisatie onder de loep nemen.

De financiële sector is aan zet om een duurzame verandering op het gebied van gedrag en cultuur door te voeren. DNB en AFM zullen hierop gemeenschappelijk toezicht houden. Voorbeeldgedrag en een voorbeeldcultuur zullen bijdragen aan hersteld vertrouwen van consumenten.

