

# Leading by example

Gedrag in de  
bestuurskamers  
van financiële  
instellingen

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM



# Inhoud

Leading by example	5
Vier kerngebieden in ons toezicht op gedrag & cultuur	6
Bevindingen	10



# Leading by example

## Gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen

Bestuurders van financiële instellingen hebben te weinig aandacht voor en zijn zich te weinig bewust van het eigen gedrag en van de groepsdynamische processen die van invloed zijn op prestaties en uitkomsten.

Uit het DNB toezicht op gedrag & cultuur blijkt dat de bestuurders en commissarissen doorgaans niet bewust sturen op de menselijke aspecten die bepalend zijn voor het succes en de effectiviteit van de organisatie. Zij zijn in hun functioneren vaak alleen taak-/inhoudelijk gericht en werken vanuit hun inhoudelijke expertise. Vanuit de inhoud proberen bestuurders en commissarissen de beste resultaten te behalen. Bij een aantal instellingen hebben we wel een tweezijdige benadering aangetroffen, waarin zowel aandacht is voor de inhoud als voor het gedrag. Bestuurders van deze instellingen hechten belang aan hun eigen gedrag en organiseren bijvoorbeeld momenten om op hun samenwerking, leiderschap en besluitvormingswijze te reflecteren.

### **Gedrag en cultuur zijn voorspellers van de prestaties van instellingen**

Onvoldoende aandacht voor eigen gedrag en groepsdynamische processen is van invloed op de financiële prestaties, de integriteit en de reputatie van instellingen, en daarmee op het vertrouwen in de financiële sector.

Door onvoldoende aandacht voor gedragspatronen en groepsdynamiek blijft risicovol gedrag bestaan. Denk aan bestuurders die besluitvorming eenzijdig domineren. Aan twee kampen die binnen

een bestuur tegenover elkaar staan en alleen vanuit eigen deelbelangen handelen. Denk aan topmanagers die zich onveilig voelen om hun mening te geven in een bestuursvergadering. Dit zijn allemaal voorbeelden van gedrag die goede resultaten en een gezond organisatieklimaat onder druk zetten.

Doordat DNB hier in het Toezicht tegenwoordig aandacht aan besteedt, kunnen we problemen in een vroeg stadium op het spoor komen, nog voor ze zich vertalen in een slechte financiële situatie. Daarom is sinds 2011 gedrag en cultuur een speerpunt van het toezicht van DNB. In 2011 en 2012 heeft DNB toezichtonderzoeken naar gedrag en cultuur uitgevoerd bij in totaal 30 banken, verzekeraars en pensioenfondsen van verschillende omvang. Daarbij keken we naar de top van de organisatie: Raad van Bestuur (RvB), Raad van Commissarissen (RvC) en pensioenfondsbestuur (Pfb) en we onderzochten leiderschap, besluitvorming, (interne en externe) communicatie en groepsdynamiek. Elk onderzoek heeft geleid tot wat wij noemen 'instellingsspecifieke bevindingen'. Die zijn en blijven vertrouwelijk. In deze rapportage leest u in plaats daarvan een generiek beeld van de belangrijkste uitkomsten van de onderzoeken.

# Vier kerngebieden in ons toezicht op gedrag & cultuur

6

DNB verwacht van financiële instellingen dat zij werken aan de volgende vier kerngebieden.

## **Concrete acties om aandacht voor gedrag en groepsdynamiek te stimuleren**

Bestuurders en commissarissen moeten zich bewust zijn van het eigen gedrag en vooral ook van de impact die dat heeft op anderen, op de dynamiek in de groep en op het menselijk en zakelijk functioneren van de organisatie. Daartoe moeten zij begrijpen hoe emoties, overtuigingen, belangen en normen en waarden deze aspecten beïnvloeden. DNB is van oordeel dat zelfreflectie en elkaar aanspreken cruciaal zijn voor het succes

van een organisatie. Het wordt van bestuurders in de financiële sector gevraagd om naar het eigen handelen te kijken en hiervan te willen leren. Hierdoor kunnen negatieve gedragspatronen worden omgebogen in patronen die daaraan juist een positieve bijdrage leveren. Bestuurders en commissarissen moeten daarom voldoende tijd nemen om stil te staan bij het eigen gedrag of bij de dynamiek in de groep.

Het onderzoek geeft op dit punt een gemengd beeld: een aantal organisaties is hier op verschillende manieren bewust mee bezig. Bij een aanzienlijk aantal organisaties wordt er echter nog nauwelijks op gestuurd. Daar zien we ook dat collega-bestuurders of mede-commissarissen elkaar

## Goed voorbeeld

We zijn in de onderzoeken een bestuur tegen gekomen dat actief bezig was met het eigen gedrag. Dit bestuur had tijd gestoken in het elkaar leren kennen. Hoe zit ieder bestuurslid in de wedstrijd? Hoe is ieder professioneel gevormd? Waar kom je vandaan en wat vind je belangrijk? Welke rol past je goed en wat vind je hinderlijk? Groepsdynamische patronen werden regelmatig geëxpliciteerd. Gedurende momenten van dagelijks bestuur, en tijdens sessies buiten de deur die met regelmaat gehouden werden. Een externe blik werd hierbij gebruikt. Hierdoor kon dit bestuur de eigen kenmerkende gedragspatronen op tafel krijgen en negatieve gedragspatronen ombuigen tot positief gedrag. Dit droeg bij aan de kwaliteit van hun besluitvorming, hun onderlinge samenwerking en het organisatieklimaat.

nauwelijks aanspreken op onwenselijk of niet-effectief gedrag. Gelukkig erkent een meerderheid van de onderzochte organisaties het belang van gedrag en cultuur en dat bewustzijn van eigen of groepsgedrag van belang is voor het succes van de organisatie. Veel van hen weten echter nog niet goed hoe ze de aandacht voor gedrag en groepsdynamiek concreet kunnen organiseren.

### **Zorgvuldige besluitvorming**

DNB verwacht van zowel een RvB, PfB als RvC een zorgvuldige oordeels- en besluitvorming ('sound judgment'). Dat houdt in dat leden van deze organen elkaar in het kader van oordeelsvorming actief vragen stellen, constructief discussiëren en elkaar challengen. Door deze houding kan voorkomen worden dat besluiten worden genomen op basis van onvoldoende of verkeerde feiten en veronderstellingen, dat risico's over het hoofd worden gezien, dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders en dat betere alternatieven buiten beschouwing worden gelaten.

Uit de onderzoeken is een aantal gevallen naar voren gekomen waarin onvoldoende diepgaand werd stil gestaan bij de risico's van een te nemen besluit. In een aantal gevallen heeft dit tot concrete financiële verliezen geleid.

### **Tegenspraak organiseren**

In het verlengde hiervan, vinden wij het opvallend dat slechts enkele organisaties bewuste maatregelen hebben genomen om tegenspraak in de top van de organisatie structureel te organiseren. Dat wil niet zeggen dat er binnen de organisaties

in het geheel geen kritisch vermogen bestaat. Maar waar kritisch vermogen tot uiting komt, is dat vaak nog het toevallige resultaat van een goede samenstelling en van een goede persoonlijke inbreng van de leden van bijvoorbeeld het intern toezichthoudende orgaan. DNB vindt het van belang dat organisaties meer concrete maatregelen nemen om tegenspraak te bevorderen. Daarmee bevordert je ten eerste een goede bespreking van de relevante risico's en anderzijds voorkom je ermee dat de besluitvorming teveel afhankelijk is van de dynamiek tussen mensen.

### **Flexibele leiderschapsstijl voor voorzitters**

De onderzoeken hebben aangetoond dat de dominante leiderschapsstijl bij veel voorzitters van een RvB, PfB en RvC de voorkeurstijl is. DNB is van oordeel dat voorzitters in staat moeten zijn om meerdere leiderschapsstijlen flexibel toe te passen, afhankelijk van wat de situatie van hen vraagt. Zo is het wenselijk dat een dominante leider ook in staat is een meer faciliterende rol te vervullen. Faciliterend leiderschap – waarvan de onderzoeken overigens eveneens een groot aantal voorbeelden te zien heeft gegeven – houdt in dat de voorzitter waarborgt dat alle betrokken groepsleden en sleutelfunctionarissen participeren in de oordeelsvorming. Dat de voorzitter peilt hoe alle groepsleden aan tafel zitten en hen ondersteunt in het voeren van een kwalitatief goed gesprek. Uit de onderzoeken blijkt bovendien dat een dergelijke rolinvulling tegenspraak bevordert en zo leidt tot een meer afgewogen, en daarmee betere besluitvorming, omdat meer invalshoeken, feiten en risico's aan de orde komen.

## Slecht voorbeeld

We zijn in de onderzoeken niet effectieve relaties tussen raden van bestuur en raden van commissarissen tegen gekomen. We zagen werkrelaties die sterk gekenmerkt worden door conflict. Een voorbeeld hiervan is een bestuur dat aangaf dat hun commissarissen een houding zou hebben 'om hen te grillen'. De commissarissen typeerden reacties van het bestuur als defensief. Hier werd irritatie over geuit. Kortom, bestuursleden en commissarissen spraken met weinig vertrouwen over de bestuurlijke bijdrage van 'het andere kamp'. Weinig onderling vertrouwen doet af aan een effectieve bestuurlijke samenwerking en vormt een risico voor besluitvormingsprocessen. We zagen ook werkrelaties die gekenmerkt werden door een sterke hang naar harmonie. Dit bracht het risico met zich mee dat het streven naar unanimiteit het verkennen van verschillende alternatieven in de weg stond.

Op deze vier gebieden gaan we in ons toezicht op gedrag en cultuur ook het komende jaar speciaal letten.

### Effecten van het toezicht op gedrag en cultuur tot nu toe

Een belangrijk effect van dat DNB gedrag en cultuur op de agenda heeft gezet is dat bestuurders en commissarissen zich bewuster zijn geworden van de risico's van gedrag binnen de onderzochte organisaties. Naast dit toegenomen bewustzijn hebben we concrete stappen gezien. De instellingen waarbij wij risicovol gedrag hadden geconstateerd, hebben doorgaans krachtige maatregelen genomen om de risico's te elimineren. Sommige instellingen hebben personele wisselingen doorgevoerd in de top van de organisatie, andere hebben na ons onderzoek de corporate governance versterkt, de strategie gewijzigd, coachingstrajecten gevolgd en/of het onderlinge kritische vermogen versterkt.



### Cultuurverandering vraagt permanente aandacht van bestuurders en commissarissen

Het verder versterken van de aandacht voor gedrag en cultuur is en blijft noodzakelijk. Niet alleen binnen de bestuurskamers, maar ook in de rest van de organisaties. Immers, het gaat om het veranderen van een cultuur binnen grote en complexe organisaties en zelfs van een sector. Die verandert alleen als bestuurders en commissarissen consequent en over een langere termijn daarop sturen. DNB zal deze ontwikkelingen niet alleen volgen – en waar nodig met maatregelen bijsturen – maar ook proactief stimuleren. Het vraagt een intensieve vorm van toezicht. DNB doet dit ook door educatie en opleiding. In 2013 voert DNB met de AFM gezamenlijk thema-onderzoeken uit om te bezien of organisaties in staat zijn de noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Een aantal van de onderzochte instellingen heeft aangegeven zelf intern onderzoek te gaan doen naar gedrag en cultuur. Daarbij zullen ze de onderzoeksmethodiek van DNB gebruiken. Graag ondersteunen wij deze instellingen, bijvoorbeeld door hun interne onderzoekers op te leiden. Dit past binnen de brede beïnvloedingstrategie van DNB, waarin we zowel ingrijpen bij ongewenst gedrag, als de organisatie zelf stimuleren waar nodig. Uiteindelijk is het er ons om te doen dat we een duurzame gedragsverandering bewerkstelligen bij die financiële ondernemingen waar het gedrag en de cultuur nu nog een gezonde bedrijfsvoering in de weg staan.

### Leeswijzer tabel met bevindingen

Dit stuk besluit met een tabel waarin in de eerste kolom een aantal bevindingen op het gebied van leiderschap, besluitvorming, groepsdynamiek en communicatie uit het toezicht op gedrag en cultuur zijn beschreven. In de tweede kolom zijn de (potentiële of waargenomen) negatieve gevolgen of effecten van deze bevindingen opgesomd. De derde kolom beschrijft een aantal 'good practices': dit zijn voorbeelden van manieren om met positief gevolg om te gaan met de negatieve bevindingen. Enkele beschreven 'goede voorbeelden' zijn bij de onderzochte organisaties ook zo gevonden.

# Bevindingen

10

Bevindingen	Effecten, gevolgen	Goede voorbeelden
<b>Leiderschap</b>		
<p>Dominantie van de voorzitter/RvB als gevolg van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ sterke persoonlijkheid (de wil van één persoon is wet);</li> <li>■ harde communicatiestijl;</li> <li>■ superieure kennis en informatievoorsprong bij RvB;</li> <li>■ gepercipieerde overlevingsdrang en urgency;</li> <li>■ voorzitter geeft bij aanvang vergadering eerst eigen mening.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geen of te weinig tegenspraak: binnen RvB, dan wel vanuit de rest van de organisatie komen te weinig kritische geluiden → niet alle belangrijke personen zijn betrokken en niet alle feiten/risico's komen op tafel</li> <li>■ Het klimaat van de organisatie wordt negatief beïnvloed: dominantie creëert afhankelijkheid in een organisatie en leidt tot een afwachtende houding die eigen verantwoordelijkheid ondermijnt.</li> </ul>	<p>Stijlflexibiliteit: van belang is dat leiders in staat zijn verschillende stijlen af te wisselen afhankelijk van de gegeven situatie en context. Noodzakelijke voorwaarde is dat je als leider jezelf bewust bent van je eigen stijl en beseft welke stijl in welke situatie nodig is. Faciliterend leiderschap, waarin wordt gestuurd op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ een actieve en effectieve participatie van alle relevante personen en functies;</li> <li>■ een goede uitkomst van het besluitvormingsproces;</li> <li>■ de acceptatie van dat besluit door alle belanghebbenden;</li> <li>■ het behalen van resultaat binnen een gestelde tijd;</li> <li>■ interactie en relatie tussen bestuursleden</li> </ul>
<p>Voorzitter leidt de vergadering onvoldoende (laissez faire leiderschapsstijl).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chaotische besluitvorming zonder gedegen dialoog; lastige kwesties blijven onbesproken. Vaak leidt dit ook tot trage besluitvorming.</li> </ul>	<p>Resultaat van faciliterend leiderschap is dat tegenspraak en participatie wordt bevorderd, waardoor alle standpunten, risico's en alternatieven van een besluit op constructieve wijze worden besproken.</p>
<p>Schijnfaciliteren: de voorzitter laat weliswaar iedereen aan het woord, maar eindigt met sterk bepalende (afwijkende) eigen visie en laat de inbreng van anderen daarmee alsnog buiten beschouwing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tast geloofwaardigheid van de voorzitter aan, leidt tot passiviteit en tot wantrouwen.</li> </ul>	<p>Het door middel van diverse methoden en technieken <b>stimuleren</b> en <b>faciliteren</b> van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Reflectie</b> op het eigen gedrag en de dynamiek in de groep;</li> <li>■ Het <b>elkaar aanspreken</b> op gedrag.</li> </ul>

Bevindingen	Effecten, gevolgen	Goede voorbeelden
<b>Besluitvorming</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rol- en taakverdeling binnen RvB en/of RvC en/of tussen RvB en RvC in het kader van het besluitvormingsproces is niet helder (soms met inbegrip van groep/aandeelhouder/ adviseurs)</li> <li>■ In het verlengde hiervan: informele besluitvorming doet afbreuk aan formele besluitvormingsprocessen en/of verantwoordelijkheden van personen en/of controlfuncties</li> <li>■ Risico's en/of belangen van stakeholders worden onvoldoende in kaart gebracht, tegen elkaar afgewogen en/of (zichtbaar) meegenomen in het besluit</li> <li>■ Opportunistisch afwijken van strategie of organisatie-doelstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niet alle belangrijke personen en/of controlfuncties zijn bij het besluitvormingsproces betrokken. Er komen te weinig nieuwe invalshoeken aan bod, risico's komen onvoldoende in beeld en worden onvoldoende diepgaand besproken en betere alternatieven blijven buiten beeld → lage kwaliteit besluiten</li> <li>■ Besluitvorming is niet evenwichtig</li> <li>■ Besluitvorming is niet consistent</li> </ul>	<p><b>Structureren van tegenspraak:</b> organiseer vergaderingen zo dat een constructieve kritische dialoog kan ontstaan. Eerste voorwaarde is dat de taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen helder worden beschreven en dat verwachtingen daaromtrent over en weer worden uitgesproken. Vervolgens kunnen met eenvoudige maatregelen (zoals het benoemen van een 'advocaat van de duivel', het werken in sub-groepen, etc.) de kwaliteit van de voorbereiding en bespreking van de besluiten worden verbeterd. Ten slotte kan eventueel een derde worden belast met de taak de onderlinge dynamiek te bewaken.</p> <p><b>Getrapt besluitvormingsproces:</b> waarbij de fases van beeldvorming enerzijds, en oordeelsvorming en besluitvorming anderzijds bij complexe onderwerpen bewust uit elkaar zijn getrokken. Een eerste gesprek wordt gebruikt om het onderwerp te verkennen en om alle perspectieven, invalshoeken en relevante belangen in kaart te brengen. In die fase is er geen plaats voor oordeelsvorming. Voordeel is dat alle betrokkenen 'gedwongen' worden om zich te verdiepen in de feiten, de belangen en mogelijke gezichtspunten. De fase van oordeelsvorming en besluitvorming start in een tweede gesprek, waarbij vanuit de brede blik op het onderwerp mogelijke scenario's worden doordacht, met voors en tegens. De scenario's kunnen in een klein comité worden voorbereid op basis van de opbrengsten van de eerste bijeenkomst. De overeenkomsten en verschillen in opvattingen worden vervolgens in kaart gebracht en er wordt bepaald welk scenario op de meeste steun kan rekenen. Vervolgens kan (eventueel in een derde bijeenkomst) worden overgegaan tot daadwerkelijke besluitvorming. Getrapte besluitvorming vergroot het draagvlak voor besluiten en bevordert de evenwichtige afweging van alle belangen van betrokken partijen.</p>

Bevindingen	Effecten, gevolgen	Goede voorbeelden
<b>Groepsdynamiek</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Onheldere taakverdeling tussen RvB en RvC (en in sommige gevallen met inbegrip van aandeelhouder/groep/ adviseurs)</li> <li>■ Geen vertrouwen tussen RvB en RvC</li> <li>■ Schijnbare eensgezindheid binnen RvB (symptomen van group think)</li> <li>■ RvC onvoldoende kritisch richting RvB</li> <li>■ Te weinig onderlinge cohesie RvB (zonder dat leiderschap op teamvorming aanstuurt)</li> <li>■ Collectief optimisme binnen onderneming</li> <li>■ Beperkt reflecterend vermogen RvB en RvC</li> <li>■ Lage diversiteit</li> <li>■ Onderlinge hiërarchie en senioriteit belemmeren samenwerking</li> <li>■ Ervaring wordt door senioren leden RvC gepercipieerd als voldoende invulling van kritisch vermogen</li> <li>■ Hang naar consensus</li> <li>■ Lastige emotionele, menselijke kwesties en/of fundamentele keuzes worden niet besproken</li> <li>■ Bewezen track record/prestaties zorgen voor zelfgenoegzaamheid en illusie van controle en verminderd elkaar aanspreken op gedrag</li> <li>■ Bestuur of is geen collectief bestuur: tweedeling langs werkgevers- en werknemers lijnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alle bevindingen hebben feitelijk tot gevolg dat zowel binnen als tussen RvB en RvC onvoldoende kritisch wordt gesproken. Hierdoor wordt de gepresenteerde feiten te eenvoudig voor waar aangenomen, worden risico's over het hoofd gezien en worden betere alternatieven onvoldoende besproken → te snel overgaan tot oplossingen zonder gedegen dialoog</li> <li>■ Door gebrek aan reflectie blijven risicovolle gedragspatronen bestaan</li> <li>■ Er is geen onafhankelijk bestuur dat gezamenlijk alle belangen van alle betrokken bij een fonds behartigt, maar een waarbij ieder "kamp" alleen de belangen van de eigen achterban vertegenwoordigt</li> </ul>	<p>Het door middel van diverse methoden en technieken <b>stimuleren</b> en <b>faciliteren</b> van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Reflectie</b> op het eigen gedrag en de dynamiek in de groep;</li> <li>■ Elkaars individuele bijdragen, kwaliteiten en valkuilen leren kennen;</li> <li>■ Bewust werken aan onderlinge samenwerking;</li> <li>■ Het <b>elkaar aanspreken</b> op gedrag.</li> </ul> <p>Coaching trajecten, extern begeleide evaluaties, frequent georganiseerde reflectiedagen voor RvB en RvC.</p>

Bevindingen	Effecten, gevolgen	Goede voorbeelden
<b>Communicatie</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Niet-productieve communicatiestijlen (te ruw of juist te hoffelijk), respectievelijk geen duidelijke of open communicatie tussen de leden van de RvB en RvC</li><li>■ Er is geen of geen duidelijke strategie of de bestaande strategie is niet helder gecommuniceerd aan de medewerkers van de organisatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Er vindt geen constructieve en diepgaande dialoog plaats → feiten en risico's komen niet aan bod en er wordt te weinig tijd gestoken in het bedenken van betere alternatieven</li><li>■ Zonder duidelijke strategie ontberen medewerkers richting voor het eigen handelen, met als gevolg dat verkeerde besluiten worden genomen, dat er wordt weggelopen voor verantwoordelijkheden en dat er misverstanden ontstaan in de onderlinge communicatie → verminderd onderling vertrouwen en gebrekkige slagkracht van de onderneming</li></ul>	<p><b>Strategieessies</b> waarin de leiding van (een onderdeel van) de onderneming de strategie uitlegt en aan de hand van concrete besluiten uitlegt waarom deze wel of juist niet bijdragen aan het realiseren van de strategie. Op deze manier wordt voor de individuele medewerker duidelijk gemaakt op welke wijze zijn of haar dagelijkse werk bijdraagt aan het realiseren van strategische doelstelling. Dit vergroot de slagkracht van en het gevoel van richting binnen de onderneming.</p> <p><b>Zichtbaar.</b> Gezamenlijke uitstraling en optreden van bestuurders richting hun organisatie. Mensen meenemen in de dagelijkse keuzes.</p> <p><b>Reflectie</b> op de eigen communicatiestijl; het <b>elkaar aanspreken</b> op gedrag.</p>

Deze brochure is een uitgave van de Nederlandsche Bank.  
Afdeling Communicatie.

© Maart 2013, 2e druk, de Nederlandsche Bank.

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen  
zonder voorafgaande en schriftelijke toestemming  
van de Nederlandsche Bank.

Westeinde 1  
1017 zn Amsterdam  
Telefoon (020) 524 91 11

Website: [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)  
E-mail: [info@dnb.nl](mailto:info@dnb.nl)  
Infodesk: 0800 - 020 10 68 (gratis)



DeNederlandscheBank

EUROSYSTEM

De Nederlandsche Bank NV  
Postbus 98, 1000 AB Amsterdam  
020 524 91 11  
dnb.nl