

# Op weg van reflex naar reflectie

Een terugblik op de ontwikkelingen in  
het gedrag en de cultuur bij banken sinds 2015

Januari 2023

**DeNederlandscheBank**

EUROSYSTEEM

# Inhoud

Inleiding

Samenvatting

Belangrijkste patronen nader toegelicht

Samenhang tussen de gedragspatronen en risico's

Ontwikkeling over de jaren heen

Reflectie

# Inleiding

In 2011 werd het toezicht op gedrag en cultuur geïntroduceerd binnen De Nederlandsche Bank (DNB). De aanleiding was een groot aantal incidenten bij banken waarin duidelijk werd dat effectieve bedrijfsvoering meer vraagt dan goede financiële cijfers en ratio's alleen. Ook internationaal zijn er vele voorbeelden waarbij ineffectief gedrag een belangrijke root cause blijkt te zijn van andere hardnekkige problemen binnen financiële instellingen, zoals op het gebied van interne bedrijfsvoering, risicomanagement en governance. Daardoor heeft het gedrag van bestuurders, commissarissen en functionarissen op sleutelposities invloed op het algehele risicoprofiel, de integriteit en de financiële resultaten van de instelling – kernaspecten waar het toezicht van DNB zich op richt. En het is niet alleen DNB die meer oog gekregen heeft voor gedrag en cultuur. Ook andere toezichthouders en financiële instellingen zelf hebben hieraan meer aandacht gegeven. Naast het DNB-toezicht zijn ook de hogere maatschappelijke verwachtingen, door hogere eisen van meerdere stakeholders en verduurzaming, een belangrijke driver voor de toegenomen aandacht voor gedrag en cultuur.

In 2015 hebben we de uitkomsten van circa vijftig onderzoeken naar gedrag en cultuur in de financiële sector tot dan toe gedeeld.<sup>1</sup> De vraag die vaak wordt gesteld is hoe het er nu, zeven jaar later, voorstaat met het gedrag en de cultuur. In dit artikel leest u welke veelvoorkomende gedragspatronen en ontwikkelingen wij hebben vastgesteld in het gedrag en de cultuur bij banken in de periode van 2015 tot nu. Wij hebben ervoor gekozen om ons in dit artikel op één sector te richten, vanwege de specifieke uitdagingen en ontwikkelingen in de bancaire sector in de afgelopen jaren. In toekomstige publicaties gaan we ook in op andere sectoren, zoals de pensioensector.

Dit artikel is gebaseerd op onderzoeken<sup>2</sup> op het gebied van gedrag en cultuur bij negentien unieke Nederlandse en buitenlandse banken met een zetel in de Eurozone. Het toezicht op gedrag en cultuur

is risicogebaseerd: in de meeste gevallen gaven risico's of zorgen op het gebied van gedrag en cultuur de directe aanleiding voor een onderzoek, en bij sommige banken zijn we meerdere jaren achter elkaar intensief betrokken geweest. Negen van de onderzochte banken zijn niet-Nederlands. Het betreft vooral banken met grote invloed op of grote risico's voor de financiële stabiliteit en we onderzochten zowel retail- als wholesale banken en combinaties daarvan.

De uitgevoerde onderzoeken waren steeds gericht op een bepaalde groep - en niet op individuen - binnen de banken. Dit waren meestal het bestuur en de RvC, en soms hebben we ook dieper in de organisatie gekeken, bijvoorbeeld naar commerciële teams, het middenmanagement of de controlefuncties. Vanwege deze scope hebben de uitkomsten niet alleen betrekking op het bestuur en de RvC, maar ook op andere groepen.

We beschrijven in dit artikel rode draden en patronen die we als toezichthouder bij verschillende banken hebben gezien. Wat effectief gedrag is hangt altijd af van de specifieke context waarin een organisatie zich bevindt: er is geen one *size fits all* aanpak die voor alle banken effectief is. Zoals gezegd worden banken wel veelal geconfronteerd met dezelfde uitdagingen: dit kan een reden zijn waarom wij bij veel van de onderzochte banken dezelfde patronen hebben gezien. Mogelijk zijn de uitkomsten daarom ook relevant voor andere banken en andere financiële instellingen. We hopen dan ook dat wij met dit artikel handvatten bieden aan financiële instellingen om vooruitgang te boeken op het gebied van gedrag en cultuur, om valkuilen van anderen te vermijden en om zo bij te dragen aan het publieke vertrouwen in een stabiele financiële sector.

<sup>1</sup> In 2015 heeft DNB op basis van de ervaringen tot dan toe een aantal publicaties uitgebracht, waaronder een brochure 'gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector'. In deze publicaties - die te vinden zijn op de website van DNB - staat ook uitgebreid en gedetailleerd beschreven welke methodiek DNB hanteert bij het onderzoek naar gedrag en cultuur.

<sup>2</sup> Onze methodiek combineert wetenschappelijke inzichten over gedrag en verandermanagement, met gedrags- en governance regels- en normen die verankerd zijn in de Europese en Nederlandse toezichtaanpak. Sinds 2014 zijn die onderzoeken ook in Europees verband verricht bij buitenlandse instellingen die zetelen in Europa, en is onze methodiek verankerd in de Europese toezichtmethodiek (Single Supervisory Mechanism, SSM).

# Samenvatting belangrijkste patronen en conclusies

Vergeleken met de periode 2010-2015 is er meer structurele aandacht voor gedrag en de cultuur bij banken, en zijn er ook concrete verbeteringen zichtbaar. Het onderwerp staat op de agenda van besturen en RvC's, en sommige banken hebben afdelingen opgericht die de cultuur en het gedrag van de bank monitoren en actief beïnvloeden. Ook zien we dat meer gedragskennis wordt ingezet bij cultuurveranderingen. De kwaliteit van het besluitvormingsproces is verbeterd door betere procesafspraken en door een grotere betrokkenheid van verschillende partijen bij de besluitvorming. Er wordt bij een aantal banken meer voorbeeldgedrag getoond aan de top en dat wordt ook zo ervaren door medewerkers. Bij deze besturen is ook sprake van meer reflectie en werkt men actief aan groepsdynamiek. Bij de banken waar we meerdere onderzoeken hebben gedaan, zien we bovendien meer reflectie op hardnekkige gedragspatronen en het effect daarvan op de organisatie, en wordt actief gewerkt aan gedragsverandering: men is op weg van reflex naar reflectie.

Maar er blijven ook belangrijke aandachtspunten bij banken. Reflectie op het eigen gedrag en de onderlinge samenwerking vindt vaak niet structureel plaats en is niet voldoende ingebed in de dagelijkse praktijk. Het gebrek aan zelfreflectie lijkt bij veel besturen samen te hangen met een sterke korte termijn actie-reflex, gericht op snelle acties en oplossingen, en te weinig (voorbeeld)gedrag gericht op duurzame verandering. De communicatie aan de top is overwegend inhoudelijk, en draagt niet bij aan het bespreken van gedrag en de samenwerking. Bij een aantal banken zien we ook een geringe groepscohesie, en waar dit het geval is gaat dit gepaard met conflict, statusverschillen en subgroepen in het bestuur. Meningsverschillen en gevoelens werden niet besproken of onderzocht en zorgden voor groeiende frustratie en spanningen. Waar we dergelijke conflicten hebben geobserveerd had de top grote moeite met het hanteren ervan, wat de effectiviteit van het team beperkte. Daarnaast zien we dat RvC's soms te nauw betrokken zijn bij de operatie van de onderneming of weinig aandacht besteden aan de groepsdynamiek in het bestuur.

Deze gedragspatronen hebben vooral negatieve effecten op besluitvormingsprocessen en bij de aanpak van veranderingen. De besluitvorming is in die gevallen te sterk gericht op het aanpakken van symptomen in plaats van het dieper doorgronden van problemen, en is men zich te weinig bewust van mogelijke valkuilen en risico's van groepsdenken voor besluitvorming. Dit hangt samen met te weinig kritische dialoog en ruimte voor de inbreng van de controlefuncties en RvC, wat we nog sterker zien bij de helft van de banken die een optimistisch beeld hebben van de eigen risico-cultuur. Daarnaast zien we dat bij veel banken met deze gedragspatronen de veranderaanpak te weinig is toegesneden op het type (gedrags)verandering dat nodig is.

Er kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen aan het voortbestaan van deze patronen. In het artikel benoemen we verschillende mogelijke belemmeringen voor de verandering van deze hardnekkige gedragspatronen. Mogelijk is het gebrek aan reflectie zo'n hardnekkig patroon, omdat reflectie vraagt om actieve aandacht, ruimte en tijd, die vaak niet wordt ervaren door bestuurders en commissarissen. Reflecteren wordt vaak ook bemoeilijkt als bij een bank sprake is van een combinatie van een ontwikkeltraject gericht op gedragsverandering, en een traject gericht op de reparatie van bepaalde problemen. Deze hardnekkige patronen zijn alleen te veranderen als men er bewust aandacht aan blijft geven, en zich realiseert dat verandering vraagt om een lange adem. Duurzame verandering van gedrag en cultuur vraagt bovendien inzicht in de root causes van belemmerende gedragspatronen. Om dat inzicht te stimuleren, bieden we in dit artikel ook inspirerende voorbeelden van wat besturen concreet doen die op weg zijn van een korte termijn actie-reflex naar reflectie en een effectieve veranderaanpak hebben.

Het artikel bevat tot slot een aantal vragen voor bestuurders en commissarissen om te reflecteren op de bevindingen. Daarnaast delen we ook lessen die wij als toezichthouder op governance, gedrag en cultuur hebben geleerd in de afgelopen jaren.

# Belangrijkste patronen nader toegelicht

We gaan hieronder in op de gedragspatronen die positief of juist belemmerend werken. Hiervoor hanteren we de vijf onderdelen van het ijsberg-model: besluitvorming, leiderschap, communicatie, groepsdynamiek en mindset.<sup>3</sup> Daarna gaan wij in op het verandervermogen.

## Besluitvorming

**Een positief patroon is dat de meerderheid van de onderzochte banken de kwaliteit van het besluitvormingsproces de afgelopen jaren bewust verbeterd heeft.** Besturen van banken besteden meer tijd aan de voorbereiding van de besluitvorming, hebben een frequentie van vergaderingen die beter past bij hun taken en verantwoordelijkheden, en hebben het proces van besluitvorming aangepast. Bij het laatste kan onder andere gedacht worden aan betere en tijdige informatiedeling, het gebruik van oplegnotities, expliciete vastlegging van de opinie van controlefuncties en duidelijke risicoanalyses. Ook zien we dat banken besluiten expliciet toetsen aan de visie en strategie, wat bijdraagt aan de consistentie van besluiten.

**Bij de helft van de banken is de kwaliteit van het besluitvormingsproces van het bestuur en de rol van de RvC een aandachtspunt.** Het besluitvormingsproces wordt bij deze banken door de deelnemers als tijdrovend, complex en gedetailleerd ervaren, of het is onduidelijk gestructureerd. De manier waarop het besluitvormingsproces is georganiseerd, belemmert ook de challenge van besluiten door tweedelijns controlefuncties of de RvC. Deze functies worden te laat ingeschakeld en er wordt te weinig tijd ingepland voor kritische dialoog met hen, mede door volle agenda's van de RvC en

het bestuur. De challenge door de RvC wordt verder belemmerd door een focus op operationele of tactische zaken, weinig tijd voor verdieping, en onvoldoende kwaliteit van de vergaderinformatie.



<sup>3</sup> Beschreven in ons boek *Supervision of Behaviour and Culture: Foundations, practice & future developments* (2015) en gebaseerd op het drie-lagenmodel van cultuur dat in 1980 is ontwikkeld door Edgar Schein. DNB gebruikt hiervoor de metafoer van een ijsberg waarvan een deel zichtbaar is boven water, een (groter) gedeelte bevindt zich onder water. In termen van gedrag: zichtbaar is hoe mensen zich gedragen, besluiten nemen, leidinggeven, en met elkaar communiceren. Onder de oppervlakte - en daardoor minder zichtbaar - is hoe ze met elkaar omgaan (de groepsdynamiek), en welke aannames, overtuigingen en waarden hun handelen bepalen (de mindset). Juist die groepsdynamiek en mindset verklaren waarom mensen zich gedragen zoals ze doen. In onze onderzoeken en mitigatie-trajecten leggen wij verbanden tussen die verschillende lagen van de ijsberg.

In zijn algemeenheid komen besturen te weinig toe aan strategische onderwerpen, doordat tactische en operationele besluiten naar het bestuur worden geëscaleerd, terwijl ze op niveaus daaronder thuishoren. Als positief zien we daarentegen bij een deel van de banken dat het bestuur bepaalde besluitvorming meer delegeert naar het middenmanagement, waardoor deze managementlaag zich meer betrokken voelt bij de besluiten rondom belangrijke onderwerpen en in staat gesteld wordt daar invloed op uit te oefenen. Deze grotere betrokkenheid van middenmanagement kan samenhangen met de recente opkomst van het zogenaamde Executive Committee (ExCo), waar de helft van de onderzochte banken gebruik van maakt.<sup>4</sup>

**De betrokkenheid van stakeholders is wisselend, evenals de challenge op besluiten.** Bij ongeveer de helft van de onderzochte banken zien we dat stakeholders zoals de interne controlefuncties niet genoeg betrokken zijn. Dat hangt naast de hiervoor genoemde oorzaken in het besluitvormingsproces ook samen met de waardering voor de stakeholders, inhoudelijk of vanwege de relatie. Het is aannemelijk dat de betrokkenheid van stakeholders samenhangt met het belang dat wordt gehecht aan challenge en de stimulering hiervan. Op het gebied van de challenge zien we ook een wisselend beeld. Bij een aantal banken wordt een kritische dialoog met de interne controlefuncties en andere relevante stakeholders gestimuleerd, terwijl er bij andere banken nog weinig ontvankelijkheid hiervoor is vanuit de business.

### Stimulering van challenge en kritische dialoog

Bij de instellingen waar kritische dialoog wordt gestimuleerd, worden deelnemers met verschillende perspectieven of belangen actief betrokken en aangemoedigd deel te nemen aan de vergaderingen. De participatie is hoog. Voorzitters moedigen (zwijgende) deelnemers aan om zich uit te spreken, creëren een klimaat waarin er respect is voor elkaar, er goed naar elkaar wordt geluisterd, en er ruimte is voor verschillende en afwijkende meningen. Kritische vragen worden gestimuleerd en er zijn geen defensieve reacties op tegenspraak.

**Binnen een groot deel van de banken is men zich weinig bewust van valkuilen die effectieve besluitvorming kunnen belemmeren.** Een belangrijke valkuil bij sommige bankbestuurders is dat ze sterk hechten aan consensus en unanimiteit. Dit uit zich bijvoorbeeld in veel concessies aan de kwaliteit en samenhang van het oorspronkelijke voorstel en een langdurig besluitvormingsproces. Bovendien bestaat het risico op tunnelvisie, doelredeneringen en groepsdruk, omdat consensus een doel op zich wordt. Uit onze onderzoeken blijkt dat men zich zelden bewust is van dergelijke valkuilen. Overigens kan consensus waardevol zijn, zolang het compromis kwalitatief hoogstaand is en er ruimte blijft voor tegenspraak.

### Leiderschap

**Positief is dat de top bij circa de helft van de onderzochte banken door medewerkers gezien wordt als een rolmodel.** Aan deze besturen en CEO's worden de volgende kwaliteiten toegeschreven: een inspirerende en duidelijke visie op de toekomst van de organisatie, inhoudelijke expertise, actieve betrokkenheid, eerlijkheid, openheid, respect voor medewerkers, voorspelbaarheid van gedrag en geen willekeur. Ook commitment van het bestuur aan de waarden van de organisatie en daar zichtbaar naar handelen worden als belangrijke kenmerken genoemd, evenals het spreken met één stem vanuit de top naar de organisatie. Bij deze banken probeert de top vaak actief de managementlagen onder zich te faciliteren. Dit gebeurt bijvoorbeeld met leiderschapsprogramma's en/of een meer open en samenwerkende leiderschapsstijl. Deze instellingen onderkennen daarmee ook dat leidinggevend een sleutelrol hebben om een omslag binnen de organisatie te bereiken.

<sup>4</sup> Het ExCo-model is in het algemeen bedoeld om de kwaliteit van het besluitvormingsproces te verbeteren door deelname van zowel algemeen bestuurders als senior-managers, waardoor men een breder perspectief verkrijgt en de uitvoerbaarheid van besluiten wordt vergroot. Of dit beoogde doel ook wordt bereikt bij de banken die dit model hanteren hebben wij in deze periode nog niet kunnen vaststellen. Dit is mede afhankelijk van de specifieke inrichting en de werking van het model.

## Voorbeeldgedrag door actieve betrokkenheid

Bij een bank waar veel achterstanden waren in de afhandeling van dossiers hielp de CRO in het weekend mee om de achterstanden weg te werken. Dit werd zeer gewaardeerd door de medewerkers, zij voelden zich niet alleen gesteund maar het versterkte ook het gevoel dat de top benaderbaar was en begreep wat er in de organisatie speelde.

Bij een andere bank was een senior-manager verantwoordelijk voor een nieuw team, dat tot taak had bepaalde klantenrelaties te beëindigen. Hiervoor gold een strak proces waar interne afdelingen eveneens een belangrijke rol hadden in het leveren van informatie. Dit verliep niet altijd soepel en ging gepaard met nogal wat weerstanden. De senior-manager faciliteerde zijn mensen, door hen binnen bepaalde kaders de nodige vrijheid te laten maar wél de weg te wijzen in de organisatie, en waar nodig zijn gewicht in de schaal te leggen als zijn medewerkers er niet uitkwamen met andere afdelingen.

Bij vrijwel alle onderzochte banken is het bestuur zich terdege bewust van het belang van voorbeeldgedrag, ook als dat in de beleving van medewerkers nog niet altijd wordt getoond door de top.

### **Bij de andere helft van de banken zien de medewerkers weinig voorbeeldgedrag van de top.**

De redenen daarvoor verschillen. In een aantal gevallen spreekt men elkaar weinig aan en wordt weinig feedback gegeven, of verantwoordelijkheid genomen voor fouten. Ook ervaren medewerkers soms dat voor het bestuur andere regels gelden dan voor de medewerkers: bijvoorbeeld op het gebied van compliance of in het toepassen van regels die nadelige salarisconsequenties hebben in het kader van een verandertraject. Ook laat de top zelf niet altijd het gedrag zien dat van medewerkers gevraagd wordt of beloont de top soms andere gedragingen en resultaten dan men zegt belangrijk te vinden, overigens zonder zich dat altijd bewust te zijn.

**Raden van commissarissen worstelen vaak met hun rol ten opzichte van het bestuur.** RvC's zijn bijvoorbeeld te operationeel, te reactief, of sturen juist te sterk op resultaat. Bij sommige organisaties gaat de betrokkenheid van de RvC op de operatie of strategie zo ver, dat RvC en bestuur lijken te functioneren als een '1,5-tier board'. Binnen de betreffende organisaties kan dit leiden tot de perceptie dat de RvC het overneemt van het bestuur, wat de voorbeeldrol van het bestuur kan ondermijnen. Uiteraard kan het in uitzonderlijke situaties, zoals in tijden van crisis of aanzienlijke onderbezetting van het bestuur, noodzakelijk zijn dat een RvC meer op de voorgrond treedt en een actieve rol krijgt in de aansturing van de organisatie.

## Te weinig voorbeeldgedrag

Negatieve consequenties van een reorganisatie werden bij een bank niet doorgevoerd voor senior-managers, maar wel voor medewerkers. Binnen de betreffende organisatie werd dit gezien als meten met twee maten en dit deed afbreuk aan het vertrouwen in de leiding.

Bij een bank waar elkaar aanspreken heel belangrijk werd gevonden, verpakte de top kritiek juist altijd in schijnbaar positieve boodschappen. Dit zorgde voor onzekerheid bij degenen die de verpakte kritiek ontvingen en maakte het lastig om feedback terug te geven aan de top. Ook vroeg de top nooit feedback over het eigen functioneren. Dat is gebrek aan voorbeeldgedrag.

Bij een bank waar adequaat risicomanagement hoog op de agenda stond, werden alleen commerciële successen beloond met veel aandacht van de top; zaken die tegengehouden waren in verband met adequaat risicomanagement kregen geen expliciete managementaandacht, met als gevolg dat medewerkers hieruit afleidden dat commercieel succes belangrijker was dan goed risicomanagement.

**Verkeerd voorbeeldgedrag vloeit bij een aantal organisaties ook voort uit conflicten en subgroepen aan de top.** Deze zijn zichtbaar voor de rest van de organisatie, en maken dat de lagen onder het bestuur verdeeld raken langs de lijnen van het conflict of van de subgroepen. Een voorbeeld uit onze onderzoeken is dat de CRO en de bestuurder van de businessunit een conflict hadden, en dat ook hun medewerkers daarom elkaar weinig opzochten. Bij de banken waar dergelijke situaties voorkwamen, gaf het verkeerde voorbeeldgedrag van de top aanleiding tot onrust, geschaad vertrouwen in de top en gebrek aan samenwerking binnen de organisatie.

**Bij de helft van de banken neemt de top weinig structureel de tijd om te reflecteren.** Er is een sterke korte termijn actie-reflex: men is gericht op snelle oplossingen en wil op korte termijn resultaten zien. De reflex is om snel conclusies te trekken bij het signaleren van tekortkomingen, en niet de dieperliggende oorzaken daarvan te onderzoeken. Daarbij ontbreekt vaak het overzicht: er wordt weinig structureel gereflecteerd op het effect en de samenhang van acties.

### Weinig reflectie op de samenwerking

Bij een bank waren weekstarts binnen de teams, waarin cases werden besproken op inhoudelijk niveau. Maar de samenwerking tussen de frontoffice en backoffice was geen onderwerp van reflectie binnen de teams en de verschillende disciplines. Toch waren er veel frustraties over de samenwerking, die alleen tot uiting kwamen in de wandelgangen en bij de koffieautomaat. Dat kostte veel energie en leverde een stroeve samenwerking op.

Een RvC trok veel taken naar zich toe waarvan het bestuur vond dat ze bij het bestuur hoorden. De redenen daarvoor deelde de RvC niet met het bestuur, en ook de samenwerking tussen bestuur en RvC was geen onderwerp van reflectie. Dit leidde tot fricties tussen het bestuur en de RvC, vooral omdat er signalen kwamen dat de organisatie de indruk had dat de RvC het overnam van de raad van bestuur.

Een aantal besturen en raden van commissarissen organiseert speciale offsites, waar onder leiding van een externe coach gesproken wordt over gedrag, cultuur en strategie. Dit kan soms echter op zichzelf staan, als men vervolgens moeite heeft het geleerde te verankeren en integreren in de dagelijkse praktijk van de inhoudelijke besluitvorming.

**Waar wel sprake is van reflectie gebeurt dit meestal binnen het eigen team,** en weinig tussen bijvoorbeeld bestuurders en commissarissen of de business en controlefuncties. Er zijn vaak impliciete verwachtingen van deze partijen over elkaar, maar deze worden te weinig met elkaar besproken en geëvalueerd, wat tot teleurstellingen kan leiden. Bij enkele banken zijn hier goede uitzonderingen op en organiseert men regelmatig sessies tussen verschillende partijen, om elkaar beter te leren kennen en aan de hand van casuïstiek te bespreken waar de samenwerking kan worden verbeterd.

**Opvallend is dat in alle gevallen van weinig voorbeeldgedrag eveneens sprake is van weinig structurele (zelf)reflectie, waaruit men zou kunnen afleiden dat deze zaken samenhangen.**

De oorzaak van problemen wordt door de top van de betreffende banken veelal gezocht bij externe factoren, de onervarenheid van bepaalde leden van het bestuur of de raad van commissarissen. Maar ook is er vaak sprake van een gebrek aan reflectie-vaardigheden en zelfkennis: het bestuur reflecteert te weinig op hoe het eigen gedrag te verbeteren is, of ontkent zelfs een rol te spelen in de problemen en de oplossing ervan. Daarmee plaatst het bestuur zich buiten de benodigde verandering. Waar reflectie op het eigen gedrag van het bestuur ontbreekt, is het ook lastig - zo niet onmogelijk - om een aansprekend voorbeeld te zijn voor medewerkers. Medewerkers zullen dan eerder geneigd zijn te denken: 'zij doen het zelf ook niet, dus waarom zou het dan wél voor ons gelden?' Ook zullen dergelijke besturen zich vaak niet bewust worden van de nadelige effecten van bepaald gedrag op de organisatie, omdat ze niet stilstaan bij hun eigen gedrag en het dus ook niet kunnen veranderen.



## Communicatie

**Bij een deel van de banken is er sprake van constructieve en open inhoudelijke communicatie tussen de top en de medewerkers.** Die open communicatie wordt gekenmerkt door benaderbaarheid van de top, wederkerigheid in de communicatie – de bereidheid om te luisteren naar feedback en tegenspraak serieus te nemen. Uit onze onderzoeken blijkt dat door deze constructieve communicatie medewerkers zich vrijer voelen om zich uit te spreken, tegenspraak te bieden en feedback te geven aan elkaar en het senior management over de inhoud van het werk.

### Constructieve communicatie draagt bij aan veranderbereidheid

Bij een bank waar veel onvrede heerste over een ingezet verandertraject, nam het bestuur de tijd om in dialoogsessies naar de medewerkers te luisteren en input te vragen. Doordat de medewerkers hun frustraties konden uiten en ideeën naar voren konden brengen, voelden zij zich serieus genomen, verbeterde de relatie tussen het bestuur en de medewerkers, en nam de veranderbereidheid toe.

**Bij de meeste banken is er weinig ruimte voor de relationele en sociaal- emotionele aspecten in de communicatie.** Zo ontbreekt veelal de dialoog over de samenwerking, dilemma's, onzekerheden of onderliggende gevoelens. Veel bestuurders menen dat het bespreken ervan niet past in een professionele context. De achterliggende reden is dat het onderzoeken van onderliggende gevoelens soms gelijkgesteld wordt aan het ongeremd uiten van emoties. Onderliggende gevoelens kunnen belangrijke informatie bevatten en het kan daarom nuttig zijn te onderzoeken waardoor mensen bijvoorbeeld geraakt of onzeker zijn. Dit kan voorkomen dat er onuitgesproken frustraties groeien, die leiden tot conflicten. Ook het op een constructieve manier feedback geven en vragen over gedrag draagt hieraan bij en is een ontwikkelpunt voor veel banken.

## Groepsdynamiek<sup>5</sup>

Bij iets minder dan de helft van de onderzochte banken werkt de top actief aan de groepsdynamiek. Besturen van deze banken doen dit door regelmatig teamsessies te organiseren waarin teamontwikkeling, de onderlinge relaties en samenwerking expliciet op de agenda staan. Ook maken besturen soms expliciet afspraken over hoe de leden van het bestuur met elkaar willen omgaan.

Respect en onderling vertrouwen blijken erg belangrijk te zijn bij het creëren van een constructieve groepsdynamiek aan de top. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar blijkt lang niet overal aanwezig te zijn. Actieve aandacht voor teamontwikkeling kan bijdragen aan dat respect en vertrouwen. Ook het formuleren van gezamenlijke doelen blijkt in een aantal gevallen positieve invloed te hebben op het onderlinge vertrouwen, terwijl omgekeerd bij een aantal banken het onderling vertrouwen in de top ook versterkend blijkt te zijn voor het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid.

**Diversiteit wordt bij een klein aantal banken actief gebruikt om de groepsdynamiek positief te beïnvloeden.** Als dat wél gebeurt gaat het vooral om diversiteit in expertise en professionele achtergrond van bestuurders en commissarissen. Daarnaast wordt een enkele keer ook de positieve invloed van diversiteit in leeftijd, culturele achtergrond en gender genoemd. De betreffende banken ervaren dat diversiteit lastig is in de fase van teamopbouw, omdat men nog geen gezamenlijke rol- en taakopvatting heeft, en nog zoekt naar een effectieve leiderschapsstijl. In een heterogene groep vindt men het moeilijker om tot resultaat te komen vanwege de soms zeer verschillende opvattingen over zaken. Dat diversiteit bij een klein aantal banken wordt genoemd betekent mogelijk dat het bij andere banken en vanuit DNB (te) weinig aandacht krijgt.

<sup>5</sup> Groepsdynamiek gaat over de processen die zich afspelen in een groep, hoe de groepsleden zich tot elkaar verhouden, hoe groot de afstand is of juist de nabijheid tussen groepsleden, hoe het staat met de veiligheid in de groep, wie invloed heeft (en op wie) et cetera.

**Bij ruim de helft van de onderzochte banken is sprake van geringe groepscohesie<sup>6</sup>.** Bestuurders voelen zich weinig met elkaar verbonden, delen weinig informatie, kennis en inzichten met elkaar en laten hierdoor mogelijkheden voor samenwerking en synergie liggen. Redenen hiervoor zijn dat men soms het belang van meer groepscohesie niet ziet, of het vocabulaire en de vaardigheden voor een gesprek hierover ontbreken. Ten slotte is soms een onuitgesproken, dieperliggend conflict en angst voor escalatie daarvan de oorzaak. Een gebrek aan groepscohesie blijkt uit onze onderzoeken samen te gaan met de vorming van subgroepen, waarvan de leden onderling wel cohesie ervaren. Het is niet duidelijk of het gebrek aan groepscohesie de subgroepen veroorzaakt of omgekeerd, maar duidelijk is dat het fenomenen zijn die elkaar versterken.

**Statusverschillen binnen en tussen groepen in de top van banken lijken gepaard te gaan met de vorming van subgroepen.** Deze verschillen kunnen er eveneens voor zorgen dat bepaalde groepsleden het gevoel hebben niet tot de (sub-)groep te behoren. Statusverschillen worden veroorzaakt doordat leden van het bestuur of de RvC ten opzichte van elkaar een verschillende positie bekleden, waarbij sommige posities (in de perceptie van de organisatie en groepsleden) hoger worden gewaardeerd dan andere en de minder gewaardeerde posities minder (effectieve) inbreng kunnen leveren. Een voorbeeld daarvan zijn statusverschillen tussen de business en de controlefuncties. Zelden wordt besproken hoe met dergelijke statusverschillen om te gaan, en daardoor groeien er spanningen in het bestuur en/of met de RvC, ten koste van de cohesie en effectiviteit.

**De top van bijna een derde van de banken blijkt niet goed om te kunnen gaan met verschillen van inzicht of conflict in het bestuur of tussen bestuur en raad van commissarissen.** Conflicten zijn vaak terug te voeren op diepgewortelde, botsende overtuigingen over onderwerpen die van belang zijn voor de top van de organisatie, zoals de visie, de strategie, het leiderschap, en de risicobereidheid. Wij zien dat meningsverschillen hierover tot spanningen leiden, maar in plaats van de spanningen en

gevoelens over de samenwerking te adresseren en naar onderliggende overtuigingen te zoeken, focust men op de inhoud en bestrijdt men elkaar daarop. De onderliggende gevoelens en spanningen blijven onderhuids, worden elders in de organisatie geventileerd of komen verkapt naar voren als weerstand en verzet bij andere discussies.

### Statusverschillen leiden tot verminderde inbreng van bepaalde leden van de groep

Bij een instelling met een bestuur bestaande uit een executive committee en een executive board, voelden de niet statutaire bestuurders van het executive committee zich minder in status en waardering, zowel bij de besluitvorming in het bestuur als in de communicatie naar de organisatie of extern. Ook namen zij tijdens de bespreking in het voltallige bestuur niet of nauwelijks deel en voelden zij zich daar ook niet toe uitgenodigd. Met als resultaat dat ze minder inbreng hadden in de totale groep, en hun inbreng ook minder werd gevraagd en gewaardeerd. Dit had een negatief effect op de effectiviteit van het gehele bestuur. Pas toen over deze verschillen in positie en de betekenis ervan werd gesproken, begon het bestuur meer als een eenheid te opereren.

Wij hebben ook gezien dat de top van sommige banken juist sterk conflict mijndend is, en tot elke prijs goede relaties in stand wil houden. Daarbij gaat men de bespreking van belangrijke dilemma's die tot wrijving kunnen leiden uit de weg. Dit is in enkele gevallen een reactie op een ernstig conflict in het verleden. Daarnaast heeft dit te maken met de angst voor verlies van commitment van sleutelfiguren uit de organisatie op bijvoorbeeld een voorgenomen verandertraject of strategische koerswijziging.

**Raden van commissarissen besteden in hun doorlopende monitoring doorgaans weinig aandacht aan groepsdynamiek.** Uit onze onderzoeken blijkt dat de onderliggende groepsdynamiek binnen het bestuur en tussen het bestuur en de commissarissen onderbelicht is in de taakuitoefening van de RvC,

<sup>6</sup> Groepscohesie is een belangrijk criterium bij het kijken naar groepsdynamiek, en gaat over de mate waarin de leden van een groep zich verbonden voelen met elkaar, en deel van de groep willen uitmaken.

met name bij de banken waar conflicten en/of problemen bestaan. Dit kan verschillende redenen hebben: te weinig expertise en ervaring met het monitoren van groepsdynamiek, te weinig inzicht in de dynamiek door onvoldoende contactmomenten met het bestuur, of een gebrek aan tijd.

Raden van commissarissen grijpen veelal ook te laat in bij een conflict in het bestuur. Waar dit wel gebeurt tracht men dergelijke conflicten op te lossen door één of twee personen te vervangen, zonder te kijken naar de rest van de groepssamenstelling, de ontwikkeling van het bestuur en de onderliggende gedragspatronen. Hierdoor kan de rest van het bestuur zich min of meer vrijgeleit voelen van een rol in het conflict, terwijl iedereen actief of passief een rol speelt - alleen al door een kant te kiezen, of door niets te doen. Doordat de RvC deze dynamiek onbesproken laat en alleen een enkeling in het bestuur vervangt (met hooggespannen verwachtingen van de nieuwe bestuurder), volgt in de meeste gevallen een herhaling van de problemen, omdat bepaalde hardnekkige reflexen in de groepsdynamiek blijven bestaan.

Ook zien wij soms dat raden van commissarissen zelf onderdeel worden van het conflict, doordat zij partij kiezen voor bepaalde bestuurders en subgroepen vormen. Daardoor wordt effectief ingrijpen nagenoeg onmogelijk zonder hulp van buitenstaanders. Deze externen kunnen raden van commissarissen helpen kijken naar de eigen rol in het conflict.

## Mindset

**Het laatste onderdeel van het ijsbergmodel voor gedrag en cultuuronderzoeken, is de mindset van het bestuur en de RvC. Bij een aantal banken zijn de missie, visie, strategie en kernwaarden zo sterk doorleefd dat ze een bron van intrinsieke motivatie vormen en verdiepend zijn voor de relaties** in de top en de rest van de organisatie. Dit helpt bij verandertrajecten om de veranderbereidheid te versterken, omdat mensen de organisatie een warm hart toedragen en graag bijdragen. Het is een fundament waar de organisatie op kan bouwen, maar kan ook onder druk komen te staan

als de visie en strategie van de onderneming belangrijke wijzigingen ondergaan. Dit kan leiden tot een verlies aan gedeelde identiteit, waardoor bestuur en medewerkers zich 'richtingloos' voelen.

**Bij de helft van de onderzochte banken bestaat een geflatteerd beeld van de risicocultuur.** Binnen de meeste van deze organisaties is er weliswaar bewustzijn van het belang van een gezonde risicocultuur en effectieve risicobeheersing, maar wordt er te weinig proactief naar gehandeld en onvoldoende realiteitscheck op gedaan. Dit betekent bijvoorbeeld dat de tweede lijn te laat in het proces wordt betrokken waardoor deze geen betekenisvolle inbreng meer kan leveren; of de tweede lijn wordt te zeer in de rol geplaatst van *enabler*, die het mogelijk moet maken om bepaalde zaken toch te doen, ook al zijn ze moeilijk te verenigen met de risicobereidheid. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat de tweede lijn er is om de eerste lijn te faciliteren. In plaats van de tweede lijn te zien als een onafhankelijke partij die waarde toevoegt door onacceptabele risico's te identificeren en de business te challengen, ook al is dat misschien ongunstig voor het directe commerciële resultaat. Ook hebben we vaker gezien dat de tweede lijn minder waardering en statuut ervaart dan de eerste lijn, zowel op bestuurlijk niveau als in de lagen daaronder. Dit betekent dat de tweede lijn veel meer moeite moet doen om gehoor te krijgen voor zijn standpunten en adviezen dan de businessmanagers.

**Bij de meerderheid van de onderzochte banken komt een sterke wil om snel resultaat te bereiken voort uit een korte termijn actie-reflex.** Wij zien dan een nadruk op snelle acties en het afronden daarvan op de korte termijn. Men kijkt vooral naar afzonderlijke problemen en weinig naar de contexten de factoren die hierop van invloed zijn, of naar de samenhang met problemen elders in de organisatie. Dit kan tunnelvisie in de hand werken, omdat men vooral focust op symptomen. Het is vooral van belang dat instellingen de belangrijkste problemen op de lange termijn duurzaam oplossen: op deze manier kan effectieve executiekracht worden gecreëerd. DNB heeft aan meerdere banken gevraagd om een grondige root cause analyse van bepaalde problemen te maken alvorens met een plan van aanpak te komen, om te voorkomen dat zij aan symptoombestrijding deden. Het kan uitdagend zijn de root causes van complexe problemen te ontdekken, maar het is cruciaal dat

besturen steeds nagaan of men het echte probleem aan het oplossen is. De reflex om te snel naar oplossingen te gaan wordt versterkt als de organisatie zich meer onder druk voelt staan, van de toezichthouder of andere stakeholders. Dit vraagt ook reflectie vanuit onze rol als toezichthouder.

**Bij banken die eerder een crisis hebben beleefd, waarin het bestuur sterk de nadruk moest leggen op crisismanagement, is regelmatig sprake van een aanhoudende overlevingsmodus.**

Hierbij zagen we bijvoorbeeld een bestuur dat nog steeds opereert vanuit de mindset dat sprake is van een zogenaamd "burning platform" of noodsituatie. Binnen deze organisaties zien wij een sterke focus op (detail)controle, kwantificeerbare informatie en een gebrek aan veranderkracht, omdat er vanuit de overlevingsmodus weinig ruimte ervaren wordt voor innovatie, de langetermijnstrategie, leren en reflectie op de vraag of men met de goede dingen bezig is. Er is angst om fouten uit het verleden te herhalen, wat kan leiden tot verkramping.

### Geflatteerd beeld van de risicocultuur

Bij een bank dacht de top van de business dat men "onoverwinnelijk" was op het gebied van risicomanagement. De bereidheid om te kijken naar mogelijkheden voor verbetering was minimaal, omdat men ervan uit ging dat verbeteringen niet mogelijk waren.

## Verandervermogen

De verschillende onderdelen van de ijsberg komen tot uitdrukking in de manier waarop organisaties in staat zijn zich aan te passen aan de continu veranderende wereld, te anticiperen op ontwikkelingen en te veranderen waar dat nodig is. Banken die zich niet aanpassen of tijdig anticiperen op deze veranderende omstandigheden lopen meer kans te worden blootgesteld aan grotere risico's, wat zorgt voor prudentiële en integriteitsrisico's. Verandervermogen is onderdeel van onze onderzoeken en daarom wijden wij er hier een aparte paragraaf aan.

Alle onderzochte banken herkennen en onderkennen het belang van een adequaat verandervermogen, omdat verandering continu aan de orde is zowel in de omgeving als in de organisatie. Wij zien ook dat banken de intentie hebben om de veranderingen goed in te richten en proactief aandacht te besteden aan leiderschapsontwikkeling, het betrekken van medewerkers, effectief projectmanagement en het koppelen van de verandering aan de waarden en strategie van de bank. Toch blijft de praktijk weerbarstig en is er nog veel ruimte voor verbetering.

**Bij een aantal banken is het veranderverhaal niet duidelijk genoeg.** Wat is de stip op de horizon, wat wil de bank met de veranderingen bereiken en waarom is dat goed voor de bank, de klanten en de medewerkers? Waarom moet er veranderd worden en hoe ziet de organisatie eruit als het doel bereikt is? Vaak zijn veel ingrediënten voor het veranderverhaal aanwezig, maar kan men niet aansprekend uitleggen hoe de verandering zal bijdragen aan de missie en strategie van de organisatie.

**De veranderstrategie van een aantal banken blijkt uit onze onderzoeken niet effectief te zijn.**

De strategie is soms te abstract en instrumenteel, sluit niet aan bij het type verandering, of belemmert de implementatie en gedragsverandering. Een waarde als het centraal stellen van de klant wordt bijvoorbeeld niet voldoende vertaald in wat de medewerker moet veranderen in het gedrag in relatie tot de klant. Verder is de veranderstrategie vaak weinig geschikt voor het type verandering waar het om gaat. Men kiest dan voor een mechanische blauwdrukaanpak waarbij alles tot in detail wordt gepland en projectmatig wordt aangestuurd, en de verandering top-down 'uitgerold' wordt over de organisatie. Dat kan goed werken bij procesverbeteringen, maar is niet geschikt voor gedrags- of cultuurveranderingen, omdat daarbij ruimte nodig is voor experimenteren, fouten maken, leren, en ruimte om feedback op te halen waar medewerkers en middenmanagement tegenaan lopen bij het implementeren van de veranderingen. Als er weinig aandacht is voor leren en ontwikkelen kan dit leiden tot een herhaling van fouten uit het verleden, wat een risico oplevert voor de bedrijfsvoering en ontwikkeling van de organisatie. Concreet zien we dat belangrijke strategische doelstellingen niet worden gehaald, of cultuurprogramma's niet succesvol worden geïmplementeerd.

De ruimte voor reflectie en leren ontbreekt in de meeste verandertrajecten. De oorzaak hiervoor is vaak de combinatie van de ervaren werkdruk met de ambitieuze veranderdoelstellingen. Enkele banken vormen hierop goede uitzonderingen, in de zin dat zij regelmatig sessies organiseren tussen verschillende afdelingen waarin medewerkers bespreken hoe ze met elkaar samenwerken. Door deze sessies spreken mensen elkaar ook gemakkelijker aan in de dagelijkse praktijk.

### Inspirerend voorbeeld van een bank met een aansprekende veranderaanpak die aansluit bij de gewenste gedragsverandering

Bij een bank met een maatschappelijke missie wilde men de integriteitscontroles bij acceptatie van klanten aanscherpen en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers daarbij stimuleren. Men koos voor een aanpak die dit gewenste gedrag stimuleerde met zowel structuur- als gedragsinterventies doordat:

- Er een duidelijk verhaal was waarom aanscherping van de integriteitscontroles nodig was, namelijk dat alleen integere klanten bijdroegen aan de missie en kerntaak van de bank. Dit vergrootte het urgentiebesef bij de medewerkers.
- Er tools en hulpmiddelen werden ontwikkeld om controles op klanten gemakkelijker te maken voor medewerkers.
- De zelfsturende teams gezamenlijke kwaliteits- en kwantiteitsdoelstellingen meekregen, bijvoorbeeld om elkaar te helpen bij achterstanden, en zelf verantwoordelijk werden gemaakt hoe ze die wilden bereiken. Het werken in kleine teams zorgde voor sociale controle en maakte het makkelijk om elkaar ook daadwerkelijk om hulp te vragen.
- De medewerkers tijdens een training leerden hoe ze elkaar het beste konden aanspreken als ze kritiek op elkaar hadden. Bovendien waren teamleiders aanwezig om de medewerkers hierbij te coachen en waar nodig bij te sturen.
- Problemen en dilemma's waar medewerkers tegenaan liepen werden besproken bij de weekstarts, en medewerkers daarvoor werden gecomplimenteerd. De lessen die hieruit naar voren kwamen werden gedeeld met de hele afdeling.

# Samenhang tussen de gedragspatronen en risico's

De vijf onderdelen van het ijsbergmodel kunnen op zichzelf risico's vormen, en daarmee uiteindelijk impact hebben op de interne bedrijfsvoering, governance, integriteit en de financiële prestaties van een bank. Ze kunnen elkaar ook versterken of verzwakken, en de dieperliggende lagen van de ijsberg vormen vaak een verklaring voor het zichtbare gedrag zoals besluitvorming, leiderschap en communicatie. De volgende voorbeelden illustreren dit.

## Ineffectieve samenwerking terug te voeren op diepgaand verschil van inzicht

**Bij twee banken leek ons onderzoek in eerste instantie soortgelijke patronen op te leveren.**

Bij beide begonnen wij ons onderzoek vanwege ineffectieve samenwerking aan de top. Dit uitte zich in dezelfde zichtbare gedragspatronen, namelijk trage besluitvorming, het uitblijven van passende maatregelen voor door DNB vastgestelde tekortkomingen op het vlak van integriteit, en het onvoldoende betrekken van de tweede lijn bij belangrijke besluiten. Ook qua groepsdynamiek werden gelijksoortige patronen zichtbaar: er waren subgroepen en conflictueuze relaties tussen de bestuursleden, en tussen bestuurders en commissarissen.

Op het niveau van mindset bleek de dieperliggende oorzaak van de stroeve relaties een fundamenteel verschil van inzicht aan de top over de identiteit van de organisatie, en daarmee samenhangend over de rol van de tweede lijn, het gewenste leiderschap, en de risicocultuur. Daarover bestonden bij de betrokkenen sterk uitgesproken meningen. Mensen met dezelfde voorkeur zochten steun bij elkaar en vormden een subgroep, terwijl mensen met een andere voorkeurskoers steeds meer gezien werden als tegenstander. In plaats van het gesprek te voeren over de dieperliggende overtuigingen en waarden van alle betrokkenen, ging men de strijd aan. Bijvoorbeeld over de vraag of een bepaald project al dan niet gestart moest worden, of wie voor een bepaalde positie geschikt geacht werd.

De organisatie en bedrijfsvoering leed hieronder, omdat het conflict tot verdeeldheid leidde en de besluitvorming vertraagd werd, wat ervoor zorgde dat er onzekerheid en een zekere verlamming ontstond in de organisatie. Hierdoor werden belangrijke strategische besluiten niet genomen of uitgesteld, wat weer risico's vormde voor de winstgevendheid en financiële situatie van de bank.



**Tot zover de gelijkenis tussen de banken. Belangrijkste verschil** op het gebied van mindset was dat bij de ene bank het conflict ging over waar het bedrijf zijn bestaansrecht aan ontleende, en daarmee het belang van de business ten opzichte van de controlefuncties; bij de andere bank was dat geen issue, maar ging de strijd over welk type leiderschap/leiders het beste zou(den) passen bij de toekomststrategie, loyale leiders met een lange staat van dienst, of juist nieuwkomers met een frisse blik. Dat verschil bleek relevant voor de aanpak van de problematiek, bijvoorbeeld voor de vraag welke partijen zich bedreigd voelden, wie het gesprek met elkaar moesten aangaan, en welke onderliggende waarden met elkaar in conflict leken te komen.

### Korte termijn actie-reflex leidend tot verschillende gedragspatronen bij banken

Een voorbeeld dat wij bij veel onderzochte banken hebben gezien, gaat over een sterke oplossingsgerichtheid, voortkomend uit een actie-reflex. Bij veel van deze organisaties gaf de top impliciet de boodschap aan de organisatie om zelf oplossingen te bedenken voor problemen, in plaats van deze aan de top voor te leggen. Problemen voorleggen aan het management werd gezien als een gebrek aan competentie. Daardoor ontstond terughoudendheid of zelfs angst bij medewerkers om problemen waarvoor zij geen oplossing wisten, te bespreken met het management. Ook bij verschillen van inzicht, bijvoorbeeld tussen de front en de backoffice of de eerste en tweede lijn, wachtte men te lang met escaleren vanuit de gedachte dat dit niet gewaardeerd zou worden. Vanwege de sterke korte termijn actie-reflex werd geen tijd genomen om te reflecteren en werd niet duidelijk waar medewerkers tegenaan liepen in hun werk, of waar dieperliggende oorzaken van problemen bestonden. Fouten werden herhaald en medewerkers bedachten suboptimale oplossingen. Ook kreeg de top geflatteerde rapportages, waardoor niet kon worden bijgestuurd. Op deze manier konden prudentiële risico's niet tijdig worden opgelost en bleven problemen voortbestaan.

**Belangrijk verschil** was dat bij sommige organisaties de sterke korte termijn actie-reflex leidde tot inertie, omdat de acties zich opstapelden en elkaar tegenwerkten. Bij andere organisaties werden er wel degelijk oplossingen gerealiseerd, maar was sprake van symptoombestrijding en een onterecht gevoel van controle. Een ander belangrijk verschil is dat bij sommige banken de actie-reflex voortkwam uit een sterk geloof van het bestuur in het eigen kunnen ("can-do", geloof in de eigen kracht en onoverwinnelijkheid), terwijl bij andere banken meer de overtuiging heerste dat er voor elk probleem een oplossing is ("fix-it", geloof in de maakbaarheid van alles). Het eerste gaat over het zelfbeeld, het tweede gaat over het wereldbeeld. Het verschil in naar binnen en naar buiten gerichtheid van deze concepten doet er toe voor de juiste veranderaanpak: dit maakt onder andere uit voor wie bij de aanpak van de gedragsverandering betrokken kunnen worden, en daarin een rol als klankbord kunnen vervullen.



# Ontwikkeling over de jaren heen bij banken die meerdere malen bezocht zijn

Bij een aantal van de onderzochte banken hebben we meerdere onderzoeken gedaan in de afgelopen zeven jaar, met een verschillende thematiek, scope en focus. De langdurige betrokkenheid bij deze banken komt voort uit voortdurende zorgen en risico's op verschillende gebieden, zowel op integriteit, bedrijfsmodel als governance, gedrag en cultuur. Zo hebben we gekeken naar een combinatie van bestuurlijke effectiviteit, verandervermogen, risicocultuur en integriteits-klimaat binnen dezelfde banken, zowel op het niveau van de top als dieper in de organisatie. Daardoor krijgen wij inzicht in patronen in verschillende groepen en de ontwikkelingen in gedrag en cultuur over de jaren heen. Hierna lichten we twee cases toe met zowel de positieve ontwikkelingen als hardnekkige patronen in de huidige periode ten opzichte van het verleden.

## Context, observaties en aanbevelingen aan beide banken

**Beide hierna beschreven banken zijn de afgelopen jaren constant in verandering geweest**, met opeenvolgende wijzigingen in de structuur, de strategie, en het leiderschap van zowel de top als het middenmanagement. Beide hebben ook te maken met een uitdagende digitale en culturele veranderagenda. Bovendien spelen er problemen op het gebied van klantintegriteit.

Onze observaties bij beide banken waren in eerste instantie een gebrek aan zelfreflectie, en een weinig op leren gerichte houding, zowel aan de top als dieper in de organisatie. Onderliggend constateerden wij een sterk resultaatgerichte mentaliteit en het geloof dat de oorzaken van problemen buiten de eigen invloedssfeer lagen. Dat laatste was niet bevorderlijk voor een lerende houding. Ook zagen wij op een aantal plekken binnen beide banken een ineffektieve leiderschapsstijl die gekenmerkt werd door een korte termijn actie-reflex, waardoor het in bepaalde teams niet als veilig werd ervaren was om fouten te maken en te leren. De communicatie was alleen inhoudelijk, gericht op overtuigen en er was

weinig ruimte voor het bespreken van gedrag, onderliggende gevoelens over de samenwerking en feedback. Veranderingen werden op elkaar gestapeld en niet afgerond.

Beide banken hebben wij aanbevolen om meer aandacht te besteden aan voorbeeldgedrag van de top, en om feedback van medewerkers te stimuleren door te werken aan verbetering van het groeps-klimaat. Een andere aanbeveling was om medewerkers meer met elkaar in gesprek te laten gaan over wat de structuurveranderingen van hen voor (ander) gedrag vroegen. Tot slot hebben wij op het belang gewezen om de oorzaken van problemen beter te onderzoeken en niet te snel naar oplossingen te gaan om symptoombestrijding te voorkomen.





## Ontwikkelingen bij bank A

**Positief is dat bij bank A** de afgelopen jaren meer bewustzijn is gegroeid voor het belang van voorbeeldgedrag, en er mede daardoor actief is gewerkt aan verbetering van het groepsklimaat aan de top en dieper in de organisatie. Specifiek is er veel aandacht voor hoe leiderschap kan bijdragen aan een veiliger groepsklimaat. Ook zijn er reflectiesessies geweest die gericht waren op het functioneren en de rol van het bestuur en de RvC bij problemen, met het doel om de groepsdynamiek in de top te verbeteren.

**Op het gebied van leren, (zelf-)reflectie en evalueren blijven er aandachtspunten bestaan.** Er is nog steeds ruimte om reflectie te versterken, wat te maken heeft met een hoge werkdruk, de nadruk op targets, en de daaraan gekoppelde neiging om snel tot actie te willen overgaan zonder goed te weten wat onderliggende problemen zijn. Daarnaast voelt men zich vaak onbegrepen door de buitenwereld, en in het bijzonder de toezichthouder. Deze mindset kan kritische zelfreflectie in de weg staan. Dit laat onverlet dat wij als toezichthouder ook steeds goed moeten uitleggen wat we doen en waarom, en reflecteren op onze rol c.q. de relatie met de instelling.

## Ontwikkelingen bij bank B

**Positief bij Bank B is het groeiend bewustzijn van de negatieve gevolgen van de actie-reflex.** Men probeert de actie-reflex om te buigen in meer stilstaan bij de oorzaken van problemen. Ook wordt er actief gewerkt aan verbetering van de groepsdynamiek aan de top en dieper in de organisatie, met als doel veiligheid te creëren om dilemma's en twijfels bespreekbaar te maken. Er is een toegenomen aandacht voor leiderschap en het bestuur is zich meer als rolmodel gaan gedragen. Men is bewust bezig met diversiteit en er is meer dan in het verleden aandacht voor coaching van medewerkers en strategische personeelsplanning.

**Een duidelijk terugkerend patroon bij deze bank is de taak- en inhoudsgerichte communicatie- en leiderschapsstijl, de sterke gerichtheid op de korte termijn en op de rationele kant van het werk.**

Er is nog steeds relatief weinig aandacht voor de wijze waarop mensen samenwerken, elkaar aanspreken, en de mate waarin zij zich in staat voelen feedback en hulp te vragen. Daardoor is er ook weinig ruimte om onderliggende gevoelens over de samenwerking, de kwaliteit van relaties, en dilemma's in het werk te bespreken, wat nog steeds tot frustraties en spanningen in de organisatie leidt. Ook bij verandertrajecten zien we dit patroon terug: er wordt veelal een blauwdrukbenadering gekozen, gebaseerd op de overtuiging dat verandering een volledig plan-baar, lineair proces is. Men onderkent nog te weinig dat verandering ook vraagt om ruimte om te leren, en fouten te maken. Het bestuur vertelt waarom verandering nodig is, maar geeft weinig richting en vraagt weinig feedback over waar medewerkers tegenaan lopen bij de implementatie.

# Reflectie

**Duurzame verandering van gedrag en cultuur vraagt een lange adem en inzicht in de *root causes* van belemmerende gedragspatronen.** De verbeteringen en positieve ontwikkelingen die wij hebben gezien bij banken, illustreren dat verandering van gedrag en cultuur mogelijk is (zie het kader hiernaast). Het is cruciaal om de oorzaak van terugkerende problematische gedragspatronen te onderzoeken, om tot effectieve gedragsverandering te kunnen komen. Er zijn daarbij geen 'quick fixes' - het vergt doorzettingsvermogen en een lange adem om daadwerkelijk gedragsverandering in de dagelijkse praktijk te realiseren. Net als in de sport en muziekbeoefening vraagt het om kwalitatief goede en frequente oefening.

**Mogelijk is het gebrek aan reflectie zo'n hardnekkig patroon, omdat reflectie vraagt om tijd en actieve aandacht.** Met de drukke agenda's waar veel besturen en RvC's mee te maken hebben, wordt die stap waarschijnlijk niet gemakkelijk gezet, en deze kan zelfs tegennatuurlijk voelen. Om in een groep te reflecteren is bovendien een veilig klimaat en onderling vertrouwen nodig, waarin bestuursleden zich kwetsbaar durven opstellen en tegelijkertijd zichzelf en elkaar scherp houden. De hoge eisen van hun functie vergen van bestuurders het vermogen om tegenstellingen in het bestuur te herkennen, denken en voelen met elkaar te verbinden, en theorie en praktijk aan elkaar te koppelen. Dit vraagt een hoog niveau van competentie, moed en zelfinzicht. Juist daarom is het belangrijk regelmatig hieraan te werken zodat het bestuur de kans krijgt zich naar dit niveau te ontwikkelen. We erkennen ook dat reflectie lastig kan zijn wanneer er naast een ontwikkeltraject gericht op gedragsverandering ook een traject loopt dat gericht is op het oplossen van bepaalde problemen - vaak onder hoge tijdsdruk. Deze combinatie levert mogelijk dilemma's en kan de actie-reflex triggeren, wat het juist nog belangrijker maakt om ruimte voor reflectie in te bouwen.

## Inspirerende voorbeelden van banken op weg van reflex naar reflectie

Besturen die hun te sterke actie-reflex wilden ombuigen naar meer reflectie hebben wij zien kiezen voor een combinatie van de volgende maatregelen:

- Ze werken aan vertrouwen en veiligheid binnen het team, door de samenwerking regelmatig bespreekbaar te maken, te onderzoeken welke assumpties daarover bestaan (bijvoorbeeld hoe met fouten van elkaar om te gaan) en te werken aan een gemeenschappelijk beeld over wat ze met de samenwerking willen bereiken.
- Ze ontwikkelen taal, spelregels en een vorm om te reflecteren op het eigen gedrag en het functioneren van de groep; ze gebruiken bijvoorbeeld een bepaald theoretisch concept dat handvatten biedt om gedrag en onderliggende motieven inzichtelijk en bespreekbaar te maken, op een voor iedereen veilige manier. Vaak gebeurt dit samen met een externe coach.
- Naast offsite-sessies zorgen zij dat reflectie een vast onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk (reflectie in actie), door bijvoorbeeld na belangrijke vergaderingen stil te staan bij de manier waarop de besluitvorming is verlopen; of door zich af te vragen hoe het gedrag van het bestuur maakt dat bepaalde problemen in stand blijven, en wat het bestuur hierin anders kan doen.
- Ze vragen feedback aan anderen om hen heen, bijvoorbeeld het senior management, de commissarissen, en soms ook aan medewerkers. Die feedback is ook weer input voor hun gezamenlijke sessies.
- Ze staan regelmatig stil bij de vraag: 'welk probleem zijn we hier aan het oplossen?' Is er sprake van een symptoom of een rootcause? 'En hebben we echt een duidelijk beeld wat de oorzaken zijn van dat probleem?' 'Komt dit probleem nog ergens anders in de organisatie voor, zijn er verbanden?' 'En welke factoren zijn van invloed op dit probleem?'

Zoals uit ons onderzoek blijkt, zijn er verschillende oorzaken voor onze bevinding dat er weinig reflectie is, en daarom bestaat er geen *one size fits all* aanpak voor alle organisaties. Daarom is het belangrijk de dialoog te blijven voeren over dit onderwerp, temeer omdat iedereen het belang ziet van meer reflectie en bezinning. Primair hoort die dialoog thuis binnen de eigen organisatie, en waar mogelijk ook tussen de organisatie en de toezichthouder.

Gezien de scope van de onderzoeken zijn onderstaande reflectievragen breed van toepassing, zowel voor banken als andere financiële instellingen, en kunnen ze zowel besturen als RvC's, commerciële teams, managementteams en controlefuncties op weg helpen bij het ombuigen van een sterke actie-reflex naar meer reflectie:

- Welke van de geschetste risicovolle patronen in de samenvatting en de rest van dit artikel zijn herkenbaar binnen uw organisatie en in hoeverre zijn deze patronen onderwerp van gesprek bij u?
- Hoe vaak is bij uw bank het afgelopen jaar expliciet de samenwerking en dynamiek in het eigen team besproken?
- Hoeveel tijd wordt wekelijks vrijgemaakt - en met wie - voor zelfreflectie, en voor terugkijken met het doel te leren?
- Hoe zorgt u ervoor dat anderen kunnen profiteren van de leerervaringen die uit deze reflecties naar voren komen?
- Wanneer heeft het management voor het laatst feedback gevraagd of gekregen over het eigen leiderschap en van wie?
- In hoeverre wordt er getracht om voorbeeldgedrag te tonen, hoe wordt dat in de organisatie ervaren en in hoeverre komen die uitkomsten overeen?
- Wat zijn bij uw bank de belangrijkste overtuigingen in het eigen team als het gaat om goed leiderschap?
- In hoeverre gelooft men binnen uw eigen organisatie en binnen het eigen team dat mensen hun gedrag kunnen veranderen, en heeft u voor ogen wat daarvoor nodig is? Zijn er voorbeelden van succesvolle gedragsverandering binnen uw organisatie?

### De belangrijkste lessen die wij als toezichthouder hebben geleerd in de afgelopen jaren kunnen niet ongenoemd blijven:

- Onze onderzoeken zijn individueel maatwerk, waarbij de specifieke context van de instelling van belang is, daarom is een vergelijking van organisaties maar gedeeltelijk mogelijk. Het is belangrijk oog te blijven houden voor de nuanceverschillen, juist ook waar het de aanpak van gedragsveranderingen betreft.
- Een open dialoog tussen de instelling en de toezichthouder "schuurt" wel eens met de noodzaak om duidelijke boodschappen te geven vanuit het toezicht, en gaat soms ten koste van de bereidheid van instellingen om door ons geïdentificeerde risico's te erkennen en te adresseren.
- Waar het toezicht meerdere doelstellingen heeft, sommige meer op de korte termijn gericht (oplossen van acute problemen) en andere meer op de lange termijn (gedragsverandering), moeten we dat verduidelijken aan de instellingen, om te voorkomen dat men ons toezicht als tegenstrijdig ervaart.
- Mogelijk versterken externe toezichthouders risicovolle patronen, zoals de korte termijn actie-reflex en het gebrek aan reflectie, bijvoorbeeld door de gedetailleerde vragen die worden gesteld en de aard van de maatregelen die worden opgelegd.

Hopelijk biedt dit artikel u handvatten voor verdere reflectie en dialoog.

Wij vragen niet alleen uw reflectie, we willen ook deze gelegenheid gebruiken om enige lessen als toezichthouder te delen – zie het aparte kader. Deze lessen integreren wij in ons toezicht, met het doel dit verder te verbeteren. Wij blijven ook reflecteren op onze rol en de relatie met de instellingen om te komen tot duurzame gedragsverandering.

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

Volg ons op:



**DeNederlandscheBank**

EUROSYSTEEM

Auteurs:  
Ingeborg Rademakers en Melanie de Waal