

Toezicht- methodieken gedrag en cultuur

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Toezichtmethodieken gedrag en cultuur

Mede door de crisis weten we dat gedrag en cultuur van grote invloed zijn op de resultaten van een onderneming. Wellicht niet op de korte termijn, maar dan toch zeker op de langere termijn. Daarom heeft DNB haar toezicht op gedrag en cultuur een stevige impuls gegeven de afgelopen jaren. Door ineffectief gedrag en een ongezonde cultuur vroegtijdig te signaleren en aan te pakken, kan de toezichthouder grote financiële risico's voorkomen. Voor haar toezicht op gedrag en cultuur heeft DNB tussen mei 2011 en december 2012 circa dertig onderzoeken uitgevoerd bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen, variërend in omvang. Daarbij richtte zij zich op de top van de organisatie: raad van bestuur, raad van commissarissen en pensioenfondsbestuur. Centraal stonden de onderwerpen leiderschap, besluitvorming en communicatie. Ook werd aandacht besteed aan de groepsdynamiek, gedragspatronen en mindset binnen boards/pensioenfondsbesturen. Vanuit de wens haar kennis te delen en een transparante toezichthouder te zijn heeft DNB in deze brochure, bedoeld voor de financiële sector en andere toezichthouders, uiteengezet welke methodieken zij tot op heden heeft toegepast in haar toezicht op gedrag en cultuur. Op hoofdlijnen wordt beschreven hoe DNB aankijkt tegen gedrag en cultuur, welk beoordelingskader zij daarbij hanteert en welke tools zij bij de onderzoeken inzet. Ook krijgt u inzicht in de manier waarop de toezichthouder tot een oordeel komt en wat daarbij de criteria zijn. Daarnaast zijn per onderwerp enkele onderzoeksvragen opgesteld (niet uitputtend), die u op weg kunnen helpen als u binnen uw eigen instelling gedrag en cultuur onder

de loep wilt nemen. Tot slot krijgt u enkele goed en bad practices voorgeschoteld die DNB uit haar onderzoeken heeft gedestilleerd.

Beoordelingskader

DNB gaat niet op voorhand uit van een precies gedefinieerde gewenste cultuur. Elke onderneming opereert binnen haar eigen context en ontwikkelt hierdoor haar eigen referentiekader met bijbehorende patronen en gewoontes. Met haar toezicht op gedrag en cultuur identificeert DNB gedrags- en cultuuraspecten – zowel zichtbare als niet-zichtbare – die van negatieve invloed (kunnen) zijn op de bedrijfsvoering en daarmee de prestaties van financiële ondernemingen. Als blijkt dat gedrags- en cultuuraspecten tot ongewenste risico's leiden, worden deze aangepakt. Vergeleken met financieel en organisatorisch georiënteerd toezicht is gedrag en cultuur moeilijker waarneembaar en minder tastbaar. Denk aan een ijsberg, waarvan alleen de top zichtbaar is en het grootste gedeelte onder water ligt. DNB gebruikt de metafoer van de ijsberg om naar gedrag en cultuur te kijken. Die ijsberg bestaat uit drie lagen: gedrag, groepsdynamiek en gedragspatronen, en mindset.

Gedrag is het zichtbare gedeelte. Gedrag is immers waarneembaar. Maar wie de top van de ijsberg ziet, weet nog niet wat eronder zit. Wat voor het oog onzichtbaar is, zijn de onderliggende drijfveren van gedrag: de groepsdynamiek en gedragspatronen, en de mindset.



Gedrag



Groepsdynamiek
en gedrag patronen



Mindset

Om invloed uit te oefenen op gedrag is inzicht in en begrip van de onderliggende fundamenten noodzakelijk. *Groepsdynamiek* verwijst naar de onderlinge betrekkingen tussen mensen. Is de sfeer zodanig dat mensen elkaar kunnen aanspreken op verkeerd gedrag? Is er sprake van samenwerking of competitie, misschien zelfs van onderlinge strijd? Individuen en groepen ontwikkelen ook oplossingsrepertoires voor allerlei situaties. Als bepaalde oplossingen vaker worden gebruikt, leiden zij tot *gedragsspatronen*.

Op een nog diepere laag ligt de *mindset*: diepgewortelde overtuigingen en waarden, die vaak sturend zijn voor de groepsdynamiek en het gedrag. Ze geven aan hoe medewerkers ervaringen behoren te interpreteren en zijn vaak te herkennen aan hoe iemand zijn eigen rol invult. Iemand's mindset bepaalt hoe voor hem of haar de wereld in elkaar steekt.

Kernvraag

In haar toezicht op gedrag en cultuur let DNB vooral op besluitvorming, leiderschap en communicatie. De kernvraag is of deze aspecten van de organisatie bijdragen aan de resultaten en/of doelstellingen van de onderneming, aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en/of het

risicoprofiel van een onderneming helpen verlagen (wat uiteindelijk tot betere prestaties leidt).

Het beantwoorden van de kernvraag begint bij het doorgronden van de drie lagen van de ijsberg: gedrag, groepsdynamiek en gedragspatronen, en mindset. Daarbij gaat DNB na of er sprake is van alarmsignalen (rode vlaggen) en/of (potentiële) gedragsrisico's. Is dit het geval, dan doet de toezichthouder er alles aan om gedrag en cultuur zodanig te beïnvloeden dat deze risico's afnemen. Met bovenstaande aanpak kijkt DNB grondiger naar gedrag en cultuur dan voorheen. Zo richtte zij zich met de beleidsvisie 'De 7 elementen van een integere cultuur' vooral op de zichtbare laag, het gedrag. Maar ook in de huidige methodiek blijven de 7 elementen van waarde, door ze als toetsstenen in te zetten. Op de volgende pagina's worden de verschillende niveaus van de ijsberg nader toegelicht.

¹ De 7 elementen van een integere cultuur – beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014, zie http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/dnb_tcm50-211979.pdf.

Een grote leider heeft de moed
om zijn visie voort te laten komen
uit zijn passie, niet uit zijn positie
(John Maxwell)

Leadership is an act, not a position
(Hugh O'Doherty)

Management is de dingen
goed doen, leiderschap
de goede dingen doen
(Peter Drucker)

Niveau 1: gedrag

A. Leiderschap

Definitie

Leiderschap omvat enerzijds het beïnvloeden van anderen, met als doel begrip te kweken en overeenstemming te bereiken over wat er gedaan moet worden en hoe. Anderzijds behelst leiderschap het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om gemeenschappelijke doelstellingen te behalen.

Toetsstenen

- **Bespreekbaarheid:** de mate waarin de leider ruimte biedt aan het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten en taboes. Tevens stimuleren van een positief-kritische houding van 2e- en 3e-lijns functionarissen;
- **Voorbeeldgedrag:** bewust zijn en blijk geven van persoonlijke integriteit, dus staan voor normen en waarden, voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling, zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Maar ook: uitdragen van ondernemingsdoelstellingen;
- **Uitvoerbaarheid:** realistische targets en prikkels voor integer gedrag.

Concrete vragen

- Welke leiderschapsstijlen zijn zichtbaar binnen de board/het bestuur? Welke zijn effectief en welke minder (bijvoorbeeld voor het realiseren van de strategische doelstellingen)? (elementen: voorbeeldgedrag, bespreekbaarheid);
- Hoe geeft de voorzitter c.q. geven de board/ bestuursleden ruimte aan opvattingen van anderen binnen de board/het bestuur? (elementen: bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag);
- Organiseert de board/het bestuur tegenspraak en betreft hij 2e- of 3e-lijns kritische functies bij (de evaluatie van) belangrijke besluitvormingsprocessen tijdig en op een adequate manier? (elementen: bespreekbaarheid, uitvoerbaarheid);
- In welke mate spreken board/bestuursleden elkaar en anderen aan als afspraken niet worden nagekomen of doelstellingen niet worden behaald? En welke rol vervult de voorzitter hierin? (elementen: voorbeeldgedrag, bespreekbaarheid en uitvoerbaarheid);
- Geeft de gehele board/het gehele bestuur blijk van voorbeeldgedrag? (element: voorbeeldgedrag);
- Wanneer en hoe schenkt de board/het bestuur aandacht aan zelfreflectie? (elementen: voorbeeldgedrag, bespreekbaarheid).

Een echte leider - altijd paraat



Good & bad practices leiderschap

Rol voorzitter: sturen op proces

De voorzitter stuurt het proces om te komen tot inhoudelijke besluiten en de koers. Hij betreft deelnemers actief in de discussie, vraagt door, vat samen, scheidt hoofd- en bijzaken, maakt afwegingscriteria expliciet, benoemt verschillen/overeenkomsten en gaat na of een onderwerp rijp is voor besluitvorming.

Rol voorzitter: bepalen inhoud en koers

De voorzitter is dominant en bepalend voor de inhoudelijke besluiten en koers. De overige leden van het bestuur bieden weinig of geen tegenspel, zij volgen veelal de voorzitter.

Bespreekbaarheid en voorbeeldgedrag

Het bestuur creëert momenten om het eigen functioneren te evalueren. Het bestuur staat open voor (en vraagt) kritische feedback vanuit de omgeving.

Bespreekbaarheid en voorbeeldgedrag

Het bestuur doet niet of nauwelijks aan (zelf) evaluatie, of alleen op een formeel verplicht moment. Het bestuur is erg overtuigd van eigen kunnen en niet geneigd daar feedback op te vragen en op te reflecteren.

Hoge mate van betrokkenheid

Tijdens de vergadering doet iedereen mee. Ook wanneer een agendapunt wordt behandeld waar een individuele bestuurder geen belang bij heeft, toont deze betrokkenheid. Bestuurders nodigen elkaar uit actief te participeren.

Gebrek aan participatie

Tijdens de vergadering zijn bestuursleden veel met andere zaken bezig, zoals hun smartphone, of met onderonsjes (bad practice besluitvorming). De leider grijpt niet in (bad practice leiderschap). Zwijgzame personen worden niet gestimuleerd te participeren.

Wijze mannen zeggen, en niet
zonder redenen, dat wie de
toekomst zou willen kennen het
verleden zou kunnen raadplegen
(*Machiavelli 1446-1507,*
Italiaans staatsman en filosoof)

Zelfs een juiste beslissing is verkeerd
als hij te laat wordt genomen
(*Lee Iacocca 1924, vader van de Ford*
Mustang en CEO van Chrysler)

Risico ontstaat door niet te
weten wat je aan het doen bent
(*Warren Buffett 1930, Amerikaans*
ondernemer en investeerder)

B. Besluitvorming

Definitie

Het proces om te komen tot een gemotiveerd besluit, door te kiezen uit verschillende mogelijkheden.

Toetsstenen

- Evenwichtigheid: het onderkennen en zichtbaar meewegen van alle relevante belangen, door een goede voorbereiding van de besluitvorming en het tijdig (laten) uitvoeren van adequate risicoanalyses;
- Consistentie: het formuleren van duidelijke kernwaarden en doelstellingen en vervolgens principiële keuzes maken in (strategische) besluitvormingsprocessen en consistent handelen in lijn met deze kernwaarden, doelstellingen en keuzes.

Concrete vragen

- In welke mate is besluit(vormingsproces) X in lijn met de kernwaarden, doelstellingen en principiële keuzes van de organisatie? Staat de board/het bestuur periodiek stil bij de manier waarop hij tot besluiten komt? (elementen: consistentie, evenwichtigheid);
- Heeft de board/het bestuur weleens kansen laten gaan of targets bijgesteld omdat ze niet bij de strategie/het beleid/de kernwaarden pasten? (element: consistentie);

- Welke belangen en risico's van besluitvormingsproces X zijn geïdentificeerd en besproken? En welke zijn er onbesproken gebleven? (element: evenwichtigheid);
- Hoe hebben relevante belangen en risico's een plek gekregen in de besluitvorming? Op welke manier vergewist de board/het bestuur zich ervan of alle relevante informatie boven tafel komt, dan wel wordt aangedragen? (elementen: evenwichtigheid, consistentie);
- Welke personen hebben een stem gehad in het besluitvormingsproces en welke stemmen waren uiteindelijk doorslaggevend en waarom? (elementen: evenwichtigheid, consistentie). Hoe wordt tijdens besluitvormingsprocessen aandacht besteed aan beeldvorming, oordeelsvorming en de uiteindelijke besluitvorming? (elementen: evenwichtigheid en consistentie);
- Baseert de board/het bestuur zich bij de besluitvorming op de juiste en betrouwbare informatie? En wordt er in de besluitvorming duidelijk onderscheid gemaakt tussen aannames en feiten? (element: evenwichtigheid).

Good & bad practices leiderschap

Handelen conform doelstellingen en keuzes

Het bestuur heeft een duidelijk (gedeeld) beeld van de kernprioriteiten van de onderneming. Dit komt onder meer tot uitdrukking bij de samenstelling van de bestuursagenda (gedurende het gehele jaar) en bij de prioritering, bespreking en afhandeling van onderwerpen op die agenda.

Ad hoc handelen

Een langetermijnvisie, doelstellingen en (beleids) keuzes zijn er niet of zijn niet expliciet gemaakt, waardoor een toetsingskader ontbreekt en besluiten op ad hoc basis genomen lijken te worden.

Vorbereiding besluitvorming

Vorbereidingsnotities worden voorzien van risicoanalyses, mogelijke oplossingsrichtingen en duidelijke beslispunten voor het bestuur.

Vorbereiding besluitvorming

Er zijn geen voorbereidingsnotities of ze zijn uiterst summier en bevatten bijvoorbeeld geen probleemanalyse, oplossingsrichtingen en beslispunten voor het bestuur.

Vastlegging besluitvorming

De notulen vormen een zakelijke weergave van de vergadering, waarin bij elk beslispunt duidelijk is aangegeven welke afwegingen het bestuur heeft gemaakt.

Vastlegging besluitvorming

De notulen zijn omvangrijk en vormen een letterlijke en gedetailleerde weergave van de vergadering. Of ze zijn juist uiterst summier en geven geen inzicht in de gemaakte afweging voor het besluit.

Evenwichtige besluitvorming

Het bestuur maakt na een gedegen risicoanalyse expliciet en inzichtelijk welke afwegingen hij maakt en op grond van welke criteria, evenals waarom deze afweging evenwichtig is.

Geen evenwichtige besluitvorming

De afwegingen om tot besluiten te komen en geïdentificeerde risico's worden niet expliciet besproken en inzichtelijk gemaakt, waardoor niet toetsbaar is hoe evenwichtig het bestuur de belangen heeft afgewogen.

Het belangrijkste in communicatie
is te horen wat niet gezegd wordt
(*Peter Drucker*)

Alles wat gezegd wordt dient
waar te zijn, maar niet alles wat
waar is dient gezegd te worden
(*Lao Tse*)

Twee monologen maken
nog geen dialoog
(*Communicatiemakelaar*)

C. Communicatie

Definitie

De directe dan wel indirecte (bijvoorbeeld via brief of telefoon) uitwisseling van informatie tussen mensen die • zich bewust zijn van elkaars aanwezigheid. De informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.

Toetsstenen

- Bespreekbaarheid: de mate waarin de leider ruimte biedt aan het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten en taboes. Tevens stimuleren van • een positief-kritische houding van werknemers in het algemeen en 2e- en 3e-lijns functies in het bijzonder;
- Transparantie: de mate waarin de doelstellingen en principiële keuzes van de organisatie worden vastgelegd en gecommuniceerd richting relevante stakeholders, het op een toegankelijke wijze communiceren met stakeholders en de mate waarin de organisatie haar (consistente) handelen inzichtelijk maakt.

Concrete vragen

- Hoe is de communicatie in de board/het bestuur? Zijn er bijvoorbeeld formele afstemmingsmomenten, is er dagelijks overleg? (element: transparantie);
- In hoeverre worden alle board/bestuursleden goed en tijdig geïnformeerd om optimaal deel te kunnen nemen aan discussies en besluitvormingsprocessen tijdens formele vergaderingen? (elementen: bespreekbaarheid, transparantie);
- Hoe vinden de resultaten van informeel overleg hun weg naar formele overlegmomenten? (elementen: transparantie, bespreekbaarheid);
- In welke mate is de board/het bestuur transparant over principiële keuzes en (de realisatie van) de doelstellingen van de organisatie richting de verschillende stakeholders? (element: transparantie);
- Spelen ervaring, senioriteit en hiërarchie een rol in de communicatie binnen de board/het bestuur en zo ja, hoe uit zich dit? (elementen: bespreekbaarheid, transparantie). Zijn er afspraken gemaakt over de manier waarop bestuursleden met verschillende stakeholders communiceren? (element: transparantie);
- Worden (belangrijke) besluiten vastgelegd en gecommuniceerd binnen de organisatie? (element: transparantie).

Good & bad practices besluitvorming

Balans tussen formele en informele communicatie

Formele afstemmingsmomenten (zoals vergaderingen) en informele communicatie (voorbereidingen) zijn met elkaar in evenwicht.

Informatie-asymmetrie

Alle beslissingen op de formele overlegmomenten zijn van tevoren al afgestemd en besproken, zij het niet met iedere betrokkene. Onderonsjes die niet toegankelijk zijn voor alle board/bestuursleden. Informatie-asymmetrie kan het gevolg zijn.

Een-tweetjes

Zogenaamde een-tweetjes leiden niet tot een informatieachterstand bij individuele bestuursleden. Deze een-tweetjes worden functioneel ingezet. Bestuursleden zijn zich ervan bewust dat zij zowel een haal- als brengplicht in informatievergaring/deling hebben.

Een-tweetjes

De vergaderfrequentie is zodanig dat bestuursleden elkaar niet frequent zien. In roerige tijden wordt dit opgevangen door veel een-tweetjes, als bestuursleden toevallig in de buurt zijn. De mate waarin men up-to-date geïnformeerd is, verschilt hierdoor sterk per bestuurder.

Onafhankelijke denkers

Uit discussies met bestuursleden is af te leiden dat er sprake is van onafhankelijke denkers. Zij zijn in staat een onderwerp vanuit vele (vaak verrassende) invalshoeken te belichten en hierover een kritisch-constructieve dialoog aan te gaan met collega-bestuurders.

Afhankelijke denkers

Uit discussies met bestuurders is af te leiden dat een (aantal) van hen zich bij de oordeelsvorming sterk laat leiden door (een) ander(en).

Heldere communicatie

Het woord- en taalgebruik van bestuurders draagt bij aan een constructieve en transparante manier van samenwerken. Bestuurders zijn in staat persoonlijke en zakelijke belangen te scheiden.

Onduidelijke communicatie

Bestuurders reageren vooral vanuit de emotie en hebben moeite om boodschappen met enige relativering, doordacht, helder en bondig te formuleren. Ook kunnen zij het gesprek niet goed leiden als het gespreksonderwerp opportuun is.

Teamwork is onontbeerlijk,
dan kun je de verantwoordelijkheid
op iemand afschuiven
(uit 100 Teamversnellers, Guy Peeters)

De mens is het enige dier dat
groepsdynamiek maakt
(Alessandro Martins)

Ten eerste ik heb niets gedaan,
ten tweede zij deden het allemaal
(anonieme bron)

Niveau 2: groepsdynamiek en gedragspatronen

Definitie

Groepsdynamiek gaat over de wisselwerking tussen verschillende posities of krachten in een groep, over onderlinge betrekkingen tussen mensen in een groep en over patronen in het groepsgedrag die effect hebben op het resultaat van de groep.

Toetsstenen

- Cohesie: de mate waarin de leden van een groep zich tot de groep aangetrokken voelen en ernaar verlangen in de groep te blijven. Het gaat dus om de hechtheid van de groep. Van invloed is onder andere of de groepsleden dezelfde waarden en normen naleven en respecteren. Ook de grootte en status van de groep zijn bepalend. Tot slot speelt de frequentie van het contact tussen de groepsleden een rol;
- Intermenselijke verhoudingen: zakelijke en collegiale relaties. Hierbinnen kan sprake zijn van (een bepaalde mate van) harmonie dan wel spanning.

Concrete vragen

- Ziet het bestuur/de board zichzelf als een hechte groep? Is er sprake van veel afstemming? Komt de groep altijd snel tot eensluidende beslissingen of juist niet?;
- Kijkt het bestuur/de board naar de diversiteit binnen de groep? Is het een heterogene of homogene groep? Welke verschillen bestaan er tussen bestuurs/boardleden (achtergrond, leeftijd, geslacht, religie, et cetera). Welke invloed heeft dit op het functioneren van de groep?;
- Wat kenmerkt bestuurs/boardleden als individu? Hoe wordt ervoor gezorgd dat ieders perspectief wordt gehoord?;
- Spelen verschillende (sub)groepen een rol binnen een discussie? Welke formele en informele rollen zijn er zichtbaar binnen het bestuur/de board?;
- Wat kenmerkt de groepsdynamiek binnen het bestuur/de board? Is er sprake van onderlinge concurrentie of wordt er juist gestreefd naar harmonie? Waar staat het bestuur/de board als groep in zijn ontwikkeling tot een goed functionerend en samenwerkend orgaan?

Good & bad practices leiderschap

Zelfreflectie en feedback

Individuele bestuursleden spreken elkaar doorlopend aan op gedrag en reflecteren op wat er goed gaat en wat voor verbetering vatbaar is. Ook voor buitenstaanders is zichtbaar dat feedback een vast onderdeel van de onderlinge samenwerking vormt.

Beklemmende mores

Ieder bestuurslid heeft een vaste plek in de bestuurskamer en tijdens beslismomenten in bestuursvergaderingen wordt steeds hetzelfde rondje gehouden. Hierdoor kan het laatste bestuurslid dat om input wordt gevraagd relatief weinig nieuws inbrengen.

Diversiteit

Bestuursleden (h)erkennen elkaars individuele bijdrage en kwaliteiten en zetten deze bewust in al naargelang het voorliggende onderwerp.

Group-think

Binnen het bestuur leeft een gevoel van onkwetsbaarheid. Er zijn weinig twijfels over de koers van de onderneming of het eigen handelen, waardoor er onvoldoende aandacht is voor risico's in het algemeen. Zo deze al worden gezien, worden risico's onvoldoende (op waarde) geschat.

Balans rvc-rvb

Er bestaat een gezonde verhouding tussen de rvc en rvb, die zich uit in een gezonde balans tussen discussiëren en informeren.

Status

De waarde die gehecht wordt aan de inbreng van een individueel bestuurslid wordt bepaald door diens senioriteit en de status van diens portefeuille.

I have a dream...
(Martin Luther King)

Ieder nadeel heeft zijn voordeel
(Johan Cruijff)

Mensen die focussen op zorgen
hebben geen tijd voor doelen.
Mensen die focussen op doelen
hebben geen tijd voor zorgen
(anonieme bron)

Niveau 3: mindset

Definitie

De combinatie van waarden, overtuigingen en houding, die individueel of collectief belangrijk gevonden worden en die waarneembaar zijn in het gedrag en de cultuur.

Toetsstenen

- Waarden: dat wat een groep of individu belangrijk vindt;
- Overtuigingen: impliciete aannames die richting geven aan het gedrag, die aangeven hoe mensen moeten denken, voelen en ervaringen moeten interpreteren. Overtuigingen zijn belangrijk om de wereld te begrijpen en daar in te handelen. Het zijn kleine theorieën over de werkelijkheid;
- Houding: attitude of instelling ten opzichte van iets, iemand, een complex van waarden en normen, et cetera. Houding bevat een cognitieve component (kennis), een evaluatieve component (waardering) en een handelingscomponent (bereidheid tot actie over te gaan).

Concrete vragen

- Wat kenmerkt volgens bestuurs/boardleden een goede bankier/goede verzekeraar/goed pensioenfondsbestuurder?;
- Wat maakt bestuurs/boardleden trots op hun organisatie?;
- Welke gebeurtenissen in de professionele loopbaan van bestuurs/boardleden zijn vormend voor hen geweest en hoe nemen zij deze belangrijke lessen mee in de uitvoering van hun huidige functie(s)?;
- Wat zijn voor bestuurs/boardleden belangrijke waarden in hun werk?

Good & bad practices

Tijdens haar onderzoeken heeft DNB tot op zekere hoogte ook aandacht besteed aan de mindset van boardleden en pensioenfondsbestuurders.

In tegenstelling tot voorgaande onderwerpen leent de mindset zich echter niet zomaar voor een vertaling naar good & bad practices.

Duidelijk is wel dat diepgewortelde overtuigingen van grote invloed zijn op het feitelijk vertoonde gedrag en de groepsdynamiek. Voor DNB is het belangrijk vast te kunnen stellen of instellingen zich hiervan bewust zijn, deze onderliggende overtuigingen te identificeren en een kritische dialoog organiseren om ze te challengen.

Daarnaast vindt de toezichthouder het relevant dat een eenmaal vastgestelde strategie met bijbehorende kernwaarden ook daadwerkelijk uitgedragen kan worden, doordat de waarden, overtuigingen en houding van board- en bestuursleden deze bekrachtigen. Zonder een label te plakken op wat een goede of slechte mindset is, volgen hier enkele voorbeelden:

- Ik ben in staat om zelfstandig tot een afgewogen oordeel te komen welke risico's ik al dan niet kan nemen;
- Ik onderken de veranderingen die nodig zijn in mijn organisatie/de sector;
- Ik ben in staat mijn gedrag te veranderen en ben hiertoe bereid, hoe ervaren ik ook ben.

Onderzoeksmethoden

Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten, maakt DNB gebruik van zes verschillende methoden. Deze dienen in onderlinge samenhang te worden gezien. De zes onderzoeksmethoden zijn:

1. Deskresearch;
2. Self-assessments;
3. Survey;
4. Interviews;
5. Observaties tijdens geplande vergaderingen;
6. Overige observaties gedurende het verblijf bij de organisatie.

1. Deskresearch

DNB vraagt bepaalde informatie op en bestudeert deze om een beeld te krijgen van de doelstellingen van de organisatie, de inspanningen die zijn gedaan om te sturen op gedrag en cultuur en de resultaten hiervan, leiderschapsontwikkeling, beloond gedrag, medewerkerstevredenheid, sociaal klimaat, HR-positie, et cetera.

2. Self-assessments

Voorafgaand aan het onderzoek verzoekt DNB enkele sleutelfunctionarissen om een self-assessment (vragenlijst) in te vullen. De vragen betreffen hun beleving van leiderschap, besluitvorming, communicatie, groepsdynamiek en mindset.

3. Survey

DNB zet een digitale survey uit onder een brede groep respondenten. In dertig stellingen informeert de survey naar leiderschap, besluitvorming, communicatie, groepsdynamiek en mindset.

4. Interviews

Het houden van semi-gestructureerde interviews is de meest interactieve onderzoeksmethode van DNB. In de interviews krijgen de betrokken hoofdrolspelers gericht vragen voorgelegd over hun perceptie van gedrag en cultuur in de top van de organisatie. Te denken valt aan interviews met board/bestuursleden, één of meerdere commissarissen, een aantal topmanagers en vertegenwoordigers van 2e- en 3e-lijns functies (Risk, Compliance, HR, Audit).

5. Observaties tijdens geplande vergaderingen

DNB is bij enkele vergaderingen aanwezig om zich een beeld te kunnen vormen van het gedrag en de cultuur binnen het bestuur/de board. Dit beeld is belangrijk om te kunnen interpreteren wat is waargenomen, besproken en gehoord tijdens de interviews.

6. Overige observaties gedurende het verblijf bij de organisatie

Ook elders binnen de organisatie doet DNB observaties die informatie geven over gedrag en cultuur. Denk aan observaties tijdens het lopen door het gebouw, de lunch in het personeelsrestaurant, het maken van een praatje bij een koffieautomaat. Deze observaties geven een beeld dat DNB kan gebruiken om kleur te geven aan haar bevindingen.

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

© Augustus 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
E-mail: info@dnb.nl
Infodesk: 0800 - 020 10 68 (gratis)

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

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