



Gedrag en cultuur als voorspeller



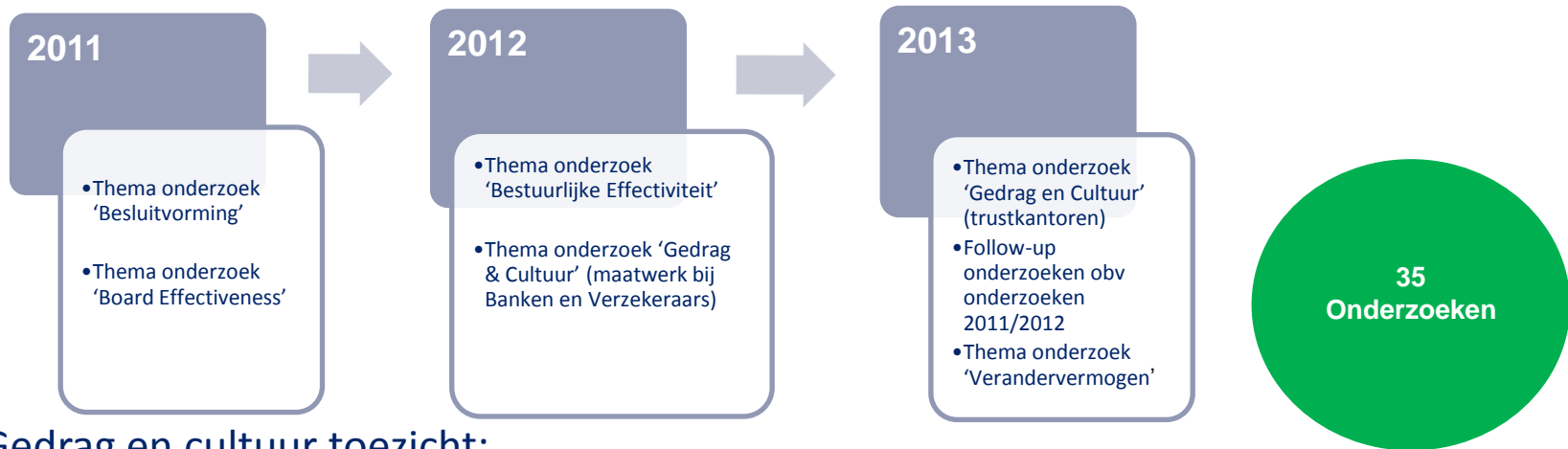
Jildau Piena en Melanie de Waal
De Nederlandsche Bank

22 april 2014

Waarom

- Gericht op één van de oorzaken van de crisis:
 - niet zozeer inadequate governance structuren, maar gedrag van bestuurders/managers binnen die structuren
 - Mensen bepalen presentatie van een organisatie
 - Gedrag en cultuur zijn rootcause van veel incidenten
- Voorkomen in plaats van genezen:
 - Risico's m.b.t. gedrag manifesteren zich vaak al als het financieel goed gaat
 - Gedrag heeft voorspellende waarde voor toekomstige financiële prestaties
 - Vroege interventie kan toekomstige problemen voorkomen
- Meer regels alleen zullen een volgende crisis niet voorkomen

Doelstellingen



Gedrag en cultuur toezicht:

- Naast traditioneel toezicht (solvabiliteit en liquiditeit) en niet in plaats van → gedrag en cultuur als 'riskdriver' van andere prudentiële risico's met als doel waarborgen financiële stabiliteit
- Gericht op:
 - Het identificeren en voorkomen van risico's die kunnen voortvloeien uit cultuur en gedrag
 - Het identificeren van risicovolle gedrags/groeps patronen
 - Het beïnvloeden van instellingen om deze risico's te elimineren
- 35 onderzoeken gericht op banken, verzekeraars, pensioenfondsen, trustkantoren
- Aandacht voor G&C in internationaal perspectief: Bank of Canada, Bank of England, Wereldbank

Visie



Leiderschap: voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid en bespreekbaarheid
Besluitvorming: evenwichtig en consistent
Communicatie: transparant

Gedrag

The image features a large iceberg floating in the ocean. The top part of the iceberg is visible above the water surface, while the much larger bottom part is submerged. The text is overlaid on the image, with the top part above the water and the bottom parts below the water surface.

Groepsdynamiek en Gedragspatronen

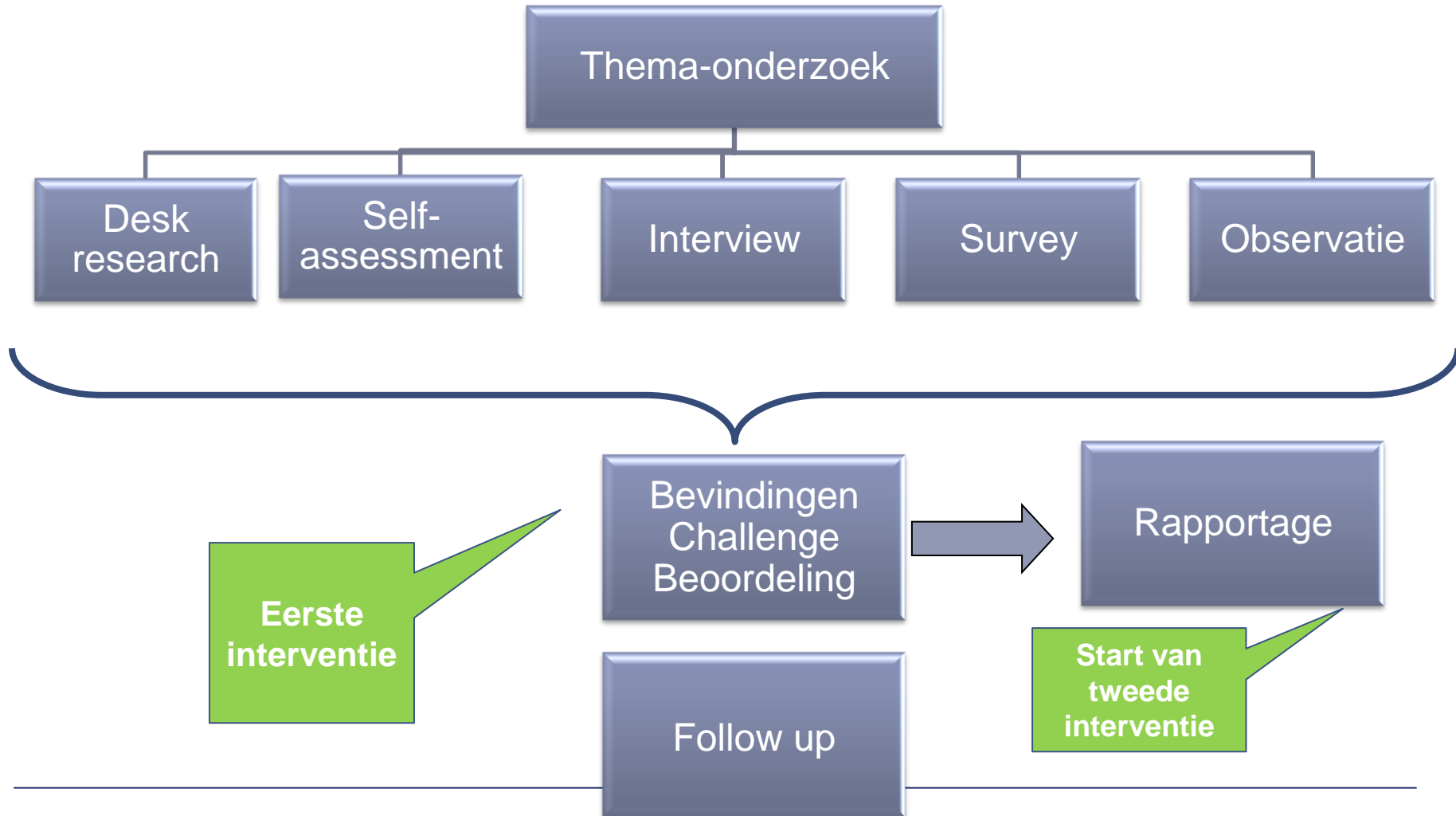
Mindset

Wat verwacht DNB?

DNB verwacht dat financiële instellingen aan de slag gaan op de volgende vier kerngebieden:

1. Organiseer zelfreflectie: bestuurders en commissarissen moeten tijd inruimen om te reflecteren op het eigen gedrag en op de dynamiek in de groep
2. Flexibele toepassing van leiderschapstijlen: faciliterende rolinvulling afwisselen met dominantie als de situatie daar om vraagt
3. Organiseer zorgvuldige besluitvormingsprocessen: structureer het besluitvormingsproces zodanig dat sprake is van evenwichtige en consistente oordeelsvorming
4. Organiseer constructieve tegenspraak

Methodiek



Toelichting Besluitvorming

Definitie: het proces om te komen tot een bepaald, gemotiveerd besluit door een keuze te maken tussen verschillende mogelijkheden. Hierbij wordt door DNB gekeken naar:

Evenwichtigheid

- Alle relevante belangen onderkennen en zichtbaar meewegen
- Serieus nemen van belangen van stakeholders

Consistentie

- Handelen in lijn met doelstellingen en keuzes
- Bij besluitvorming teruggrijpen op doelstellingen

Groepsdynamiek: DNB kijkt naar de mate van cohesie, homogeniteit / heterogeniteit, groepsnorm, participatie en polarisatie binnen de Board.

Toelichting: leiderschap

Leiderschapsstijl:

DNB typeert de waargenomen leiderschapsstijl als dominant, faciliterend dan wel laissez-fair. Deze eenvoudige categorisatie helpt het duiden van de leiderschapsstijl.

Bespreekbaarheid:

- Ruimte geven voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten, en taboes
- Stimuleren van een positief kritische houding van werknemers

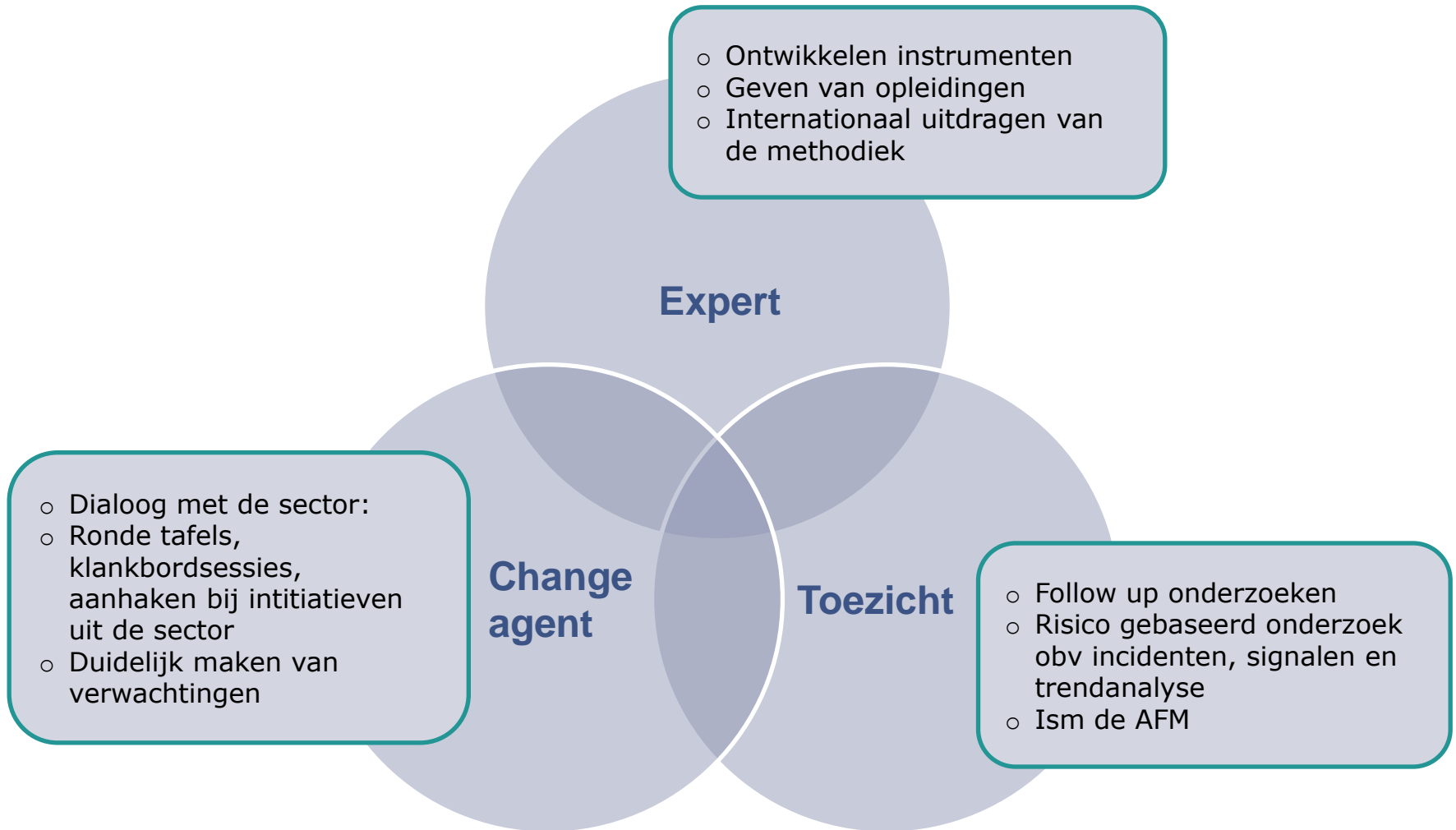
Voorbeeldgedrag:

- Persoonlijke integriteit, waaronder het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling
- Bewust zijn en blijk geven van persoonlijke integriteit, dus staan voor normen en waarden
- Uitdragen van doel en waarden van onderneming

Effecten in het algemeen

- Toegenomen bewustwording bij besturen van de eigen dynamiek en de invloed van gedrag en cultuur op de bedrijfsvoering => bewustwording is nodig voor duurzame gedragsverandering.
- Concrete aanpassingen en veranderingen
- Belangrijk neveneffect: toezichthouders die meelopen met de onderzoeken krijgen een beter beeld van de financiële onderneming en kunnen met deze kennis effectiever toezicht houden.
- Daarnaast: aandacht voor gedrag en cultuur bij de (her)toetsing van RvB/RvC-leden in reguliere toezicht (zie bijvoorbeeld Beleidsregel geschiktheid 2012)

Wat doet DNB nu



Einde

Vragen?