

# Transparantie van banken over gedrag en cultuur

mr. dr. J.G.C.M. Galle en mr. M.E.P.A.R. Jans CCP<sup>1,2</sup>

**Verantwoord gedrag en een gezonde cultuur binnen banken heeft zich positief ontwikkeld in recente jaren. De transparantie hierover eveneens, maar kan naar een hoger niveau worden getild indien de banken meer specifieke informatie verstrekken over de interne stand van zaken en de ontwikkelingen rond gedrag en cultuur binnen hun bank.**

## 1. Inleiding

Meer regels, meer wetten en meer toezicht zijn een duidelijke resultante van de financiële crisis in 2008. Vrijwel simultaan is ook een focus ontstaan op het bevorderen van verantwoord gedrag en een gezonde cultuur binnen de financiële sector, meer specifiek bij en vanuit de banken. Vanaf 2010 heeft DNB vanuit haar bestaande prudentieel toezicht op financiële ondernemingen ook toezicht op gedrag en cultuur ontwikkeld en geïmplementeerd.<sup>3</sup> Financiële ondernemingen blijven echter zelf verantwoordelijk voor hun gedrag en cultuur en DNB gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten.<sup>4</sup> Onderkend wordt dat er geen blauwdruk voor de 'ideale' cultuur bestaat, en het thema gedrag en cultuur wordt gezien als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.<sup>5</sup> Naast initiatieven vanuit DNB<sup>6</sup> op nationaal niveau<sup>7</sup> en vanuit onder meer de ECB<sup>8</sup>

en de FSB<sup>9</sup> op Europees respectievelijk mondiaal niveau, heeft ook de bankensector zelf, verenigd in de Nederlandse Vereniging van Banken (hierna: NVB), in 2014 nieuwe, vergaande stappen gezet met het pakket *Toekomstgericht Bankieren* bestaande uit een Maatschappelijk Statuut, een vernieuwde Code Banken, gedragsregels en een bankierseed gesanctioneerd door tuchtrecht. Deze nieuwe Code Banken is, meer nog dan de vorige Code Banken uit 2010, sterk gericht op het bevorderen van verantwoord gedrag en een gezonde cultuur binnen de bank.

Interessant is te bezien hoe, naast het ontwikkelde toezicht op gedrag en cultuur bij banken in Nederland en Europa, in recente jaren de banken daadwerkelijk zelf hun verantwoordelijkheid op dit thema hebben genomen. Zijn zij over het nemen van deze verantwoordelijkheid transparant en is een ontwikkeling in de aandacht voor en transparantie over gedrag en cultuur zichtbaar? Op deze vragen tracht dit artikel antwoord te geven. In paragraaf 2 wordt het toezicht op gedrag en cultuur voor banken belicht, met daarbij een focus op de eigen verantwoordelijkheid van de banken. Vervolgens wordt in paragraaf 3 bezien hoe de banken met deze eigen verantwoordelijkheid zijn omgegaan, maar bovenal of zij daarover transparant zijn en op welke wijze zij verantwoording afleggen. Deze paragraaf omvat een deel van de resultaten van het onderzoek naar de Code Banken dat de Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van de Monitoring Commissie Code Banken in 2016 heeft verricht.<sup>10</sup> Op basis van een inhoudsanalyse van bestuursverslagen<sup>11</sup> en websites van 31 respectievelijk

1. Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek dat door de Erasmus Universiteit is verricht in opdracht van de Monitoring Commissie Code Banken. Aan dit onderzoek werkten ook mee prof. dr. A. de Bos RA en F.M.E. Vogels.
2. Genoemde auteurs zijn verbonden aan de Sectie Financieel Recht van Erasmus School of Law/Erasmus Universiteit Rotterdam.
3. DNB, *Supervision of Behaviour and Culture. Foundations, practice & future developments*, Eurostelsysteem, 2015.
4. DNB, *Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële instellingen*, 1 oktober 2015.
5. DNB, *Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële instellingen*, 1 oktober 2015.
6. R.E.W. Mikulski, 'Gedrag en cultuur in corporate governance-afspraken voor banken', *FR* 2016, nr. 3.
7. Ook de Autoriteit Financiële Markten (hierna: AFM) legt zich toe op toezicht op gedrag en cultuur binnen financiële ondernemingen. Maar de focus van de AFM ligt op het verkrijgen van beter inzicht in de factoren die belemmeren of stimuleren dat het klantbelang centraal wordt gesteld. Kortom meer focus direct gericht op de klant/consument in plaats van op de financiële ondernemingen zoals bij DNB. Zie ook: AFM, *Onderzoek naar gedrag en cultuur, Hoe gaat het in zijn werk?*, november 2016.
8. ECB, *The relevance of the supervision of behaviour and culture to the SSM*, Toespraak gehouden door Julie Dickson op het congres 'Looking forward: effective

supervision of behaviour and culture at financial institutions' georganiseerd door DNB, 24 september 2015.

9. FSB, *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture*, 7 april 2014.
10. Monitoring Commissie Code Banken, *De kloof overbruggen*, 2016, [https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB\\_De-kloof-overbruggen.pdf](https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB_De-kloof-overbruggen.pdf).
11. Onlangs is de term 'jaarverslag' zoals voorheen in het BW gebruikt, vervangen door de term 'bestuursverslag'. In dit artikel wordt dan ook verder de term

34 banken voor de jaren 2014 en 2015 is onderzocht in hoeverre de banken transparant zijn over het thema gedrag en cultuur binnen hun organisatie. In paragraaf 4 wordt het onderzoek samengevat en geven wij in onze visie en aanbevelingen voor de toekomst.

## 2. Gedrag en cultuur: toezicht en eigen verantwoordelijkheid

### 2.1. Toezicht op gedrag en cultuur: doel, aannames en vooruitgang

Deze paragraaf gaat in op het bestaande toezicht op gedrag en cultuur bij banken vanuit DNB. In grote lijnen wordt aangegeven wat het doel en de uitgangspunten binnen deze vorm van toezicht zijn en wat de reeds geboekte vooruitgang op het gebied van gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen is. In de daaropvolgende paragraaf wordt de vervolgstap gemaakt naar de eigen verantwoordelijkheid van banken inzake gedrag en cultuur. Voor een uitgebreide analyse van de regelgeving over gedrag en cultuur wordt verwezen naar een eerdere bijdrage van Mikulski in het Tijdschrift voor Financieel Recht.<sup>12</sup>

Als prudentieel toezichthouder heeft DNB als taak bij te dragen aan een gerechtvaardigd vertrouwen in de financiële sector. DNB baseert haar toezicht op de in art. 1:24 lid 2 Wft verwoorde taakstelling: zij houdt toezicht op de soliditeit van financiële ondernemingen en de stabiliteit van het financiële stelsel. Het DNB-toezicht specifiek op gedrag en cultuur van banken is een aanvulling op de meer traditionele vormen van financieel toezicht. Het vertrouwen in de financiële sector moet niet alleen om bedrijfseconomische redenen beschermd worden, maar aandacht voor gedrag en cultuur van de banken is ook benodigd vanuit het maatschappelijk belang, zo verantwoordt DNB haar toezicht.<sup>13</sup> Cliënten van banken hebben belang bij het uitgangspunt dat de betrokken financiële ondernemingen hun verplichtingen nakomen. Daarvoor is het noodzakelijk dat de banken het juiste risicoprofiel hanteren. Het gedrag en de cultuur binnen een bank hebben grote invloed op dit risicoprofiel van de bank.<sup>14</sup> DNB stelt zich met haar toezicht op gedrag en cultuur vooral ten doel vooruitblikkend te werk te gaan en gedragsrisico's vroegtijdig aan te pakken om grotere (financiële of integriteits-) problemen voorkomen.<sup>15</sup>

Bij de uitvoering van haar toezicht op gedrag en cultuur neemt DNB vervolgens een aantal aannames mee, zoals deels weergegeven in figuur 1.

**'Aannames van het toezicht op gedrag en cultuur'**  
 Het toezicht op gedrag en cultuur is gebaseerd op een aantal (wetenschappelijk onderbouwde) assumpties:  
 (...)
 

- Financiële instellingen zijn verantwoordelijk voor gedrag en cultuur: DNB gaat ook in dit opzicht niet op de stoel van de bestuurder zitten.
- Gedrag en cultuur is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering: effectieve aansturing is alleen mogelijk als structuur en cultuur hand in hand gaan.
- Er bestaat geen blauwdruk voor een 'ideale' cultuur. Wel kan een cultuur risico's met zich meebrengen, in het toezicht gaat het om het identificeren en beheersen daarvan.
- Het toezicht op gedrag en cultuur is toepasbaar op alle groepen binnen een instelling. Dus niet alleen aan de top.'

**Figuur 1. Aannames van het toezicht op gedrag en cultuur<sup>16</sup>**

DNB hanteert als uitgangspunt dat iedere financiële onderneming zelf verantwoordelijk is voor de eigen bedrijfsvoering en de bijbehorende gedragingen en cultuur. De toezichthouder gaat niet op de bestuurdersstoel zitten, maar beoordeelt wel of de bijbehorende (gedrags-)risico's op adequate wijze worden beheerst. DNB verwacht van financiële ondernemingen dat zij voortdurend stilstaan bij (effecten van) het eigen gedrag en de eigen cultuur en streven naar voortdurende verbetering op dat vlak. Benadrukt wordt dat een goed ontwikkelde cultuur een 'competitive edge' kan bieden.<sup>17</sup> DNB houdt er overigens geen volstrekt neutrale cultuurvisie op na. Iedere cultuur moet een bijdrage leveren aan duurzame financiële soliditeit en integriteit van de financiële ondernemingen instelling. Hoe dat gebeurt, kan vervolgens door iedere financiële ondernemingen vrij worden bepaald.<sup>18</sup> Met betrekking tot verantwoord gedrag en een gezonde cultuur binnen de bestuurskamers en de voorbeeldfunctie naar buiten toe ('tone at the top') verwacht DNB wel van de financiële ondernemingen een focus op de volgende vier kerngebieden: (1) concrete acties om gedrag en groepsdynamiek te stimuleren, (2) zorgvuldige besluitvorming, (3) tegenspraak organiseren en (4) flexibele leiderschapsstijl voor de voorzitter.<sup>19</sup>

bestuursverslag gebruikt.

12. R.E.W. Mikulski, 'Gedrag en cultuur in corporate governance' in *FR 2016*, nr. 3.  
 13. DNB, *7 Elementen van een Integere Cultuur*, november 2009.  
 14. DNB, *Supervision of Behaviour and Culture, Foundations, practice & future developments*, 2015, p. 34.  
 15. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015.

16. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015, p. 7.  
 17. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015. Zie ook DNB, *Supervision of Behaviour and Culture, Foundations, practice & future developments*, 2015.  
 18. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015.  
 19. DNB, *Leading by example, Gedrag in de bestuurskamers*

In 2015 heeft DNB geconstateerd dat in de daaraan voorgaande jaren veel vooruitgang is geboekt op het gebied van gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen. Zo is de risicobeheersing en zorgvuldige besluitvorming versterkt.<sup>20</sup> Het standpunt dat deze beweging vanzelfsprekend en noodzakelijk is, wordt inmiddels breed gedeeld.<sup>21</sup> Als volgende stap verwacht DNB van de banken dat zij de ingezette veranderingen versnellen en verdiepen. Zo dienen bestuurders en commissarissen niet alleen nog meer stil te staan bij de wijze waarop zij met elkaar omgaan en de effecten die dat teweegbrengt, maar dienen zij ook extra inspanningen te verrichten om organisatorische en cultuurveranderingen blijvend te verankeren in de organisatie.<sup>22</sup> De veranderingen moeten daarbij tot in de kern van de organisaties doorgevoerd worden en niet slechts oppervlakkig met als risico 'window dressing'. Algemeen geldt dat vertrouwen alleen kan ontstaan als mensen zien of voelen 'welk vlees zij in de kuip hebben'. Dit geldt ook voor banken. Indien de banken in de interactie met het publiek laten zien en communiceren over de uitgevoerde verbeteringen, kan het vertrouwen worden hersteld en de bestaande verwachtingskloof worden beslecht, aldus DNB.

## 2.2. Eigen verantwoordelijkheid van banken: actie en verantwoording

Alhoewel DNB de afgelopen jaren haar toezicht op gedrag en cultuur sterk heeft ontwikkeld en geïmplementeerd, wordt daarbij vooral de eigen verantwoordelijkheid van de banken binnen dit thema benadrukt.<sup>23</sup> Zoals hierboven gesteld, wordt van banken verwacht dat zij op verschillende kerngebieden naar eigen inzicht actie ondernemen en hierover communiceren.

De eigen verantwoordelijkheid van banken voor verantwoord gedrag en om een gezonde cultuur binnen de organisatie te waarborgen, kan worden gebaseerd op de verplichting tot het voeren van een beheerste en integere bedrijfsvoering. De kernbepalingen in artikelen de 3:10 en 3:17 Wft<sup>24</sup> rond een beheerste en integere bedrijfsvoering van banken stellen dat een bank een adequaat beleid voert en de organisatie zodanig inricht, dat de integriteit van haar bedrijf is gewaarborgd. Een omschrijving van integriteit is opgenomen in art. 3:17 lid 2 sub b Wft. Het gaat hierbij onder meer om het tegengaan van belangenverstremming, van het begaan van strafbare feiten of andere wetsovertredingen door de financiële onderneming of haar werknemers en

om het aangaan van relaties met cliënten die het vertrouwen in de financiële onderneming of in de financiële markten kunnen schaden.

De bank bepaalt zelf hoe zij invulling geeft aan deze Wft-bepalingen, zolang dit gebeurt binnen de in het Besluit prudentiële regels (hierna: Bpr) vastgelegde normen.<sup>25</sup> DNB raadt banken hierbij aan bij zichzelf te rade te gaan en zich de volgende vragen te stellen:

1. Welke – positieve dan wel negatieve – invloed hebben menselijk handelen en groepsdynamische processen op de financiële prestaties, integriteit, en de reputatie van de financiële ondernemingen? En welke faciliterende of remmende rol speelt de cultuur van de financiële ondernemingen hierin?
2. Welke maatregelen zijn nodig om de risico's van menselijk gedrag zo veel mogelijk weg te nemen?<sup>26</sup>

Na het nemen van benodigde acties en het invoeren van blijvende maatregelen, is transparantie over gedrag en cultuur de vervolgstap, zo stelt DNB, want 'het publiek moet ervan overtuigd zijn dat de veranderingen tot in de haarvaten van de instellingen zijn doorgedrongen. Gebeurt dat niet, dan zal het vertrouwen in instellingen niet herstellen (...)'.<sup>27</sup>

De volgende paragraaf geeft een samenvatting van het onderzoek naar de transparantie van banken over de inrichting en handhaving van verantwoord gedrag en een gezonde cultuur binnen hun organisatie.

## 3. Transparantie van banken over gedrag en cultuur

### 3.1. Wijze van onderzoek

In opdracht van de Monitoring Commissie Code Banken<sup>28</sup> is in 2016 de transparantie over de naleving van de Code Banken en over gedrag en cultuur bij banken door de Erasmus Universiteit onderzocht. Dit is gedaan door middel van een analyse van het bestuursverslag en jaarrekening en/of de website over de jaren 2014 en 2015. Het onderzoek zag met name op de naleving van de Code Banken en de onderzochte banken lieten duidelijk eigen initiatieven en verbeteringen zien.<sup>29</sup> <sup>30</sup> Vervolgonderzoek zag op de wijze waarop banken transpa-

van financiële instellingen, maart 2013.

20. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015, p. 9.

21. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015, p. 9.

22. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015, p. 9.

23. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015, p. 6.

24. Zie ook R.E.W. Mikulski, 'Gedrag en cultuur in corporate governance-regelingen voor banken', *FR* 2016, nr. 3.

25. Artikelen 10 tot en met 14 Bpr.

26. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015.

27. DNB, *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, 1 oktober 2015, p. 9.

28. Monitoring Commissie Code Banken, *De kloof overbruggen*, 2016, [https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB\\_De-kloof-overbruggen.pdf](https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB_De-kloof-overbruggen.pdf).

29. Bos, A. de, Galle, J.G.C.M. & Jans, M.E.P.A.R. (2015). *Vier jaar Code Banken. Ontwikkelingen in regelgeving en praktijk* (IvO Center for Financial Law and Governance, 2). Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

30. Monitoring Commissie Code Banken, *De kloof overbruggen*, 2016, [https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB\\_De-kloof-overbruggen.pdf](https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB_De-kloof-overbruggen.pdf).

Plaats van informatie	Aantal keer in 2014	2014%*	Aantal keer in 2015	2015%**
Bestuursverslag	18	64%	28	82%
Algemeen hoofdstuk over Corporate Governance	8	29%	15	44%
Apart document over Corporate Governance op website	0	0%	12	35%
Verslag van de Raad van Commissarissen	7	25%	7	21%
Jaarrekening	4	14%	4	12%
'Comply or explain' gedeelte van het hoofdstuk over Corporate Governance	6	21%	1	3%
Apart hoofdstuk over gedrag en cultuur	0	0%	0	0%
Anders, te weten ...	13	46%	8	24%
<b>Totaal</b>	<b>57</b>		<b>75</b>	

**Tabel 1. Plaats waar informatie over gedrag en cultuur wordt gepresenteerd**

\* Op een populatie van 31 banken

\*\* Op een populatie van 34 banken

rantie tonen over hun gedrag en cultuur binnen de organisatie en daar wordt in dit artikel verder op gefocust. Voor dit onderzoek is enkel openbare informatie gebruikt; dit betreft de inhoud van het bestuursverslag en de jaarrekening en/of een apart corporate governance document op de websites van de banken, voor zover de banken hiervan gebruik maken. Aan de hand van een vooraf vastgestelde set van signaalwoorden<sup>31</sup> is beoordeeld of, waar en welke informatie is verstrekt over gedrag en cultuur. De onderzoekspopulatie voor het jaar 2015 bestaat uit alle banken die in de periode van 1 januari tot en met 31 december 2015 beschikken over een bankvergunning in Nederland (art. 2:11 Wft) en die uiterlijk op 15 juni 2016 hun bestuursverslag over 2015 publiceerden. Deze set bestaat uit 34 banken: zes significante banken<sup>32</sup> en 28 niet-significante banken. De onderzoekspopulatie voor het jaar 2014 is op eenzelfde wijze opgebouwd. Deze populatie bestaat uit 31 banken, zes significante en 25 niet-significante banken, die alle hun bestuursverslag over 2014 hebben gepubliceerd vóór 20 juli 2015.

### 3.2. Verstrekking informatie over gedrag en cultuur

Aan de hand van de aan gedrag en cultuur vastgestelde gerelateerde signaalwoorden en de tekst

daaromheen is beoordeeld of de banken informatie verstrekken over het gedrag en de cultuur binnen hun organisatie. Op basis van deze methode blijkt dat 100% van de banken in 2015 heeft gerapporteerd over gedrag en cultuur, ten opzichte van 90% in 2014. De drie banken die in 2014 geen informatie verstrekken over gedrag en cultuur zijn niet-significante banken. Een bank kan op verschillende plaatsen informatie over gedrag en cultuur opnemen (zie tabel 1 bovenaan deze pagina).

In 2015 is op meer plaatsen informatie opgenomen dan in 2014: op 75 plaatsen (op een onderzoekspopulatie van 34 banken) in 2015 tegenover op 57 plaatsen in 2014 (populatie van 31 banken). De meeste banken publiceren informatie over gedrag en cultuur in het bestuursverslag. Daarnaast verschijnt informatie over gedrag en cultuur steeds vaker in het hoofdstuk waar specifiek wordt ingegaan op de corporate governance van de bank. De informatie 'Anders, te weten' hebben wij getraceerd in onder meer hoofdstukken of paragrafen over strategie, risicomanagement of risicobeheersing, dialoog met maatschappelijke organisaties, maatschappelijk verantwoord ondernemen, toelichting op het bedrijfsmodel en dergelijke. Hoewel het thema gedrag en cultuur aan importantie wint, valt het op dat geen enkele bank een apart hoofdstuk in haar bestuursverslag of jaarrekening aan dit onderwerp heeft gewijd. Hier zitten echter twee kanten aan. Enerzijds wordt het thema gedrag en cultuur door zowel DNB, AFM als NVB als een apart en belangwekkend thema gezien, waar veel aandacht naar uitgaat. Een aparte paragraaf of een apart hoofdstuk in het bestuursverslag, in de jaarrekening of op de website lijkt daarvan een logisch gevolg. Anderzijds is het thema gedrag en cultuur juist geïntegreerd in de gehele organisatie en vormt het een belangrijk onderdeel van de beheerste en integere bedrijfsvoering van de betrokken financiële ondernemingen. Volgens de voorstanders van *integrated*

31. De signaalwoorden in deze functionele tekstanalyse zijn *Gedrag, Cultuur, Code, Leiderschap, Dialoog, Klantbelang centraal* en *Maatschappij*. Vergelijken met de zoektermenlijst in 2014 zijn in 2015 twee zoektermen toegevoegd: *Bankierseed* en *Duurzaamheid* dan wel *Maatschappelijk duurzaam ondernemen*.

32. ABN Amro Group N.V., Bank Nederlandse Gemeenten N.V., Coöperatieve Rabobank U.A., ING Groep N.V., Nederlandse Waterschapsbank N.V. en SNS Holding B.V. (zie [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/list\\_of\\_supervised\\_entities\\_201612.en.pdf?701e486a41a7b497cb7355b23a79889](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/list_of_supervised_entities_201612.en.pdf?701e486a41a7b497cb7355b23a79889)).



Categorie	Aantal keer in 2014	2014%*	Aantal keer in 2015	2015%**
De bank geeft aan een bepaalde cultuur/gedrag na te streven	23	85%	33	97%
De bank laat in de informatie zien wat zij doen ten aanzien van de ingezette cultuurverandering	20	74%	10	29%
De bank geeft aan bezig te zijn met (de implementatie van) een cultuurverandering	20	74%	19	56%
De bank geeft geen informatie	4	15%	0	0%
<b>Totaal</b>	<b>67</b>		<b>33</b>	

**Tabel 2. Wijze waarop door de banken aandacht wordt besteed aan gedrag en cultuur**

\* De percentages gaan uit van 27 banken waarvan de informatie gecategoriseerd kan worden.

\*\* De percentages gaan uit van 33 banken waarvan de informatie gecategoriseerd kan worden.

reporting<sup>33</sup> helpt één samenhangend bestuursverslag met daarin financiële informatie, het management beleid en de maatschappelijke aspecten van de ondernemingen om de communicatiekloof met beleggers, investeerders en andere stakeholders te overbruggen.<sup>34</sup> Juist om de noch immer bestaande verwachtingskloof tussen bank en samenleving<sup>35</sup> te beslechten is enige accentlegging op gedrag en cultuur door een aparte paragraaf of een apart hoofdstuk gewijd aan dit thema binnen geïntegreerde verslaglegging ons inziens geoorloofd en benodigd.

### 3.3. Publieke verantwoording over verandering gedrag en cultuur

Onderzocht is of de banken specifieke informatie verstrekken over een verandering van hun gedrag en cultuur, en of de banken een verandering gewenst of noodzakelijk achten. De gevonden teksten over gedrag en cultuur zijn gecategoriseerd naar de manier waarop de banken aandacht besteden aan dit thema. Slechts een gering aantal banken geeft in haar publieke uitingen duidelijk en concreet aan, dat een verandering binnen hun organisatie gewenst of noodzakelijk is: 18% van alle banken in 2015. Dit is een daling ten opzichte van 2014: over dit jaar geeft 22% van de banken aan dat een cultuurverandering binnen hun bank gewenst of noodzakelijk is. Zoals hierboven gesteld, ziet DNB gedrag en cultuur als onderdeel van het risicoprofiel van de bank. Mede gelet op de financiële crisis en de aandacht voor dit onderwerp, zou men meer informatie over de cultuurverandering verwachten.

Anderzijds zijn de banken wellicht reeds vergevorderd in de doorvoering van cultuurveranderingen en worden hier weinig woorden meer aan gewijd. Gelet op de resultaten van de laatste Vertrouwensmonitor van de NVB, gaat het publiek echter nog niet van doorgevoerde cultuurveranderingen uit.<sup>36</sup> Alhoewel slechts een gering deel van de banken vermeldt dat cultuurverandering gewenst of noodzakelijk is, wordt wel veelvuldig aandacht besteed aan de doelen die de banken binnen dit thema nastreven en welke acties/maatregelen zij daarvoor nemen (zie tabel 2 bovenaan deze pagina).

In 2015 geeft 97% van de banken aan, een bepaalde cultuur/vorm van juist gedrag na te streven. In 2015 geven duidelijk minder banken dan in 2014 aan bezig te zijn met (de implementatie van) een cultuurverandering. Alle banken die in 2014 aangaven dat zij werken aan een cultuurverandering, lieten in de verstrekte informatie ook zien wat zij doen ten aanzien van de ingezette cultuurverandering. Over 2015 geeft slechts 56% van de banken die bezig zijn met (de implementatie van) een cultuurverandering hier informatie over. Dit kan als een aandachtspunt worden beschouwd in de verantwoording over gedrag en cultuur van deze banken. Zodra een bank concrete acties benoemt om een cultuurverandering te bewerkstelligen, geeft dit vaak meer voeling met de bank, dan enkel het vermelden van een ingezette cultuurverandering.<sup>37</sup> DNB verwoordde dit in haar boek *'Supervision of Behaviour and Culture'* in 2015 als volgt: *'In order to*

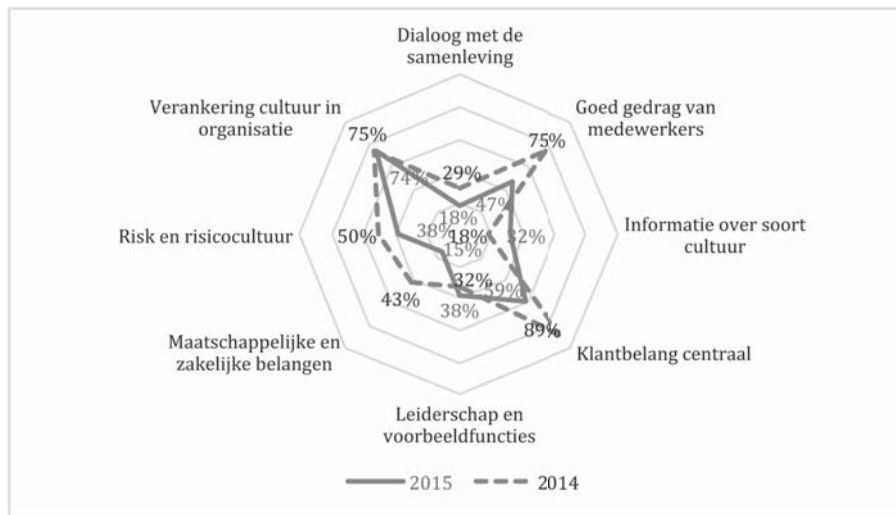
33. E. Lambooy en R.M. Hordijk, 'De tijd is rijp voor integrated reporting', *Tijdschrift voor Jaarrekeningenrecht*, 2012, nr. 2/3, p. 54-63.

34. NBA, *Integrated Reporting; het rapportagemodel van de toekomst! Visiedocument NBA over de weg ernaar toe en de rol van het accountantsberoep*, mei 2013.

35. Monitoring Commissie Code Banken, *De kloof overbruggen*, 2016, [https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB\\_De-kloof-overbruggen.pdf](https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB_De-kloof-overbruggen.pdf).

36. NVB, *Vertrouwensmonitor*, 2016.

37. Zie ook DNB, *Transparantie en vertrouwen, het raakvlak van marktwerking en toezicht*, 2003, [https://www.dnb.nl/en/binaries/kb2003q27\\_tcm47-147110.pdf](https://www.dnb.nl/en/binaries/kb2003q27_tcm47-147110.pdf), p. 65 en 67, alsmede de rede van Femke de Vries getiteld 'Leidt transparantie tot meer vertrouwen in de toezichthouder?' uit maart 2016, <https://www.videnet.nl/download/?id=17775563>, in verkorte vorm uitgesproken op 29 maart 2016 bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Toezicht aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid van de Rijksuniversiteit Groningen.



**Figuur 2. Onderwerpen waarop aandacht voor cultuur(-verandering) ziet (2014 en 2015)**

*regain the confidence and credibility of the various stakeholders of financial institutions, toplevel executives must demonstrate how they are working to improve their board effectiveness. They need to be transparent about which performance objectives they are putting into place and the beneficial effects they are achieving. Communication forms an inseparable part of this.*<sup>38</sup>

### 3.4. Inhoud van rapportage over gedrag en cultuur

Vervolgens zijn de geselecteerde teksten over gedrag en cultuur binnen de bank in 2014 en 2015 gerangschikt in een aantal vastgestelde categorieën. De resultaten worden weergegeven in figuur 2 (bovenaan deze pagina).

In 2014 worden de onderwerpen ‘Verankering cultuur in de organisatie’ en ‘Goed gedrag van medewerkers’ door driekwart van de banken vermeld en ‘Klantbelang centraal’ zelfs door 89% van de banken. ‘Verankering cultuur in de organisatie’ wordt in 2015 nog steeds door 74% van de banken genoemd, maar de onderwerpen ‘Goed gedrag van medewerkers’ en ‘Klantbelang centraal’ slechts bij 47%, respectievelijk 59% van de banken. Daarnaast wordt er in 2015 door veel minder banken dan in 2014 geschreven over ‘Maatschappelijke en zakelijke belangen’ (15% in 2015 versus 43% in 2014) en ‘Dialog met de samenleving’ (18% in 2015 versus 29% in 2014). In 2015 wordt daarentegen door meer banken dan in 2014 aandacht besteed aan ‘Informatie over soort cultuur’ en ‘Leiderschap en voorbeeldfuncties’.

Wat zeggen deze cijfers en onderverdeling ons nu? In 2015 is een toename in informatie over cultuur zichtbaar, wat uiteraard een goede ontwikkeling is. Maar ook bemerkten wij in de analyse van de

teksten dat minder specifieke informatie dan in 2014 wordt verstrekt, zoals over klantbelang centraal, goed gedrag van de medewerkers als de risk en risicocultuur. De informatie is in 2015 wat algemener en minder op de specifieke situatie van de betreffende bank gericht. Hierbij valt op dat in 2015 de nieuw onderzochte onderwerpen ‘Bankierseed’ (94%) en ‘Maatschappelijk duurzaam ondernemen’ (65%) veel voorkomen, en dus nadrukkelijk binnen de banken leven.

Tot slot is onderzocht of alle banken communiceren over hun kernwaarden<sup>39</sup> en gedragscodes. Deze waarden en codes werken primair intern, maar zijn voor de banken ook een manier om de buitenwacht te tonen hoe zij omgaan met hun verantwoordelijkheid ten aanzien van verantwoord gedrag en een gezonde cultuur. In 2015 maakte 65% van de banken op hun website of in hun bestuursverslag melding van hun kernwaarden. Dit is een stijging ten opzichte van 2014, toen 48% van de banken melding maakte van hun kernwaarden in hun openbare informatie. In totaal vermeldt 65% van de banken in 2015 ook het bestaan van een gedragscode op hun website of in hun bestuursverslag. Ten opzichte van 2014, toen 58% van de banken haar gedragscode vermeldde, is het aantal banken dat melding maakt van de aanwezigheid van een gedragscode gestegen.

## 4. Bevindingen en conclusies

De banken geven in 2015 (ook ten opzichte van 2014) veel informatie over het thema gedrag en cultuur binnen hun organisatie. Maar de informatie is versnipperd over de bestuursverslagen en/of websites weergegeven en veelal van algemene aard. De groei-

38. DNB ‘Supervision of Behaviour and Culture’, 2015, [https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture\\_tcm46-334417.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-334417.pdf), p. 171 en 172.

39. Kernwaarden – ook wel basiswaarden genoemd – kunnen worden omschreven als de belangrijkste waarden van een bedrijf of organisatie. De kernwaarden van een bedrijf zijn dus de punten waar de organisatie naar streeft.

ende aandacht bij banken voor de kernwaarden en bankspecifieke gedragscodes is een positieve ontwikkeling. Hiermee laten banken zien dat zij zelf verantwoordelijkheid voor verantwoord gedrag en een gezonde cultuur nemen. De banken gaan veel in op het klantbelang centraal, wat een belangrijk onderwerp is, maar zeker niet het brede spectrum van gedrag en cultuur dekt. Positief punt is dat de bankierseed en het maatschappelijk duurzaam ondernemen wel veelvuldig worden genoemd naast het klantbelang centraal. De gevonden informatie toont aan dat banken het thema gedrag en cultuur serieus nemen en binnen hun organisatie daadwerkelijk werken aan veranderingen. Het is daarbij wel essentieel dat het vertrouwen in de banken toeneemt. Dat is immers het uitgangspunt en het doel van het toezicht op gedrag en cultuur door DNB. Hiervoor is de communicatie door de banken naar de samenleving van belang, zo blijkt ook uit de Vertrouwensmonitor en uit rapporten van de Monitoring Commissie Code Banken.<sup>40,41,42</sup> Daarnaast geeft ook de herziene Corporate Governance Code in het nieuwe principe 2.5.4 aan dat verantwoording over cultuur in het bestuursverslag thuishoort.<sup>43</sup>

In onderzoek van de Erasmus Universiteit lag de focus op de wijze waarop de banken in hun bestuursverslagen en op hun websites communiceren over de ontwikkelingen rond gedrag en cultuur binnen hun banken. Vanzelfsprekend maken de banken ook van andere communicatiekanalen gebruik, maar gezien het feit dat het bestuursverslag nog steeds geldt als de jaarlijkse vennootschapsrechtelijke rapportage van de banken, en de website wordt gezien als het digitale visitekaartje, is het onderzoek tot deze communicatiekanalen beperkt. Voor deze communicatiekanalen geven wij de volgende handvatten mee, maar deze kunnen uiteraard ook voor andere communicatiekanalen worden ingezet:

- Wijd een aparte paragraaf in het bestuursverslag of op de website (met vermelding van het betreffende jaar) aan dit thema. Het onderwerp gedrag en cultuur maakt uiteraard deel uit van de algehele verslaglegging, maar gelet op het lage vertrouwensniveau in de samenleving is specifieke aandacht momenteel gewenst. Het slechten van de nog immer bestaande verwachtingskloof rechtvaardigt deze accentlegging. De ontwikkelingen rond integrale verslaggeving (integrated reporting) worden toegejuicht, maar ook hier blijft specifieke aandacht voor dit thema gewenst.<sup>44</sup>

- Geef in de verslaggeving aan waar vooruitgang is geboekt ten opzichte van het voorgaande jaar. Vermeld daarbij welke acties/blijvende maatregelen intern zijn genomen en benoem de beoogde doelen en het behaalde resultaat zo concreet en gekwantificeerd mogelijk. Het expliciet benoemen van concrete acties of blijvende maatregelen geeft meer voeling met de bank, het geeft de bank een gezicht.
- Onderken dat het thema van verantwoord gedrag en een gezonde cultuur veel omvat, en dat niet alle elementen jaarlijks verantwoord hoeven te worden. Formuleer de informatie die wel vermeld wordt zo specifiek mogelijk, en vermijd daarbij algemeenheden. 'Less is more', maar dan wel bankspecifiek; ofwel liever minder informatie, maar dan wel specifiek gericht op de eigen organisatie. Laat daarin ook de eigen (risk) cultuur van de bank naar voren komen.

Binnen de gestelde kaders van het prudentieel toezicht en het recentere toezicht op gedrag en cultuur heeft de bank de eigen verantwoordelijkheid en ruimte voor de ontwikkeling van verantwoord gedrag en een gezonde cultuur. Transparantie naar buiten toe is daar een belangrijk onderdeel van.

40. Monitoring Commissie Code Banken, *De kloof overbruggen*, 2016, [https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB\\_De-kloof-overbruggen.pdf](https://www.commissiecodebanken.nl/images/pdfs/MCCB_De-kloof-overbruggen.pdf).

41. NVB, *Vertrouwensmonitor*, 2016.

42. Monitoring Commissie Code Banken, *Bank en Samenleving*, 2015.

43. Monitoring Commissie Corporate Governance Code, *De Nederlandse Corporate Governance Code*, 8 december 2016.

44. *Stb.* 2017, 100 (Besluit van 14 maart 2017, houdende regels ter uitvoering van richtlijn 2014/95/EU van het

Europees Parlement en van de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (*PhEU* 2014, L 330)(Besluit bekendmaking niet-financiële informatie)).