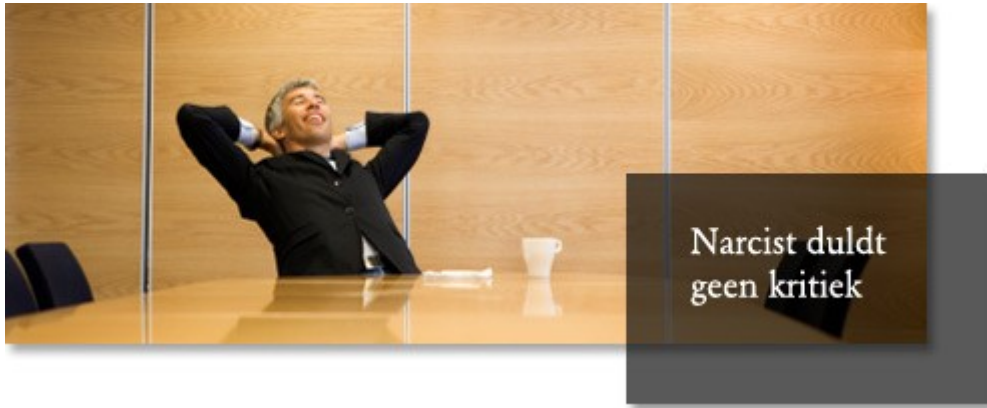


Toezicht - niet bij cijfers alleen

Datum 12 april 2011

Thema Financiële sector



Een belangrijke les van de kredietcrisis is dat toezichthouders niet alleen kunnen varen op financiële cijfers van financiële instellingen. Zeker zo belangrijk voor de risico's die ondernemingen lopen, is het menselijk gedrag dat achter de cijfers schuil gaat.

Gedrag en cultuur zijn dan ook een van de toezichtprioriteiten van DNB dit jaar. In de loop van dit jaar zijn de eerste resultaten te verwachten van een onderzoek naar de wijze waarop beslissingen worden genomen bij financiële instellingen

De recente reclamecampagnes zijn illustratief voor de veranderende toon die de financiële wereld na de kredietcrisis aanslaat. Stonden de financiële instellingen eerst nog borg voor een groots en meeslepend leven, nu probeert men zich steeds meer laten kennen als degelijk en betrouwbaar. Het is een logische reactie op het fors gedaalde vertrouwen van het publiek in de financiële sector, in haar bestuurders en in hun motieven. Het tij moet worden gekeerd: de financiële sector moet weer krediet opbouwen bij het publiek.

Belang van de klant

De Commissie Maas nam het voortouw in april 2009. Voor het broodnodige vertrouwensherstel bepleit deze commissie dat banken de klant weer voorop gaan stellen. Daarvoor doet deze commissie een hele reeks aanbevelingen. Maar behalve banken, moeten ook toezichthouders hun lessen trekken. Als de toezichthouder slechts kijkt naar de solvabiliteit en de liquiditeit van een onderneming, dan kan die blind raken voor risico's die voortvloeien uit gedrag en cultuur. De financiële cijfers van een onderneming kunnen suggereren dat 'de hemel strak blauw is', terwijl in de ondernemingscultuur en gedrag risico's schuilen voor de levensvatbaarheid op de lange termijn. Zo kan een onevenwichtige besluitvorming ertoe

leiden dat onjuiste of ondoordachte beslissingen worden genomen die de soliditeit van de instelling kunnen ondermijnen.

Nieuw expertisecentrum

Een intensivering van het prudentieel toezicht op gedrag en cultuur van financiële ondernemingen heeft prioriteit voor DNB. Dit gaat gelijk op met andere vernieuwingen in het toezicht, zoals de invoering van de nieuwe toezichtraamwerken Bazel III en Solvency II en de versterking van het macroprudentieel toezicht. DNB is er alles aan gelegen om gedrag en cultuur en de mogelijke risico's van dien scherper in het vizier te krijgen. Zo worden dit jaar onder meer onderzoeken gedaan naar beloningen, board effectiveness en naar evenwichtige en consistente besluitvorming. Om dit toezicht op gedrag en cultuur meer handen en voeten te geven, is een nieuw expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit (COI) van start gegaan. De experts ontwikkelen nieuwe toezichtmethoden en adviseren bij lastige dossiers. Ook zijn zij betrokken bij de toetsing van de deskundigheid van bestuurders. Met dit initiatief voor het toezicht op gedrag en cultuur van ondernemingen loopt DNB voorop in het internationale toezichtland.

Besluitvorming onder de loep

Een start is gemaakt met het eerste onderzoeksproject om het besluitvormingsproces van financiële ondernemingen te toetsen op de evenwichtigheid en consistentie in hun besluitvorming. Dit zijn twee elementen uit de door DNB gepubliceerde beleidsvisie 'De 7 elementen van een integere bedrijfscultuur', die de grondslag vormt voor het toezicht op gedrag & cultuur. DNB doet dit onderzoek onder acht financiële ondernemingen, niet alleen banken, maar ook verzekeraars en pensioenfondsen.

De onderzoekers zoomen in op enkele belangrijke beslissingen van ondernemingen. Denk daarbij aan productintroductie, investeringen en organisatiewijzigingen. Is in de besluitvorming daarover naar meer gekeken dan de financiële consequenties? Is ook nagedacht over de gevolgen voor de werknemers, voor de klanten en de andere belanghebbenden? Dergelijke vraagstukken staan centraal voor de onderzoekers. Daarbij toetsen zij in hoeverre ondernemingen hun eigen procedures goed naleven en of de 'checks and balances' in de praktijk adequaat zijn. Andere aandachtspunten zijn de transparantie van de besluitvorming en het voorbeeldgedrag van de bestuurders: de tone at the top'. DNB bespreekt de resultaten van dit onderzoek met de betrokken instellingen. De algemene bevindingen maakt DNB daarna publiek.

Risicoprofielen

Met de laatste inzichten uit de wetenschap en praktijk kan DNB haar toezicht op gedrag en cultuur verder ontwikkelen. Leidraad vormt een overzicht van gedrags- en cultuurrisico's voor financiële ondernemingen. De toezichthouder zoomt in op die risico's die de stabiliteit van de onderneming vroeger of later kunnen ondermijnen.

Ter illustratie twee voorbeelden: groupthink en narcistisch leiderschap. Groupthink is een klassiek voorbeeld van risicovol gedrag, waarbij het streven naar eensgezindheid en harmonie binnen de groep ten koste gaat van een kritische discussie. In het ergste geval krijgt de groep de illusie onkwetsbaar te zijn, en zet haar grenzeloze zelfoverschatting aan tot het nemen van grote risico's. En omdat de groepsleden het altijd eens zijn met elkaar, en nooit een tegengeluid horen, zijn ze er ook nog eens van overtuigd dat ze moreel 'de beste' zijn. Een ander gedragsrisicoprofiel is dat van de 'narcistische' leider. Omdat de narcist geen ruimte geeft voor input – laat staan kritiek – van anderen, ligt ook hier risicovol gedrag op de loer. Maar als de narcist zich in het gezelschap weet van anderen die hem van repliek kunnen dienen, zijn de risico's een stuk minder.

Donderwolken

Het toetsen en beoordelen van gedrag en cultuur van een bestuur van een onderneming, van de gehele onderneming, is een nieuw en deels nog onontgonnen werkterrein. Maar dit mag toezichthouders er niet van weerhouden om verder te kijken dan de financiële cijfers. Want problemen in de cultuur of gedrag van een onderneming kunnen hun weerslag krijgen op de onderneming, haar klanten, haar werknemers, en andere stakeholders. Dat vraagt om preventief onderzoek. Want de toezichthouder wil potentiële donderwolken zien naderen voordat zij tot uitbarsting komen.