

# Herwaardering

## Sturen op cultuur en gedrag in de financiële sector

*De toenemende roep om beter te luisteren naar de klant en zich opnieuw te richten op de kerntaak stelt financiële instellingen voor een majeure opdracht: een herwaardering van hun maatschappelijke bijdrage door een nieuwe definitie en invulling van hun bestaansrecht. Cultuur en gedrag vormen belangrijke sturingselementen om financiële instellingen in de gewenste richting te laten bewegen. De financiële sector bevindt zich dan ook midden in een ingrijpende cultuurverandering.*



### Sturen op cultuur en gedrag in de financiële sector

Bijna dagelijks berichten de media over het gebrek aan vertrouwen van stakeholders in de financiële sector. Dit beeld kan alleen door een fundamentele cultuurverandering gewijzigd worden. Financiële instellingen hebben het veranderingsproces op hun eigen wijze ingevuld. Ook de toezichthouders, zowel nationaal als internationaal, hebben hun steentje bijgedragen aan dit proces. Het gevoel van urgentie in de markt is redelijk groot. Wel worstelen financiële instellingen met de concrete aanpak, zo blijkt uit gesprekken met bestuurders en commissarissen van financiële instellingen. Hun sturing kenmerkt zich door drie dimensies: soul, system en stamina. Samen vormen deze dimensies een evenwichtige sturing op cultuur en gedrag. Daarmee kan aan de geconstateerde vijf pijnpunten het hoofd worden geboden.

### De drie dimensies

Vrijwel alle geïnterviewde bestuurders en commissarissen zijn doordrongen van de noodzaak tot cultuurverandering. Maar ze leggen daarin nadrukkelijk verschillende accenten: het onderzoek geeft inzicht in drie verschillende denkwijzen en voorkeurstijlen van bestuurders en commissarissen bij het sturen op cultuur en gedrag. Geen van deze 'dimensies' is beter dan de andere. Ze zijn alle drie nodig voor het leiding geven aan de cultuurverandering in de sector.

- **SOUL** – het **BEZIELEN** van medewerkers vanuit een geloof in (het belang van) de kernwaarden en de eigen identiteit voor de noodzakelijk geachte cultuurverandering;
- **SYSTEM** – het **AANTONEN** en faciliteren van de cultuurverandering middels systemen, processen en structuren van de organisatie (zoals de organisatiestructuur, het performancemanagement, de beloningssystematiek en de interne controles);
- **STAMINA** – het bestendig **VERANKEREN** van de cultuur door het sturen op de kernwaarden in de dagelijkse besluitvorming en bedrijfsvoering.

De drie cultuurdimensies worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.

### De vijf pijnpunten

Het onderzoek verschaft ook inzicht in de vijf pijnpunten waarmee bestuurders en commissarissen in de financiële sector het meest blijken te worstelen:

1. **Beperkt zelfkritisch vermogen** - onvoldoende openstaan voor verbetering door gebrek aan zelfreflectie (en verzet tegen regels, externe toezichthouders, politiek en maatschappij);
2. **Afrekenen met het verleden versus werken aan de toekomst** - het nog niet opgeschoond verleden staat een herijking van de toekomstige strategie en cultuurverandering in de weg;
3. **'Greenwashing'** - de cultuurverandering is soms vooral cosmetisch of bedoeld voor de Bühne en mist authenticiteit;
4. **Stagnatie cultuurverandering in de kleilagen** - de weerstand tegen verandering van de subtop en andere managementlagen en de product- en verkoopgedreven cultuur houden vernieuwing tegen;
5. **Scheve machtsbalans in de top** - commissarissen slagen er onvoldoende in om bestuurders aan te spreken op cultuur en gedrag.

## Existentiële vragen en oplossingsrichtingen

Aan welk profiel moeten financiële instellingen voldoen om het maatschappelijk vertrouwen te herwinnen? Daartoe kunnen bestuurders en commissarissen zichzelf zes existentiële vragen stellen. Deze vragen kunnen helpen om de benodigde cultuurverandering in gang te zetten en de pijnpunten daarbij weg te nemen.

## Visie op de financiële instelling van de toekomst

Succesvolle financiële instellingen ontleen hun bestaansrecht aan het nastreven van een hoger doel. Zij vervullen gelijktijdig de behoeften van al hun belanghebbenden: klanten, medewerkers, investeerders, businesspartners en maatschappij. De kortetermijndoelstellingen van de organisatie zijn in lijn met de langetermijnbehoeften van de belanghebbenden. De strategie van deze financiële instellingen is gericht op het verenigen van de waarden en belangen van de stakeholders met die van de organisatie. De leiders van deze organisaties tonen dit in woord en daad: ze hebben de systemen en processen erop ingericht en hun gedrag is daarmee in overeenstemming. Deze financiële instellingen monitoren de

voortgang bij het realiseren van zowel de korte- als de langetermijndoelstellingen voor organisatie en stakeholders. Tevens leggen ze op een geïntegreerde manier verantwoording af aan alle belanghebbenden.

## Oplossingsrichting: zes existentiële vragen

1. Waar sta ik voor, waar staan wij voor als organisatie en waar kunnen we trots op zijn?
2. Voor wie werken we en met wie werken we samen? Wat zijn de behoeften en eisen van onze stakeholders?
3. Wat verwachten we van de leiders in onze organisatie en welk leiderschap verwachten we van individuele medewerkers?
4. Hoe moet mijn organisatie eruit zien om in lijn met onze waarden te functioneren? Waarop sturen we en hoe komen onze keuzes en beslissingen tot stand?
5. Hoe weten wij of wij doen wat wij beloven en of wij doen wat stakeholders verwachten?
6. Waarover, aan wie en op welke manier leggen we verantwoording af? Welke informatiebehoeften en -eisen hebben onze stakeholders?

## Borging: dialoog en evaluatie

1. Continue dialoog met stakeholders: in gesprek zijn met alle stakeholders over verwachtingen, eisen en waardecreatie;
2. Cultuurevaluatie: toetsing van de verankering van de kernwaarden in de cultuur van de organisatie.

Als adviseur en accountant hebben wij de afgelopen jaren geconstateerd dat de financiële sector moeite heeft met de vertaling van deze theoretische inzichten naar de praktijk. De cultuurverandering moet kunnen doordringen tot in de haarvaten van de organisatie. Dat vraagt niet alleen om aanpassing van de kernwaarden, maar ook om operationalisering en verankering daarvan in besturingsmechanismen, governance, human resources management, producten, et cetera. En het vraagt om oog voor de belangen van de verschillende stakeholders.

## Spiegel voorhouden

Met deze publicatie willen wij een bijdrage leveren aan het herwaardingsproces binnen de financiële sector. Om de sector een spiegel te kunnen voorhouden en verder te helpen, hebben wij 55 gesprekken gevoerd met bestuurders en commissarissen van financiële instellingen. Op die manier komen zij zelf aan het woord en is hun beeldvorming ten aanzien van de financiële sector en hun eigen instelling in kaart gebracht. Bovendien hebben wij gekeken naar de dieper liggende oorzaken van de problemen die de top van financiële instellingen zegt te ervaren bij het doorvoeren van de cultuurverandering.

## Contact

Wilt u meer weten over sturen op cultuur en gedrag in de financiële sector dan kunt u contact opnemen met onze specialisten:

### Wendy van Tol

Programme & Change Management  
Partner  
Tel: 088 792 7606  
E-mail: wendy.van.tol@nl.pwc.com

### Olivier Sueur

Governance, Risk & Compliance  
Director  
Tel: 088 792 4920  
E-mail: olivier.sueur@nl.pwc.com

Wilt u meer weten over behavioral governance, de andere publicaties uit de serie *Sturen op cultuur en gedrag* en/of ons commissarissenprogramma, dan kunt u contact opnemen met onze specialisten:

### Joukje Janssen

Behavioral & Cultural Governance  
Senior Manager  
Tel: 088 792 5928  
E-mail: joukje.janssen@nl.pwc.com

### Olof Bik

Behavioral & Cultural Governance  
Nyenrode Business Universiteit  
Tel: 034 629 1211  
E-mail: o.bik@nyenrode.nl