

# Duwen tegen de ijsberg

*Een onderzoek naar de sturing op  
zelfregulering van cultuur in het bankwezen*







**Colofon:**

Stan Hendrikus van den Berg

*5631998*

Universiteit Utrecht

Masteropleiding Bestuur en Beleid

Onder begeleiding van:

Dr. Sjors Overman (Universiteit Utrecht)

Dr. Harmen Binnema (Universiteit Utrecht)

Dr. Moritz Römer (De Nederlandsche Bank)



## Samenvatting

Gedrag patronen die voortvloeien uit de organisatiecultuur kunnen zorgen voor problemen in de integriteit en financiële stabiliteit van banken. Met deze gedacht in het achterhoofd is regulering van cultuur binnen de sector van publiek belang. Het afgelopen decennium is het toezicht op de bancaire sector grondig herzien. Door organisatie-psychologische inzichten is een deel van de herzieningen en veranderingen in het toezicht gericht op de cultuur en het gedrag binnen de sector.

Deze herzieningen zijn gedeeltelijk door de overheid zelf ingevoerd, maar ook de sector speelt een rol door het opstellen van verschillende zelfregulerende codes en normen. In de nieuwe versie van de Corporate Governance Code is cultuur als onderdeel van de bedrijfsvoering meegenomen. Daarnaast is er een in de wet verankerde bankierseed geïntroduceerd en zijn bankiers nu gebonden aan het tuchtrecht. In een parallel proces is binnen het (trans)nationale toezicht en beleid steeds meer aandacht voor organisatiecultuur. Het aanscherpen en uitbreiden van de wet- en regelgeving werpt vragen op over de uitwerking en oorzaak van de wet- en regelgeving. Vragen als: Hoe kunnen we de laatstgenoemde ontwikkeling duiden? En leiden dergelijk initiatieven daadwerkelijk tot een verandering van de bedrijfsvoering van banken? Ergo: gaan banken zichzelf meer reguleren omtrent hun organisatiecultuur?

Uit de triangulatie van verschillende databronnen blijkt dat de twee laatste vragen met bevestigend beantwoord kunnen worden. Verschillende vormen van institutionele druk zorgen voor een verhoogde aandacht voor het onderwerp binnen de het Nederlandse bankwezen. Door de vergrote aandacht houden banken zichzelf steeds meer bezig met gedrag en cultuur en banken ontwikkelen zelfs concrete zelfreguleringsmechanismen om hun cultuur te sturen. Cultuur is hierdoor in toenemende mate geïnstitutionaliseerd als onderdeel van de bancaire bedrijfsvoering.

Desalniettemin zijn er verschillen waar te nemen in het diverse Nederlandse bankenlandschap en blijkt dat de institutionalisering van zelfregulering van cultuur soms wordt gebruikt als strategische reactie of is losgekoppeld van de werkelijke bedrijfsvoering. In deze scriptie wordt onderandere uiteengezet waarom initiatieven wel of niet werken, hoe de toezichthouder hier invloed op kan uitoefenen en welke druk ervoor zorgt dat instellingen meer zelfreguleringsmechanismen ontwikkelen en implementeren.

## Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van een half jaar onderzoek naar zelfregulering van cultuur in het bankwezen. Dit is een eindproduct en zeker geen eindresultaat. Tijdens het afgelopen half jaar ben ik een steile leercurve ondergaan in mijn persoonlijke ontwikkeling en de inhoudelijke kennis omtrent het toezichtsvak, *corporate governance* en de financiële sector. Ik wil Dr. Moritz Römer bedanken voor de constructieve begeleiding vanuit De Nederlandsche Bank. Daarnaast wil ik graag alle collega's van de afdeling bedanken voor de bijdragen aan de scriptie, alle waardevolle lessen, samenwerking en gezelligheid.

Deze periode voelde voor mij als een bergwandeling waarin pieken en dalen elkaar opvolgen. Ik wil mijn vriendin, Marieke, en mijn ouders bedanken voor het hart dat zij mij onder de riem hebben gestoken in de dalen en al het geduld in het aanhoren van mijn verhalen tijdens de pieken van de mooie, doch complexe tocht. Tijdens deze tocht heb ik feedback mogen ontvangen van Dr. Sjors Overman. Ik wil hem bedanken voor zijn constructief-kritische feedback en het vertrouwen dat hij mij heeft gegeven tijdens het scriptieproces.

Ik kijk terug op een geweldig masterjaar en leerzame scriptieperiode. Onder het motto schrijven is schrappen heb ik gepoogd om zoveel mogelijk bij de kern van mijn betoog te blijven, maar door de omvang van alle informatie die beschikbaar is, is mijn scriptie toch langer uitgevallen dan verwacht. Dit komt voornamelijk door de interessante en genuanceerde thematiek waar ik de lezer zo veel mogelijk in mee wil nemen. Ik wens u veel leesplezier!

Stan H. van den Berg  
Amsterdam, juli 2019

## Inhoud

<b>1   Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2   Gedragsregulering in de bancaire sector</b>	<b>14</b>
2.1 Definities	15
2.2 De Sector	18
2.3 De overheid	22
2.3.1 Toezicht op Governance, Gedrag en Cultuur	24
2.3.2 Europa	26
2.3.3 Mondiaal toezicht	28
2.4 Corporate governance en interne regulering	29
2.5 Regulerende kaart van cultuur in het bankwezen	31
<b>3   Institutionele theorie</b>	<b>34</b>
3.1 Institutionele druk	38
3.1.1 Sector	39
3.1.2 Klant	41
3.1.3 Overheid	43
3.2 De reactie van de instelling	45
3.2.1 Interne logica's	45
3.2.2 Interne aandacht en mogelijkheden	47
3.3 Synoptisch model van institutionele druk	48
<b>4   Methoden en technieken</b>	<b>52</b>
4.1 Operationalisatie	53
4.2 Dataverzameling	56
4.3 Onderzoeksstrategie	57
4.3.1 Paneldata-analyse	58
4.3.2 Document-analyse	62
4.3.3 Interviews	65
4.4 Kwaliteitscriteria	66
<b>5   Resultaten</b>	<b>68</b>
5.1.1 Typen cultuur	70
5.1.2 Wijze van gebruik	71
5.1.3 Reguleren van cultuur	73
5.1.4 Analyse van institutionele uitkomsten	78
5.2 Antecedenten voor de institutionalisering van zelfregulering	80
5.2.1 Druk vanuit het maatschappelijk middenveld & de klant	81
5.2.2 Druk vanuit de sector	81
5.2.3 Druk vanuit de toezichthouder	85
5.2.4 Interne logica's	89

---

5.2.5	Analyse van institutionalisering	94
<b>6  </b>	<b>Conclusie</b>	<b>99</b>
<b>7  </b>	<b>Discussie</b>	<b>102</b>
<b>8  </b>	<b>Literatuur</b>	<b>105</b>
8.1	Bronnen Onderzoek	113
8.1.1	Jaarverslagen	113
<b>9  </b>	<b>Bijlagen</b>	<b>114</b>
9.1	Juridisch en regulerend kader	114
9.2	Topiclijst Doorlopend toezicht	115
9.3	Topiclijst experttoezichthouder	116
9.4	Codes	117
9.5	Dynamic Panel-data two-step difference GMM	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
9.6	Correlatiematrix	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>



## 1 | Inleiding

Het toezicht op de financiële sector wordt vaak vergeleken met een pendule waarin tijden van regulering en deregulering elkaar opvolgen. Na een incident of een crisis wordt de financiële sector sterk aan banden gelegd en neemt de regeldruk toe, in de jaren hierna neemt de regeldruk echter steeds verder af, totdat er een incident plaatsvindt. Sinds de meest recente crisis is het toezicht op de bankensector grondig herzien. Zo wordt in toenemende mate van toezichthouders verwacht dat problemen al gezien worden voordat de problemen daadwerkelijk uitgekristalliseerd zijn. Om dit te kunnen doen moet de toezichthouder risicogebieden identificeren. Kellermans, de Haan & de Vries (2013) noemen deze vorm van toezicht "forward looking". Deze risico's zijn voor een deel financieel van aard en kwantitatief waarneembaar, maar gedragswetenschappelijke inzichten hebben aangetoond dat gedrag en cultuur een risico vormen. Door dit inzicht is de blik van de toezichthouder verruimd en houdt DNB toezicht op gedrag en cultuur (Nuijts & de Haan, 2013).

Enkele weken na de val van de Lehman Brothers publiceerde de Financial Times een artikel waarin de voorspelling werd gedaan dat de pendule van de financiële sector een zwaai gaat maken richting meer regulering (Summers, 2008). In de tijd dat deze zwaai werd gemaakt hebben verschillende incidenten de sector nogmaals doen opschudden en hierdoor is de maatschappelijke onvrede niet minder geworden (DNB, 2009; Edelman, 2013). Een tekort aan regulering en een te grote rol van zelfregulering binnen de financiële sector worden door verschillende experts als de voornaamste schuldigen van de crisis en de incidenten aangewezen (Crotty, 2009; Ford, 2010), maar een van de oorzaken, zo menen de topbankiers en academici van the Group of Thirty (2015), De Nederlandsche Bank (2009) en de Basel Committee For Banking Supervision (Stiroh, 2017), ligt bij de cultuur van het bankwezen. De combinatie van een fundamenteel verkeerde en onevenwichtige cultuur met een gebrek aan regulering lag mogelijk als kruitvat onder de crisis en de schandalen van de afgelopen jaren. Ondanks het technische vakjargon, de ontwikkeling van algoritmes, de grote invloed van cijfers en alle processen en procedures is het bankiersvak in essentie "mensenwerk".

De voorspelling van Summers (2008) blijkt in Nederland uit te zijn gekomen. In de nasleep van de crisis is de regulering van de financiële sector zowel vanuit de private sector als de overheid grondig herzien. Daarnaast is de sector zelf actief bezig met regulering om het vertrouwen van de in het diskrediet geraakte sector te herstellen. Zo heeft de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) de Code Banken, de bankierseed en een maatschappelijk statuut voor banken geïntroduceerd. Sinds 2010 is DNB begonnen met een nieuwe vorm van prudentieel toezicht waarin de aandacht is gericht op de invloed van cultuur en het gedrag binnen organisaties op het functioneren van instellingen (Scholten & Raaijmakers, 2015).

De organisatiecultuur binnen de sector lijkt bij uitstek een onderdeel voor zelfregulering want de organisatiecultuur zit diep geworteld en verweven in de interne bedrijfsvoering (Schein, 1990). Maar het onderwerp zelfregulering is na de crisis sterk onderhevig aan kritiek. Volgens critici is zelfregulering een oxymoron, wie laat de slager immers haar eigen vlees keuren (van de Ven, 2009). Alan Greenspan, een van de aanjagers van zelfregulering binnen de financiële sector en ex-voorzitter van de Federal Reserve, heeft publiekelijk zijn verontschuldiging aangeboden voor de deregulering die tijdens zijn ambtstermijn heeft plaatsgevonden (Andrews, 2008). Ook verschillende academici zoals Krugman (2012) doen een apèl tegen zelfregulering en voor meer toezicht op het bankwezen.

Het één sluit het ander niet uit: De overheid heeft verschillende manieren om te sturen op zelfregulering. In de ambtelijke praktijk ziet men dat dit vaak gebeurt en effectief kan werken. Binnen de bestuurskunde wordt dit fenomeen van 'sturing op sturing' uitgelegd met het begrip 'Meta-governance'. In essentie is iedere vorm van sturing die gericht is op een andere vorm van regulering meta-regulering (levi-Faur, 2011). Hier is, omdat de toezichthouder beperkte middelen heeft ten opzichte van de instellingen waarop toezicht wordt gehouden (Raaimakers, 2016), in de praktijk dan geen ontkomen aan (Richards, 2013).

Vanuit het perspectief van het publieke belang en het private belang is een vergroting van zelfregulering wenselijk. Indien instellingen en sectoren zichzelf goed reguleren hoeft de rol van de toezichthouder kleiner te zijn. Deze dynamiek is dan ook veelvuldig onderzocht en door bijvoorbeeld inzichten uit de game theorie blijkt dat zelfregulering vaak niet mogelijk of slechts beperkt mogelijk is (Richards, 2013). Nu het onderwerp 'cultuur' onderdeel is geworden van het mandaat van de overheid is het van belang om te begrijpen of deze vorm van toezicht aangevuld wordt/kan worden met zelfregulering. Binnen de sector is nog geen eerder onderzoek uitgevoerd naar de verhouding tussen deze vormen van regulering op de organisatiecultuur. Binnen dit onderzoek wordt deze dynamiek verder uitgediept en wordt de institutionalisering van cultuur binnen de bedrijfsvoering van banken in kaart gebracht. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt:

***In hoeverre leidt meta-governance vanuit de overheid op de cultuur van het bankwezen tot de institutionalisering van meer zelfregulering op cultuur binnen de bedrijfsvoering van banken?***

Deze hoofdvraag bevat verschillende componenten die behandeld worden in verschillende deelvragen. De eerste drie deelvragen zijn gericht op de huidige vormgeving van zelfregulering op cultuur binnen de financiële sector. Allereerst is het de vraag welke partijen en instanties druk uitoefenen op de regulering van cultuur binnen het bankwezen. Hieruit volgt de vraag welke zelfreguleringsmechanismen instellingen zelf geïmplementeerd hebben.

- Welke organisaties en wet- en regelgeving worden door de overheid gebruikt om meta-governance beleid te voeren op de regulering van cultuur binnen de bankensector?
- Wat zijn de zelfreguleringsmechanismen op gedrag en cultuur binnen de bankensector?

Het is echter wel de vraag waarom deze zelfreguleringsmechanismen worden geïmplementeerd; en in hoeverre daadwerkelijk sprake is van institutionalisering. De waaromvraag kan worden beantwoord door te kijken naar de antecedenten in combinatie met de instellingsafhankelijke unieke factoren die de doorvoering versterken of belemmeren. De daadwerkelijke doorvoering van zelfregulering is te achterhalen door een blik dieper in de organisaties te werpen. De volgende deelvragen zijn opgesteld om inzicht te krijgen in de antecedenten en de doorvoering van zelfregulering in de praktijk:

- Waarom nemen instellingen regulerende maatregelen met betrekking tot de organisatiecultuur op in hun bedrijfsvoering?
- In hoeverre worden deze maatregelen in de praktijk doorgevoerd?

### **Wetenschappelijke relevantie**

In Leviathan draagt Hobbes (1651) argumenten aan voor de absolute soevereiniteit van de staat en de onmogelijkheid om vredig en geordend te leven zonder het geweldsmonopolie van de staat. Bij het terugtrekken van de staat verandert de geordendheid in chaos of anarchie. Deze visie wordt nog steeds veel aangehangen binnen verschillende disciplines en stromingen. De hiërarchische relatie van de overheid of de schaduw van de staat geldt dan ook als voorwaarde voor zelfregulering (Börzel & Risse, 2010). Anderen, zoals Friedman (1970), voegen hieraan toe dat bedrijven alleen de verantwoordelijkheid hebben om winst te maken.

Dit idee strookt niet volledig met de introductie van steeds meer heterarchische vormen van toezicht die na de crisis zijn opgekomen. De crisis heeft aangetoond dat nieuwe vormen van toezicht gewenst zijn (Cavelaars, de Haan, Hilbers & Stellinga, 2013), sinds de crisis zijn deze nieuwe vormen geïmplementeerd, het cultuur toezicht is hier onderdeel van en dit impliceert dat nieuwe vormen van zelfregulering deze vormen van toezicht kunnen aanvullen. Zelfregulering heeft door een relatief grote informatie-asymmetrie tussen de regelgever en financiële instellingen een grote rol in de sturing van de financiële sector (Provost, 2012). Desalniettemin blijft zelfregulering in de financiële sector een omstreden fenomeen. Het hangt sterk van de context van bepaalde onderdelen van de financiële sector af of zelfregulering een goede optie is (Ford, 2010). Deze scriptie houdt zich niet bezig met de vraag of zelfregulering mogelijk of noodzakelijk is, maar meer in welke mate en in welke vorm.

De regulerende functie van de overheid om de markt in goede banen te leiden is op dit moment één van de voornaamste methoden om publieke belangen te waarborgen. De overheid geeft sturing maar laat het roeien over aan private organisaties (Levi-Faur, 2011). Binnen de bestuurskunde merken we een verschuiving van formele op command-en-control gebaseerde gedragsregels en juridische en ethische standaarden naar meer informele vormen van toezicht en bestuur (Rhodes, 1996) en een verandering van de scheidslijn tussen de markt en de staat. De staat is zich in de 20<sup>e</sup> eeuw in toenemende mate op gaan stellen als een entiteit die stuurt door middel van regelgeving op basis van hybride vormen van sturing waarin zowel de markt als de gemeenschap een rol krijgt (Levi-Faur, 2012).

Sommige wetenschappers spreken daarom van een post-regulerende staat (Black, 2001; Scott, 2004). De staat is mogelijk niet langer de soevereine actor die de sector aan banden legt, maar deze actoren worden aan banden gelegd door meerdere regelgevende instituten. De staat maakt mogelijk een shift van hiërarchie tenopzichte van de private sector naar een heterarchie, waarin de overheid en de private sector meer op gelijke grond staan (Black, 2001). Braithwaite plaatst de theorie van de nieuwe regulerende staat in het kader van het idee van de risicomaatschappij van Beck (Beck, Lash & Wynne, 1992). Met deze vergelijking beargumenteert Braithwaite (2000) dat risico's sterk zijn geïntegreerd in de mentaliteit van regulatie, de logica van het risicomanagement transnationaal is en de rol van de staat decentraliseert en dat hybride en complexe decentrale vormen van governance ontstaan die gedreven worden door een risicologica. Sectoren kunnen zichzelf binnen deze logica

reguleren door zich op te stellen als "community of fate" waarin de sector ervan uitgaat dat dit beter is voor iedere individuele organisatie (Omarova, 2010).

Het is echter de vraag in hoeverre hybride-regulatie en meta-regulatie daadwerkelijk het beoogde effect hebben en welke rol de overheid moet innemen. Een Hybride vorm van sturing is in sommige gevallen niet mogelijk en de staat blijft volgens Howlett & Ramesh (2016) de primaire sturende actor. Zonder een sterk juridisch raamwerk en toezicht vanuit de staat kan zelfregulering puur symbolisch ingezet worden (Short & Toffel, 2010). Scott (2004) stelt daarentegen dat de wetgever niet per definitie de meeste sturing kan geven, maar dat andere niet-statelijke (institutionele) mechanismen sturing geven. Daarnaast is de staat gebonden binnen haar eigen institutionele raamwerk en is dit een sterke verklarende theorie voor de reactie van organisaties op regulering. Om die reden is het perspectief van de institutionele theorie nuttig voor een beter inzicht in regulerende processen (Baldwin & Black, 2008).

In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar deze institutionele mechanismen, vanuit andere partijen dan de staat, maar vanuit de staat zelf. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan de institutionele theorie omtrent zelfregulering. Gunningham & Rees (1997) hebben hier een begin mee gemaakt. Omdat de regulering van cultuur een nieuwe benadering is van de overheid (Nuijts & de Haan, 2013; de Vries, 2019), deze benadering heterarchisch van aard is en zeer diep ingaat op de kern van de bedrijfsvoering binnen de financiële sector en omdat meer onderzoek nodig is naar meta-governance (Steurer, 2013), is dit onderzoek nodig om meer inzicht in deze complexe dynamieken te krijgen.

### **Maatschappelijke relevantie**

Een gezonde financiële sector is van groot belang voor het functioneren van de reële economie. Op het bankwezen wordt toezicht gehouden omdat de bancaire sector verschillende perverse prikkels kent die het maatschappelijke belang niet dienen (Dow, 1996).

In veel onderzoeken wordt het belang van toezicht voor de werking van de financiële sector aangetoond. Het toezicht op gedrag en organisatiecultuur is echter niet conventioneel en behoeft derhalve verdere uitleg. Een recent onderzoek naar de psychologische invloed van de cultuur binnen de bankierswereld op de mensen die in deze sector werkzaam zijn van Cohn, Fehr & Maréchal (2014) bewijst hoeveel invloed een abstract fenomeen als business cultuur daadwerkelijk heeft. Bankiers die voorafgaand aan het onderzoek enkele vragen kregen over hun werkzaamheden in het bankwezen blijken in dit onderzoek minder eerlijk te handelen dan bankiers die geen vragen over hun werk kregen. De inzichten van dit onderzoek zijn opzienbarend: De professionele cultuur in het bankwezen heeft een direct effect op het gedrag van bankiers. Bankiers gedragen zich in dit onderzoek significant minder integer als zij voorafgaand aan het onderzoek enkele vragen krijgen over hun identiteit als bankier. Sparrow (2008) noemt dit legaal doch schadelijk gedrag.

Dit gedrag wordt steeds vaker aangedragen als de *root cause* van problemen binnen de sector. In de conclusie van een grootschalig onderzoek naar incidenten in de Australische financiële sector staat

expliciet dat het falen van de organisatiecultuur, governance en remuneratie de kern vormen van het wangedrag dat is onderzocht (Hayne, 2019).

Omdat de organisatiecultuur binnen financiële instituten en organisaties een grote invloed kan hebben op de financiële sector als geheel (Langevoort, 2010), is het in het belang van het prudentieel toezicht om inzicht te hebben in de mechanismen van cultuur die van invloed zijn op het functioneren van de financiële sector (Nuijts & de Haan, 2013; Hayne, 2019). Het rapport van commissie Maas, 'naar herstel van vertrouwen', schenkt dan ook veel aandacht aan de organisatiecultuur in de financiële instelling, als mechanisme om vertrouwen te herstellen (Maas, Eijffinger, Goorbergh, Swaan & Weitjens, 2009). Daarnaast dringen verschillende supranationale instanties zoals de G30 (2015) en het Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2010) sinds de crisis aan op meer onderzoek naar de (organisatie)cultuur en het gedrag binnen de financiële sector. In het laatste rapport van de monitoringscommissie bleek echter dat ondanks de vrijwel unanieme compliance vanuit de leden van de NVB het vertrouwen in de sector nog niet hersteld is (Monitoring Commissie Code Banken, 2016).

Ondanks het belang van cultuur voor het functioneren van instellingen en de mogelijkheid dat cultuur de *root cause* is van veel problemen binnen de financiële sector (de Haan & Nuijts, 2013), kent het toezicht beperkingen. Zo zijn onderzoeken tijdsintensief en heeft de toezichthouder een informatie-asymmetrie ten opzichte van de banken. Terwijl DNB er wel op aangekeken wordt als gedrags- en organisatiecultuurrisico's tot uiting komen. De toezichthouder kan meta-governance inzetten als hefboom om de sector te sturen en het gedrag en de organisatiecultuur met de sector te bespreken. Naast de efficiëntie van zelfregulering is zelfregulering in sommige gevallen mogelijk effectiever dan regulering vanuit de staat. Vanuit de sociale psychologie geredeneerd verandert gedrag sneller en substantiëler bij intrinsieke dan bij extrinsieke motivatie. Daarnaast hebben interne toezichthouders een grotere positionele macht binnen een organisatie dan externe toezichthouders (De Waal, Rink & Stoker, 2015). Zelfregulering is dus mogelijk naast efficiënt ook effectief.

### **Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen van de locus besproken. Hierbij wordt kort besproken hoe de wet- en regelgeving omtrent de cultuur van de bankensector er op dit moment uit ziet. Hoofdstuk drie bespreekt met welke focus, ofwel vanuit welke bril, de hoofdvraag benaderd wordt. Binnen het methodenhoofdstuk (hoofdstuk vier) worden de methoden die het meest toepasbaar worden geacht in de context van de locus en in het kader van de focus toegelicht. De uitkomsten van deze methoden worden in hoofdstuk vijf besproken aan de hand van een beschrijving van de huidige situatie in combinatie met een beschrijving van de antecedenten. Tot slot wordt in het zesde hoofdstuk een antwoord gegeven op de hoofdvraag en deelvragen en wordt een korte reflectie op deze antwoorden gegeven.

Ruel, N. (2018). *Aegis*. New York

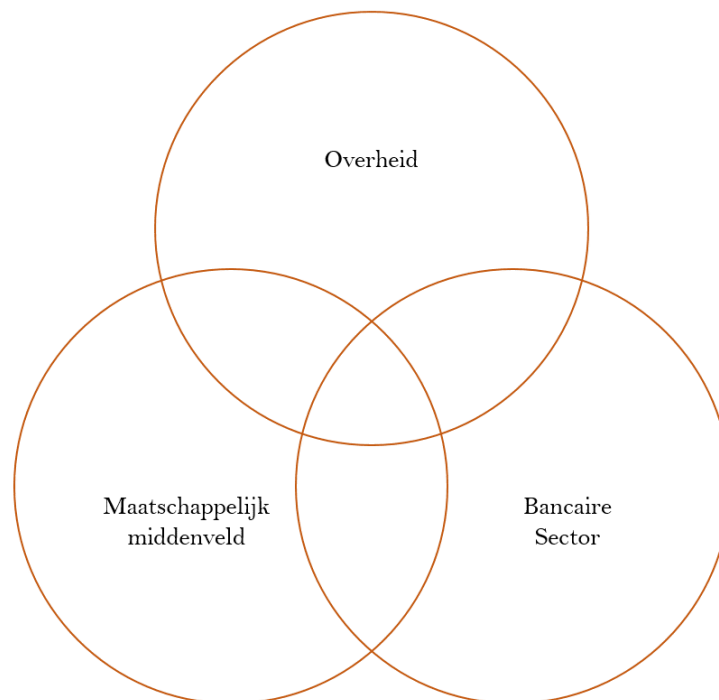


## 2 | Gedragsregulering in de bancaire sector

In het afgelopen decennium is het regulerende kader van de bankensector veranderd en zijn er steeds meer verwachtingen vanuit de overheid aan de sector. Doordat het toezicht zeer complex is en er veel normen, partijen, regelgevingen en wettelijke bepalingen zijn, is het niet mogelijk om de hele sector en het toezicht uitgebreid te bespreken. Derhalve zal dit hoofdstuk voornamelijk duiding geven aan de onderwerpen en wet- en regelgeving die in het kader van dit onderzoek het meest relevant zijn voor meta-regulering van gedrag en cultuur in het bankwezen.

De bankensector wordt gereguleerd door een breed spectrum aan partijen en organisaties. Dit komt overeen met de visie van 'New Public Governance' denkers zoals Levi-Faur (2011; 2012). Volgens de 'new public governance' literatuur ontstaan steeds meer nieuwe vormen van regulering waarbij de markt en de gemeenschap een actievere rol krijgen. Bij een analyse van de maatschappij als geheel kunnen we grofweg drie indelingsprincipes onderscheiden, te weten: De staat, de industrie en de gemeenschap (Steurer, 2013). In dit onderzoek wordt de bankensector geanalyseerd vanuit deze drie concepten. Deze concepten worden door Steurer (2013) gebruikt om een binnen een venndiagram een typologie te creëren van verschillende vormen van regulering (Zie Figuur 2.1). Deze typologie vormt het kader van waaruit meta-regulering binnen dit hoofdstuk en de andere hoofdstukken wordt beschreven.

*Figuur 2.1: Reguleringsprincipes van de bancaire sector*



*Steurer, 2013*



## 2.1 Definities

In de hoofdvraag zijn verschillende concepten genoemd die nadere uitleg behoeven. Dit onderzoek richt zich op de (zelf)regulering van gedrag en cultuur binnen het bankwezen. De begrippen zelfregulering, cultuur en het begrip bank worden in deze paragraaf gedefinieerd.

### **De bank**

Alvorens op de sector zelf ingezoomd kan worden is het van belang om te definiëren wat een bank is volgens de wet en wat op grote lijnen de rationale is om toezicht te houden op individuele banken. Volgens de definitie die in de Wet op het financieel toezicht (Wft<sup>1</sup>) staat is een bank een organisatie waarvan de werkzaamheden in ieder geval bestaan uit het bij het publiek aantrekken van deposito's of van andere terugbetaalbare gelden en het verlenen van kredieten voor eigen rekening.

Het publiek wordt gedefinieerd als een groep die buiten de besloten kring is en niet alleen bestaat uit professionele marktpartijen. De deposito's of terugbetaalbare gelden zijn producten die op enig moment voor het nominale bedrag teruggehaald worden. In het tweede deel van de definitie wordt uiteengezet wat de bank met deze deposito's onderneemt. De bank zet leningen uit en draagt hiervoor zelf het risico. Deze formele en juridische definitie wordt in dit onderzoek gehanteerd en komt voort vanuit de Wft die op haar plaats weer verwijst naar de Europese wetgeving.

Echter, binnen de gedachtegang van de overheid hebben banken een aantal andere functies waardoor het toezicht op banken gerechtvaardigd is (Dow, 1996). Deze factoren worden versterkt doordat banken relatief grote risico's kunnen nemen (Mehran, Morrison & Shapiro, 2011), terwijl de risico's die banken nemen kunnen leiden tot grote gevolgen voor de financiële stabiliteit (Srivastav & Hagendorff, 2016). In het naar hen vernoemde model laten Diamond & Dybvig (1983) zien hoe een 'bankrun' kan ontstaan. Banken lenen geld uit met gelden van depositohouders. In het geval van een sterke daling in de waarde van een bepaald onderdeel van de economie, bijvoorbeeld de huizenmarkt in 2008, daalt de waarde van de niet-liquide middelen van een bank. De depositohouders zien dit en halen hun liquide middelen uit de bank. Om dit risico te verminderen, staan overheden in veel gevallen garant voor de bank en voor de depositohouder (Srivastav & Hagendorff, 2016). Deze garantstelling kan worden gebruikt om de winsten te optimaliseren door te kiezen voor een zo hoog mogelijk risicoprofiel met een hoog rendement (Dam & Koetter, 2012). Daarnaast zorgt de complexiteit van het bankwezen voor een grote informatie-asymmetrie tussen de bank en de externe stakeholders. Hierdoor is het moeilijk om de totale waarde van een bank in te schatten, het risico in te schatten en om de daadwerkelijke bedrijfsvoering volledig in te zien. Bankbestuurders hebben hierdoor meer speelruimte om grotere risico's te nemen (Mehran, Morrison & Shapiro, 2011).

---

<sup>1</sup> Wet op het financieel toezicht

### **Zelfregulering**

Regulering is een sterk omstreden begrip en dit woord roept bij verschillende actoren dan ook verschillende gevoelens en definities op (Levi-Faur, 2011). Black (2002) geeft een uiteenzetting van verschillende definities die worden gehanteerd. De eerste definitie die Black in haar uiteenzetting (2002) noemt luidt: "Het opstellen van regels in combinatie met mechanismen om de compliance van deze regels te monitoren en te handhaven". Hier ontbreekt nog enige invulling aan, want wat is immers een regel. De definitie die Scott (2001) gebruikt geeft hier meer invulling aan: "*any process or set of processes by which norms are established, the behavior of those subject to the norms monitored or fed back into the regime, and for which there are mechanisms for holding the behavior of regulated actors within the acceptable limits of the regime.*" De invulling van Scott wordt in deze scriptie gehanteerd, maar voor analyse-doeleinden worden alleen expliciete normen en regels gebruikt. Hiermee voorkomt de definitie verwarring met begrippen die in een bredere definitie als regulering gezien kunnen worden (Levi-Faur, 2011).

Binnen de definitie van regulering die in dit onderzoek wordt gehanteerd zijn drie verschillende vormen van regulering te onderscheiden (Gunningham & Rees, 1997). Allereerst verschilt zelfregulering op het niveau waarop dit wordt opgelegd. Zelfregulering kan door een organisatie zelf opgelegd worden en zelfregulering kan opgelegd worden door regulering vanuit een groep organisaties, ofwel vanuit de sector. In dit hoofdstuk blijkt dat de bankensector wordt gereguleerd door codes vanuit de sector en door interne mechanismen.

Ten tweede zijn er verschillende doelen die zelfregulering heeft vanuit een maatschappelijk perspectief. Zelfregulering kan toegepast worden op het reguleren van markten om het functioneren van de markt te bevorderen. Dit wordt door Hawkins & Hutter (1993) 'economische-zelfregulering' genoemd. Daarnaast kan zelfregulering gericht zijn op het beschermen van mensen, dieren en de omgeving van de perverse prikkels van industrialisatie. Hawkins & Hutter spreken hier van sociale-zelfregulering. Dit onderzoek richt zich op de eerste vorm van regulering, maar hier zal blijken dat deze scheidslijn zeer dun of niet aanwezig is.

Daarnaast onderscheidt Rees (1988) drie vormen van zelfregulering op basis van de verhouding tussen deze regulering en de overheid. Ten eerste kan een organisatie 'vrijwillige zelfregulering' implementeren. De regulering staat hierbij los van directe invloed van de overheid en de organisatie of sector maakt de regels en houdt het toezicht. De tweede vorm die Rees (1988) noemt is 'gemandateerde volledige zelfregulering'. Bij deze vorm van zelfregulering worden de regels door de sector of organisatie gemaakt en houdt een private organisatie het toezicht, maar de overheid ziet hier wel op toe en kan sancties opleggen. Bij de derde vorm die Rees (1988) noemt, 'gemandateerde gedeeltelijke zelfregulering', is een nog grotere rol voor de overheid weggelegd. De overheid schrijft bij dit type zelfregulering de regels, of de overheid houdt het toezicht op de regels. Bij vrijwillige zelfregulering is de overheid niet direct betrokken en is er niet per definitie sprake van meta-governance. Bij de andere twee vormen van zelfregulering kan men spreken van meta-governance (Steurer, 2013). De nuancering moet hier wel gemaakt worden dat deze vormen zich op een

continuüm bevinden en zelfregulering zonder enige invloed van de overheid niet of nauwelijks voorkomt (Gunningham & Rees, 1997).

### **Cultuur**

De zelfregulering die in dit onderzoek centraal staat is zelfregulering op organisatiecultuur. De definitie die DNB aanhangt is afgeleid van de definitie van Schein (1990) (Raaimakers, 2015). Binnen zijn werk wordt cultuur gedefinieerd als: *“Een patroon van basis assumpties, bedacht, verzonnen of ontwikkeld door een specifieke groep, terwijl deze groep leert om met haar problemen van adaptatie aan de externe adaptatie en interne integratie om te gaan, die goed genoeg hebben gewerkt om als valide beschouwd te worden en derhalve geleerd worden aan nieuwe groepsleden als de correcte manier waar te nemen, te denken en te voelen in relatie tot het probleem (Schein, 1984).”* Deze definitie is onder andere nuttig doordat dit de mogelijkheid geeft om verschillende typen cultuur te onderscheiden per probleem. Bij risicocultuur is het probleem dus het risico dat organisaties nemen en in de toekomst nemen. De toezichthouder kijkt daarin voornamelijk naar het risicobewustzijn, het risicomanagement en de risicobereidheid (FSB, 2014). De invulling van de bovenstaande definitie kan afhankelijk van het probleem dat opgelost dient te worden in een bepaalde mate variëren.

## 2.2 De Sector

Nederland heeft een omvangrijke financiële sector die zich concentreert in een klein aantal grote systeembanken (DNB, 2015). Deze systeembanken, ING, Rabobank, ABN AMRO, BNG Bank, NWB Bank & Volksbank, beheren gezamenlijk meer dan 90% van de totale hoeveelheid middelen van de Nederlandse bankensector. Hiermee heeft Nederland in Europees perspectief een ruim bovengemiddeld geconcentreerde bancaire sector (ECB, 2017).

De drie grootste systeembanken richten zich naast hypothecaire en zakelijke kredieten op deposito's van de consument. De NWB en de BNG zijn na de crisis sterk in omvang gestegen en worden beheerd door en zijn opgericht voor respectievelijk de Nederlandse waterschappen en de Nederlandse Gemeenten. De Volksbank, op dit moment volledig in handen van de door de overheid beheerde stichting NL Financial Investments (NLF), richt zich op eenzelfde hoofddoelgroep als de ING, Rabobank en ABN AMRO. De grootbanken kunnen onderverdeeld worden in de grote overheidsbanken en in de grote traditionele banken. Naast de zes significante banken kent Nederland een dertigtal middelgrote en kleine banken (zie Bijlage 1 voor een totaaloverzicht). Tot slot zijn verschillende bijkantoren van grote internationale banken in Nederland gevestigd.

De Nederlandse bankensector is gebonden aan verschillende vormen van zelfregulering. Een van de drie regulerende principes binnen het model van Steurer (2013) is de sector. Deze vorm van regulering noemt Steurer zelfregulering en kan worden uitgevoerd door de sector als geheel of door een individuele bank. De sector heeft zichzelf op verschillende manieren officieel gereguleerd en kent onderhand een omvangrijk web van zelfregulering. De bankensector is onderdeel van de bredere private sector en beursgenoteerde sector. Vanuit dit kader valt de bankensector onder de algehele zelfregulering van de Nederlandse private sector. De grote Nederlandse Beursgenoteerde bedrijven zijn officieel verbonden aan de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarnaast zijn de verschillende Nederlandse banken verenigd binnen de Nederlandse Vereniging Banken (NVB).

### **Toekomstgericht bankieren en de NVB**

De NVB heeft na de crisis verschillende initiatieven ontwikkeld om zelfregulering in de bancaire sector in te voeren. De initiatieven van de NVB zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de aanbevelingen van commissie Maas (NVB, 2010). Deze commissie deed in 2009 verschillende aanbevelingen aan de bancaire sector. De aanbevelingen die de commissie deed golden direct als governance code voor de sector en moesten om die reden worden nageleefd via het pas-toe of leg-uit principe (Maas, Eijffinger, Goorbergh & Swaan, 2009). De aanbevelingen van de commissie werden alom positief ontvangen (Bos, Galle & Jans, 2018) en zijn direct gaan gelden als op het "pas-toe of leg-uit" principe gebaseerde regels.

Vervolgens heeft de NVB een proces in gang gezet om deze aanbevelingen om te vormen in wat tegenwoordig de Code Banken heet. De Code Banken is hierna verankerd in de wet middels het burgerlijk wetboek artikel 2:391. Hierdoor moesten banken zoals gedefinieerd in artikel 4 van de

CRR<sup>2</sup> de Code Banken opnemen in het bestuursverslag. Daarnaast werd de compliance gemonitord door een door het Ministerie van Financiën (MinFin) en de NVB samengestelde onafhankelijke monitoringscommissie (NVB, 2010). De zelfregulering van de bankensector werd direct gekoppeld aan de wet en de monitoring werd in samenspraak met MinFin voltrokken. De Code Banken is hiermee een voorbeeld van private co-regulatie.

De code bestaat voornamelijk uit een aantal eisen waaraan banken moeten voldoen. Deze code introduceert expliciet het onderwerp cultuur als één van de onderdelen van de bedrijfsvoering. In artikel 2.1.10 stelt de code dat de Raad van commissarissen (RvC) een keer per drie jaar een evaluatie laat uitvoeren door een externe partij waarbij de cultuur binnen de RvC als onderwerp van evaluatie wordt meegenomen. Het andere artikel waarin de cultuur wordt benoemd, artikel 3.2.2, geeft expliciet de verantwoordelijkheid van de cultuur aan de Raad van Bestuur (RvB): *De raad van bestuur draagt er zorg voor dat de zorgplicht jegens de klant wordt verankerd in de cultuur van de bank*. Door zelfregulering ontstond hier een verplichting van de RvC om zichzelf te evalueren en cultuur als onderwerp mee te nemen of op te schrijven waarom de bank dit niet nodig acht. Daarnaast werd het centraal stellen van de klant als verplichting opgenomen, waarbij de RvB de verantwoordelijkheid heeft voor de verankering van deze notie binnen de cultuur van de bank. Uit het laatste rapport van de Monitoring Commissie blijkt dat 99% van de principes worden nageleefd. Banken leven de code vrijwel volledig na en rapporteren hier helder over (Monitoring Commissie Code Banken, 2016).

Het oorspronkelijke haakje<sup>3</sup> waarmee de code banken verankerd was in de wet is uiteindelijk verwijderd. In eerste instantie hadden instellingen met een statutaire zetel in Nederland de wettelijke verplichting om een uitleg van hun compliance met de Code Banken op te nemen op zowel de website als in het jaarverslag. Deze verplichting is komen te vervallen na het 'Besluit intrekking Besluit vaststelling nadere voorschriften inhoud jaarverslag banken' op 1 januari 2016. De NVB stelde bij het opstellen van de nieuwe Code Banken immers dat de nieuwe code niet in de wet verankerd hoeft te worden, maar dat zij haar leden zal oproepen om in het jaarverslag aandacht te blijven schenken aan de naleving van de code. Het kabinet reageerde hierop door een intrekkingbesluit op te stellen (Dijsselbloem & van der Steur, 2015).

Desalniettemin moeten banken die lid zijn van de NVB jaarlijks publiekelijk verantwoording afleggen over de wel of niet toegepaste principes van de Code Banken. Dit doen banken via het 'pas toe of leg uit' principe. Dit moeten banken jaarlijks op hun website zetten. In de Code Banken staat specifiek vermeld dat het uitgangspunt is dat banken niet afvinken, maar dat de intenties van kwalitatieve waarde zijn. Bij de eerste Code Banken lag de focus op 'soft law', waarbij instellingen de verschillende maatregelen konden implementeren en 'afvinken'. Bij de tweede Code Banken is dit verschoven naar een meer open, op principes gebaseerde code. Deze code is opgesteld in een uit drie delen bestaand document, "Toekomstgericht Bankieren". De nieuwe Code Banken expliciteert de verantwoordelijkheid van de RvB nog verder: *"De raad van bestuur bevordert verantwoord gedrag*

<sup>2</sup> Verordening (EU) nr. 575/2013 van het Europees Parlement en de Raad

<sup>3</sup> Burgerlijk Wetboek 2 Artikel 391 lid 5

*en een gezonde cultuur, zowel aan de top van de bank als door de hele organisatie heen (NVB, 2014).*” Maar verder introduceert de nieuwe code omtrent het onderwerp cultuur geen wezenlijke verschillen ten opzichte van de oorspronkelijke code.

Het derde onderdeel van het pakket toekomstgericht bankieren is de Bankierseed. Dit is wederom een zelfreguleringsmechanisme dat beoogt een cultuurverandering in de bankensector te bewerkstelligen. De bankierseed was al in 2012 geïntroduceerd en is in 2015 verankerd in de Wft<sup>4</sup>. Overtreders van de bankierseed kunnen berecht worden middels het nieuw geïntroduceerde tuchtrecht van de banken. Sinds 2015 is het voor bankbestuurders, commissarissen, interne toezichthouders, de medewerkers van een bank met een arbeidsovereenkomst en iedereen die werkt bij een bank en direct betrokken is bij het bankbedrijf verplicht om de Bankierseed af te leggen. Na de crisis heeft de bankensector dus verschillende zelfreguleringsmechanismen ontwikkeld. Deze mechanismen zijn veelal in private co-regulatie verhoudingen opgesteld. Sinds 2015 is de Code Banken niet langer in de wet verankerd, maar de bankierseed blijft een onderdeel van de Wft.

---

<sup>4</sup> Wet op het financieel toezicht artikel 5 lid 25

### **Corporate Governance Code**

Naast de Code Banken dienen de beursgenoteerde Nederlandse banken zich te houden aan de Corporate Governance Code. De Nederlandse Corporate Governance Code is tot stand gekomen door een samenwerking tussen afgevaardigden van de schragende partijen, VNO-NCW, de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO), Eumedion, de Vereniging van Effecten Bezitters (VEB), Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV), Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) en Euronext. De commissie Tabaksblat die de oorspronkelijke code heeft opgezet is opgezet door de toenmalige Minister van Financiën en de Minister van Economische zaken. Eind 2003 presenteerde commissie Tabaksblat de eerste Nederlandse Corporate Governance Code (Akkermans, van Ees, Hermes, Hooghiemstra, van der Laan, Postma & Witteloostuijn, 2007). Na dit jaar is de code nog verschillende keren op initiatief van de schragende partijen aangepast.

Deze code is bedoeld voor alle beursgenoteerde organisaties met een statutaire zetel in Nederland. Instellingen moeten de code toepassen of een uitleg geven indien deze code niet wordt toegepast. Instellingen die aandelen uitgeven moeten dit verslag jaarlijks opnemen in de financiële verslaggeving. Binnen het bestuursverslag<sup>5</sup> bevindt zich een haakje waaraan de Nederlandse Corporate Governance Code is gehangen. Volgens dit artikel kan de overheid een code bepalen die door bepaalde groepen organisaties geïmplementeerd moet worden.

Sinds 1 januari 2018 geldt de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code als gedragscode die verplicht in het jaarverslag dient te worden opgenomen. In de versie van 2016 is organisatiecultuur geïntroduceerd als onderdeel van corporate governance. Het woord 'cultuur' kwam in zijn geheel niet voor binnen de Nederlandse Corporate Governance Code van 2008. Hier kwam met de hernieuwde code verandering in. Principe 2.5 van de hernieuwde code is volledig gericht op cultuur:

*"Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake."*

In tegenstelling tot de Code Banken is in deze code vastgelegd hoe de banken verantwoording afleggen over de initiatieven die worden genomen in het kader van de organisatiecultuur. Dit moet, zo stipuleert principe 2.5 gedaan worden in het jaarverslag van de bank.

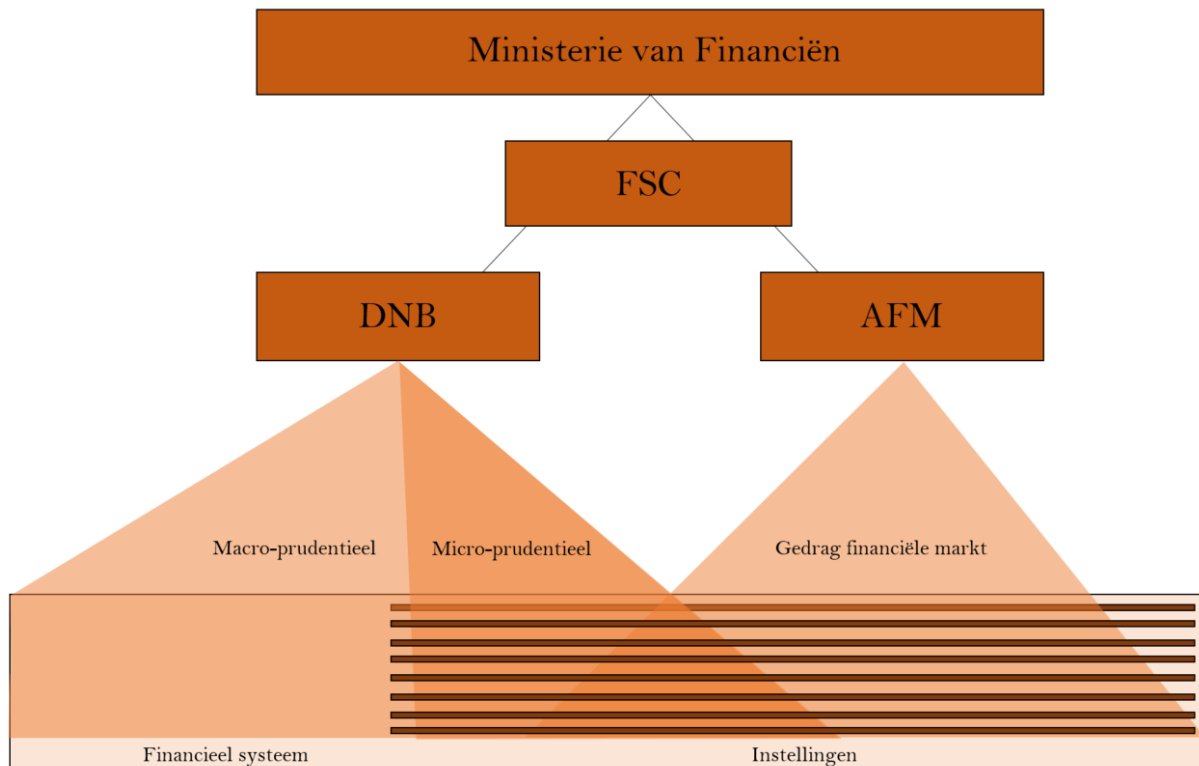
---

<sup>5</sup> Burgerlijk Wetboek artikel 2 lid 391

## 2.3 De overheid

Zoals beschreven in het hoofdstuk over de context van de bank heeft de overheid een sterke rationale om de financiële sector te reguleren. Maar de vraag rest: Hoe reguleert de overheid de bankensector? De regulering van de financiële sector wordt internationaal op verschillende manieren uitbesteed aan regelgevende autoriteiten en ZBO's. De drie meest gebruikelijke stelsels zijn het Twin Peaks stelsel, het sectorale stelsel en het enkelvoudige toezichthouder stelsel (Hengel, Hilbers & Schoenmaker, 2013). De regulering van de bancaire sector is in Nederland vormgegeven vanuit het Twin Peaks stelsel. Volgens de wet is het toezicht onderverdeeld binnen twee regulerende autoriteiten: de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB). Deze twee autoriteiten houden toezicht op verschillende onderdelen van de bancaire sector. De AFM houdt toezicht aan de voorkant van de bank vanuit het perspectief van de consument. DNB houdt toezicht om de financiële stabiliteit te waarborgen en kijkt daardoor voornamelijk naar de achterkant van de bank (prudentieel toezicht). De achterkant bestaat onder andere uit de corporate governance van de bank zoals de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, het risicomanagement, de afdeling integriteit en de interne audit dienst en heeft weinig direct contact met de depositor. In dit onderzoek gaat de aandacht uit naar de regulering van cultuur in de financiële sector op gedragingen die het voortbestaan van organisaties op de lange termijn aantasten. Hierdoor ligt de locus voornamelijk bij DNB als toezichthouder op de achterkant van de bank.

*Figuur 2.2: "Twin peaks-model" van het Nederlandse financieel toezicht*



*(Bron: Algemene rekenkamer, 2017)*



De Nederlandsche bank draagt sinds de Bankwet van 1948 zorg voor het handhaven van de prijsstabiliteit. Met invoering van de Wet toezicht kredietwezen in 1952 werd zij formeel toezichthouder op het bankwezen. Het toezicht op gedrag was toentertijd als onderdeel van het takenpakket van DNB verankerd in de Wet onder de noemer sociaal- en bedrijfseconomisch toezicht. In 1999 is de verantwoordelijkheid van het gedragstoezicht als geheel verplaatst naar de (AFM). DNB is vanaf die tijd verantwoordelijk voor het prudentieel toezicht en het monetair beleid (DNB, 2017a).

Naast dat de Wft het mandaat van DNB en de AFM vastlegt schept de Wft wettelijke kaders waaraan het bankwezen moet voldoen. De kaders voor het prudentiële toezicht zijn vastgelegd in artikel 3 van de Wft. De DNB gebruikt deze kaders in het micro-prudentiële toezicht waarin DNB zorgt voor de stabiliteit van individuele instellingen en het macro-prudentiële toezicht waarin DNB zorgt voor de stabiliteit van het algehele financiële systeem (Cavelaar, de Haan, Hilbers & Stellinga, 2013). Deze kaders bestaan voor een deel uit vaste regels die instellingen moeten uitvoeren, maar in de wet staan enkele principes die een meer ruime interpretatie vereisen en een grotere beleidsvrijheid voor de toezichthouder bewerkstelligen. Een goed voorbeeld dat in de toezichtspraktijk veel gebruikt wordt is artikel 3.17 (de Vries, 2013). Financiële instellingen moeten de bedrijfsvoering volgens dit artikel zodanig inrichten dat deze een beheerste en integere uitoefening van haar bedrijf waarborgt. Artikel 3.10 is eveneens een dergelijk kapstokartikel en stelt dat financiële instellingen beleid moeten voeren dat een integere uitoefening van het bedrijf waarborgt. Deze artikelen geven DNB het mandaat om nadrukkelijk te kijken naar de interne bedrijfsvoering van instellingen (DNB, 2009).

Per instelling heeft DNB een accounttoezichthouder (AT) die verantwoordelijk is voor het toezicht van deze specifieke instelling en voor de significante banken heeft DNB teams van supervisors (Zie paragraaf 2.2.3). In het doorlopende toezicht wordt onder andere gekeken naar de bedrijfsvoering, maar een groot deel van het doorlopend toezicht is gericht op de financiële gezondheid van de onderneming (Algemene Rekenkamer, 2017). Dit doen ze door middel van risico-identificaties die vastgelegd zijn het SSM-manual (Zie paragraaf 2.2.3), een jaarlijkse brief met aanbevelingen in het Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). Binnen de SREP wordt bijvoorbeeld een kapitaal eis vastgelegd (EBA, 2014). Maar binnen de SREP kan DNB aanbevelingen doen over het bedrijfsmodel, de interne governance en het risicomanagement van de bank (algemene rekenkamer, 2017). Sinds de crisis zijn hier steeds meer forward looking aspecten aan toegevoegd. Hiermee kan DNB beter anticiperen op problemen die zich mogelijk in de toekomst voordoen (Kellermann, de Haan & de Vries, 2013).

Deze inzichten kunnen ingezet worden om te handhaven maar kunnen ook reflectief ingezet worden. Een vorm van toezicht die relatief nieuw is, is het reflectieve toezicht. Door reflectief toezicht beïnvloedt de toezichthouder de sector, andere overheden, de klant of het maatschappelijk middenveld (Bokhorst & Welp, 2013). Dit doet de toezichthouder door haar sector een spiegel voor te houden, de wetgever te informeren en zelf kritisch naar de eigen toezichtspraktijk te kijken. In het model van Steurer (2013) past dit onder de noemer 'zachte' regulering.

### 2.3.1 Toezicht op Governance, Gedrag en Cultuur

Tijdens de crisis bleek dat het gedrag en de cultuur binnen een financiële instelling grote consequenties kan hebben voor de stabiliteit van de instelling. De lessen uit de crisis hebben ertoe geleid dat De Nederlandse Bank in 2010 de keuze maakte om toezicht te houden op het gedrag en de cultuur van financiële instellingen (Nuijts & de Haan, 2013). DNB is de eerste toezichthouder die zich expliciet committeert aan dit onderwerp en het toezicht op gedrag en cultuur onderdeel maakt van de toezichtspraktijk (de Haan, Nuijts & raaijmakers, 2015). Dit toezicht bevindt kan daardoor ingedeeld onder "zachte regulering" (Steurer, 2013). De Nederlandsche bank is verantwoordelijk voor het prudentiële toezicht. Toch overlapt het microprudentieel toezicht van DNB in figuur 2.2 dus gedeeltelijk met het gedragstoezicht van de AFM. Dit betekent dat DNB evenals de AFM naar het gedrag van instellingen kijkt, hetzij om een andere reden en met een andere focus. De Focus van DNB bouwt voort op het beleidsvisie document: De 7 Elementen van een Integere Cultuur (DNB, 2009). In deze publicatie onderbouwt DNB haar wettelijke basis voor de aandacht vanuit de toezichthouder voor integer handelen en cultuur. Daarnaast geeft DNB een visie op wat haar betreft de onderdelen zijn waaruit een integere cultuur bestaat.

De nieuw geïntroduceerde vorm van toezicht is gericht op het mitigeren van risico's die voortvloeien uit niet-productieve gedragspatronen. Het toezicht op gedrag en cultuur is daarom te plaatsen in de sinds de crisis vergrote aandacht voor forward looking en risico-gebaseerd toezicht. Het risico-gebaseerde toezicht sluit aan bij de filosofie op toezicht van de Amerikaanse bestuurskundige Malcolm Sparrow (2008), die stelt dat gedragingen in sommige gevallen schadelijk zijn, maar niet per definitie illegaal. Het gedrag van instellingen kan illegaal zijn, maar *a priori* is dit niet altijd duidelijk. De introductie van het gedrags- en cultuurtoezicht maakt het mogelijk om de dialoog over deze gedragingen te voeren (Scholten & Raaimakers, 2015). Het huidig gedrags- en cultuurtoezicht van DNB is gestoeld op de vijf volgende assumpties:

- Gedrag en cultuur is de verantwoordelijkheid van financiële instituten;
- De toezichthouder kan het gedrag en de cultuur binnen een organisatie zien en risico's mitigeren;
- Gedrag en cultuur zijn een integraal onderdeel van de organisatie en hier moet dan ook toezicht op worden gehouden in lijn met de strategie, het business model, de strategische organisatorische doelen en governance;
- Gedrags- en cultuurtoezicht is het effectiefst als toezichthouders een idiosyncratische benadering hanteren en geen blauwdruk over organisatiecultuur creëren;
- De focus van dit toezicht is gericht op de top van een organisatie (bestuurders).

DNB gebruikt een op risico gebaseerde methode van toezicht op gedrag en cultuur. Om de risico's te identificeren maakt DNB gebruik van het ijsberg model van Schein (1990). Organisaties worden in dit model vergeleken met een ijsberg waarin een deel van de organisatie op het eerste gezicht waarneembaar is. Het bovenste deel dobert boven het wateroppervlakte, maar het deel hieronder bevindt zich onder water en is daardoor lastiger om waar te nemen. Hoe dieper men onder het

wateroppervlakte wilt kijken hoe minder zonlicht de ijsberg bereikt. Om een beeld van de onderste laag te krijgen is kennis over de lagen hierboven vereist.

Binnen de methodologie van DNB bestaat de ijsberg uit drie lagen. Bovenaan de ijsberg bevindt zich het zichtbare 'gedrag'. Net onder het water oppervlakte ligt de 'groepsdynamiek'. De onderste en minst zichtbare laag van de ijsberg is de 'mindset' die bestaat uit de diepgewortelde overtuigingen en waarden van individuen in een organisatie (Raaijmakers, 2015). Met behulp van deze lens houdt DNB toezicht op het gedrag en de cultuur van financiële instellingen.

Het toezicht op gedrag en cultuur wordt voornamelijk uitgevoerd door het expertisecentrum voor Governance Gedrag & Cultuur (GGC). In de afgelopen negen jaar heeft deze afdeling een grote hoeveelheid onderzoeken uitgevoerd naar het gedrag en de cultuur van financiële instellingen. Deze onderzoeken zijn relatief grootschalig en hierdoor inherent tijdrovend, hierdoor moet DNB keuzes maken voor bepaalde instellingen. De keuze wordt via twee methoden gemaakt. Allereerst kan de keuze topdown worden gemaakt door risicoanalyses voor de gehele sector. Anderzijds kan de keuze volgen vanuit een aanvraag uit het doorlopend toezicht (Raaijmakers, 2015).

Het expertisecentrum werkt in de praktijk veel samen met de accounttoezichthouder (AT) in het geval van niet-significante instellingen of met het Joint Supervisory Team (JST) in het geval van de Europese systeembanken. In principe is de AT of het JST verantwoordelijk voor het doorlopend toezicht, maar in het geval van een incident of bij zorgen van de AT/JST over mogelijk governance-, gedrag- of cultuurproblemen wordt het expertisecentrum ingeschakeld. Na afloop van het onderzoek presenteert DNB haar bevindingen in een dialoogsessie met het bestuur van de instelling. Binnen deze terugkoppeling bevinden zich concrete aanbevelingen. Na deze onderzoeken blijft het expertisecentrum nog enige tijd betrokken voor de monitoring van de ondervonden gedrags- en cultuurrisico's.

Naast de onderzoeken die gekoppeld zijn aan het doorlopend toezicht oefent het expertisecentrum nog op drie andere manieren invloed uit op de sector. Ten eerste fungeert het expertisecentrum als expert waarop andere afdelingen van DNB inzake de onderwerpen governance, gedrag en cultuur kunnen leunen. Ten tweede voert het expertisecentrum sectorbrede onderzoeken uit om zo sector brede invloed uit te kunnen oefenen en daarnaast oefent het expertisecentrum invloed uit op de sector door publicaties naar buiten te brengen (Nuijts, 2018).

### 2.3.2 Europa

De nationale wetten zijn gebonden aan de Europese wet- en regelgeving. De belangrijkste wetten die in dit moment gelden zijn de Capital Requirement Directive (CRD IV) en de Capital Requirements Regulation (CRR). Met de invoering van de CRR<sup>6</sup> en CRD IV<sup>7</sup> werd het Basel III akkoord (zie paragraaf 2.3.3) omgezet in Europese wetgeving en werden de geplande hervormingen van het financiële toezicht in wet omgezet. Deze nieuwe wetgeving vanuit de EU is onderdeel van de integrale respons van Europa op de kredietcrisis (Joosen, 2014). In het kader van deze integrale respons werd de Europese Unie een bankenunie waarin de ECB in de tweede helft van 2014 het toezicht op de systeembanken overnam van de nationale toezichthouders.

Na de inwerkingtreding van CRD IV was het de taak van de nationale overheden om de wetgeving door te vertalen in de nationale wetgeving. Binnen deze wetgeving zijn enkele artikelen relevant voor het toezicht op het gedrag en de cultuur van het bankwezen, deze artikelen zijn voor een deel op principes gebaseerd. Zo stelt de CRD IV dat banken een duidelijke en beheerste organisatiestructuur dienen te hebben<sup>8</sup>. Daarbij stelt het artikel dat de instelling effectieve procedures moet hebben voor de detectie van risico's. Hieraan kunnen ook niet-financiële risico's gekoppeld worden, waarvan de risicocultuur een onderdeel is (Bänziger, Picot & Stracke, 2012). Het bedrijfsmodel is één van de onderdelen waarop de toezichthouder toetst<sup>9</sup>. Naast de organisatiestructuur wordt binnen de CRD IV vastgelegd dat de RvC of de Non-executives toezichthouden op het bestuur<sup>10</sup> en hiermee een doeltreffend bestuur garanderen. Daarnaast moet dit leidinggevende orgaan zelf voldoende geschikt zijn en op een bepaalde manier zijn vormgegeven<sup>11</sup>. Deze wet- en regelgeving is doorvertaald in guidelines door de European Banking Authority (EBA) en wordt gebruikt in het doorlopend toezicht van JST's, accounttoezichthouders, specialisten en on-sites (Ferran, 2016).

#### **European Banking Authority**

Een van de eerste stappen die de EU heeft gezet om de bankenunie werkelijkheid te laten worden is de introductie van de EBA in 2011. De voornaamste taak en de bron van de invloed die de EBA uit kan oefenen is het mandaat om guidelines op te stellen die tot doel hebben om meer consistentere, efficiënte en effectievere toezichtspraktijken te ontwikkelen. De EBA geeft inkleuring aan de Europese wet- en regelgeving door guidelines te schrijven die gebruikt worden in het SSM en geïmplementeerd worden in de nationale regelgeving. Ferran (2016) ziet de EBA als de lijm die het SSM en de nationale autoriteiten aan elkaar bindt.

De belangrijkste guideline van de EBA voor het Europees toezicht op GGC is de guideline voor internal governance (EBA, 2017). In deze guideline noemt de EBA risicocultuur expliciet als een onderdeel van de bedrijfsvoering en corporate governance van banken. Zo moet de RvB inzicht hebben in de risicocultuur en moet de risico- en nominatiecommissie geregeld gerapporteerd worden door de interne controlefuncties omtrent de risicocultuur van de instelling (EBA, 2017).

---

<sup>6</sup> Richtlijn 2013/36/EU

<sup>7</sup> Verordening (EU) Nr. 575/2013

<sup>8</sup> CRD IV: Artikel 74 lid 1

<sup>9</sup> CRD IV: Artikel 98 lid 1(i) & lid 6

<sup>10</sup> CRD IV: Artikel 88 lid 1

<sup>11</sup> CRD IV: Artikel 91

### **Europese Centrale Bank**

De autoriteit waar het mandaat ligt is de Europese Centrale Bank (ECB). Voor de crisis bestond het mandaat van de ECB voornamelijk uit het garanderen van de prijsstabiliteit door bijvoorbeeld bij te sturen op de inflatie van de Euro. Na de crisis zijn hier verschillende taken bijgekomen waaronder het micro-prudentiële toezicht van significante banken (Darvas & Merler, 2013). Iedere grootbank kent een eigen Joint Supervisory Team (JST) die bestaat uit een aantal toezichthouders uit het land waarin de bank statutair gezeteld is en enkele toezichthouders uit de andere EU landen (Gren, 2018).

Naast het directe toezicht oefent de ECB veel invloed uit door indirecte beïnvloeding van het toezicht van de nationale autoriteiten. De ECB heeft met de invoering van het Single Supervisory Mechanism (SSM) het gereedschap in handen gekregen om gemeenschappelijke regels en methoden te ontwikkelen voor de hele bankenunie. Zo publiceert de ECB het SSM Manual waarin de methodologie voor het toezicht staat omschreven. Hierin zijn bijvoorbeeld het Risk Assessment System (RAS) en de het Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) opgenomen. De RAS dient als tool voor risico identificaties en de SREP wordt gebruikt als jaarlijkse terugkoppeling aan banken waarin de toezichthouders de banken "huiswerk" opgeven (EBA, 2019). overgestapt op de SSM methodologie, zo ook de kleine en middelgrote banken (DNB, 2019). Hierdoor wordt een deel van het toezicht bepaald vanuit de Europese samenwerking.

### 2.3.3 Mondiaal toezicht

De bancaire sector beperkt zich noch tot de grenzen van de natiestaat, noch tot de grenzen van de Europese Unie. De bankenwereld kent twee voornaamste mondiaal opererende prudentiële toezichthouders en standaardzeters: de Bank for International Settlements en het Financial Stability Board.

#### **Bank for international settlements**

De Bank for International Settlements (BIS) is de oudste internationaal opererende publieke organisatie. In het heden is de BIS een mondiaal opererende organisatie die zich onder andere bezighoudt met het opstellen van principes voor de regulering van de bancaire sector. Een van de commissies van de BIS, de Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), heeft sinds 1974 de taak om betere internationale standaarden voor het banktoezicht te ontwikkelen. Deze committee heeft nog steeds een grote invloed op het mondiale banktoezicht. Basel III is de meest recente standaard die de BCBS heeft uitgebracht (BCBS, 2010). Deze standaard is in principe soft law en heeft geen wettelijke grondslag (Ingves, 2014). Desalniettemin is Basel III wel voor een groot deel geïmplementeerd in de wettelijke omgeving van Europa. Basel III is gebruikt als raamwerk voor de Europese Wetgeving CRD IV (EBA, 2019).

#### **Financial Stability Board**

In 2009 kwamen de staatshoofden van de 20 grootste economieën plus Nederland en Spanje (G20) in London bijeen om te praten over de toekomst van de financiële sector. Tijdens deze conferentie heeft de G20 het Financial Stability Board (FSB) in het leven geroepen. Deze internationale instantie heeft als doel om het internationale banktoezicht te verbeteren.

Een van de door het FSB geïntroduceerde onderdelen van het banktoezicht is het toezicht op "Risk culture". In 2012 noemde het FSB dit onderwerp voor het eerst risicocultuur in een officiële guideline (Bänziger, Picot & Stracke, 2012). In dit rapport stelt het FSB expliciet dat toezichthouders inzicht dienen te hebben in de cultuur van de bank waarop zij toezicht houden en dienen te begrijpen hoe dit de veiligheid en de beheersbaarheid van de bank beïnvloedt.

Met deze expliciete verwijzing naar cultuur opent het FSB verschillende deuren en wordt risicocultuur een expliciet aandachtspunt van toezichthouders over de hele wereld. De standaarden die het FSB omtrent risicocultuur heeft opgesteld zijn in het kader van verschillende wet- en regelgeving 74(1) van CRD IV en 3.17 van de Wft verankerd in zowel het Europees als het Nederlandse toezicht (Zie bijlage 9.1).

## 2.4 Corporate governance en interne regulering

Iedere organisatie heeft enige vorm van interne zelfregulering. Een deel van deze interne zelfregulering is bepaald door principes (Basel III, EBA Guidelines, CRD IV, FSB Guidelines), de wet (CRD IV, Wft) en door codes (Code Banken, Nederlandse Corporate Governance Codes). Maar instellingen hebben binnen deze regelgeving vrijheid om een eigen gedragscode op te stellen en invulling te geven aan de codes. Daarnaast is regulering op organisatiecultuur in het bijzonder complex doordat deze maar gedeeltelijk in codes is opgenomen. Vooral op dit onderwerp is de bewegingsvrijheid relatief groter dan op een onderwerp als de formele organisatiestructuur. In dit hoofdstuk worden de meest fundamentele onderdelen van de interne governance en corporate governance van banken kort toegelicht.

### **Bestuur**

Banken hebben in Nederland van oudsher een Corporate Governance structuur met een bestuur dat uit twee lagen bestaat. Binnen de Corporate Governance literatuur wordt dit een Two-tier board genoemd. Dit betekent dat banken zowel een Raad van Bestuur als een Raad van Commissarissen hebben die los van elkaar bestaan. De RvC ziet toe op het functioneren van de RvB en heeft officieel de werkgeversrol binnen de bank. Deze werkgeversrol wordt bemoeilijkt door verschillende uitdagingen waarmee RvC's kampen. Bezemer, Peij, de Kruijs & Maassen (2014) hebben drie uitdagingen geïdentificeerd waarmee commissarissen vaak kampen:

- Commissarissen hebben moeite om de juiste kritische vragen te stellen;
- Commissarissen hebben te maken met een informatie-asymmetrie ten opzichte van de RvB;
- De RvC kan te maken krijgen met interpersoonlijke spanning met leden van de RvB.

De eerste twee uitdagingen vloeien beiden voort uit het verschil in informatie waarover de RvB en de RvC beschikken. De RvB heeft maar beperkt de tijd en krijgt vaak een relatief grote basis van informatie tot haar beschikking. Deze informatiebasis is echter zo veelzijdig en groot dat commissarissen in sommige gevallen een 'informatie overload' hebben waardoor niet duidelijk is wat daadwerkelijk belangrijk is binnen de instelling.

### **Regels en procedures**

Zoals in de Nederlandse Corporate Governance Code bepaald, nemen organisaties in principe een gedragscode op in de interne bedrijfsvoering (Corporate Governance Code). Deze gedragscode dient zichtbaar te zijn op de website van de organisatie en vormt de leidraad van het handelen binnen de organisatie. Deze code kan gezien worden als een vorm van interne zelfregulering.

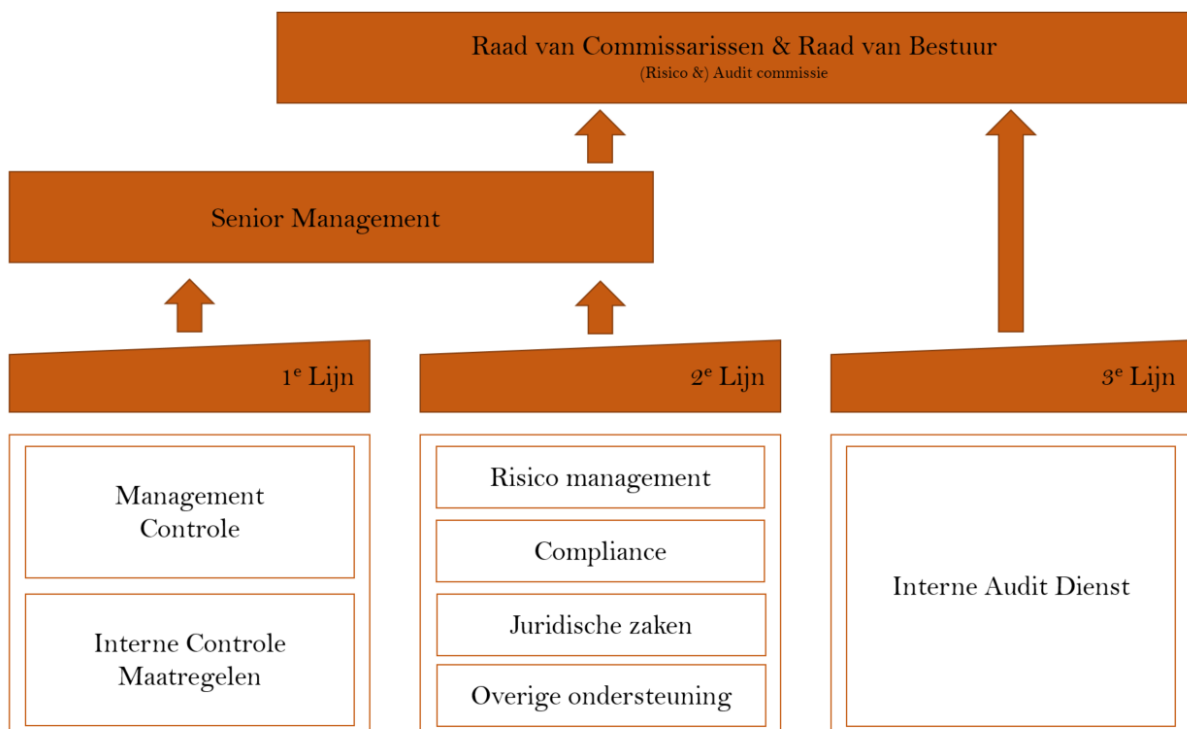
### **Three lines of defence**

Een van de zelfreguleringsmechanismen die in de organisatie zelf verweven staat is het systeem van Three lines of defence. Deze interne structuur wordt als uitgangspunt gehanteerd in de guideline van de EBA (2017). De risico's in de financiële sector worden in de organisatiestructuur gemitigeerd en gecontroleerd door de 'three lines of defence'.

De eerste lijn bestaat uit het **operationele management**. Het management mitigeert risico's door het managen van de dagelijkse kernactiviteiten van de organisatie. In de tweede verdedigingslijn bevinden zich **de support** onderdelen zoals compliance- en risicomanagementafdelingen. Deze onderdelen opereren met een bepaalde mate van onafhankelijkheid tot de eerste verdedigingslijn.

De derde lijn wordt gevormd door de **interne audit** afdeling van een organisatie. Deze afdeling vraagt verantwoording aan andere afdelingen en gaat intern na of de functies werken. Deze verdedigingslijn opereert idealiter met een hoge mate van onafhankelijkheid en heeft direct toegang tot het bestuur van de organisatie (van Altena, 2017).

Figuur 2.3: De three lines of defence van corporate governance



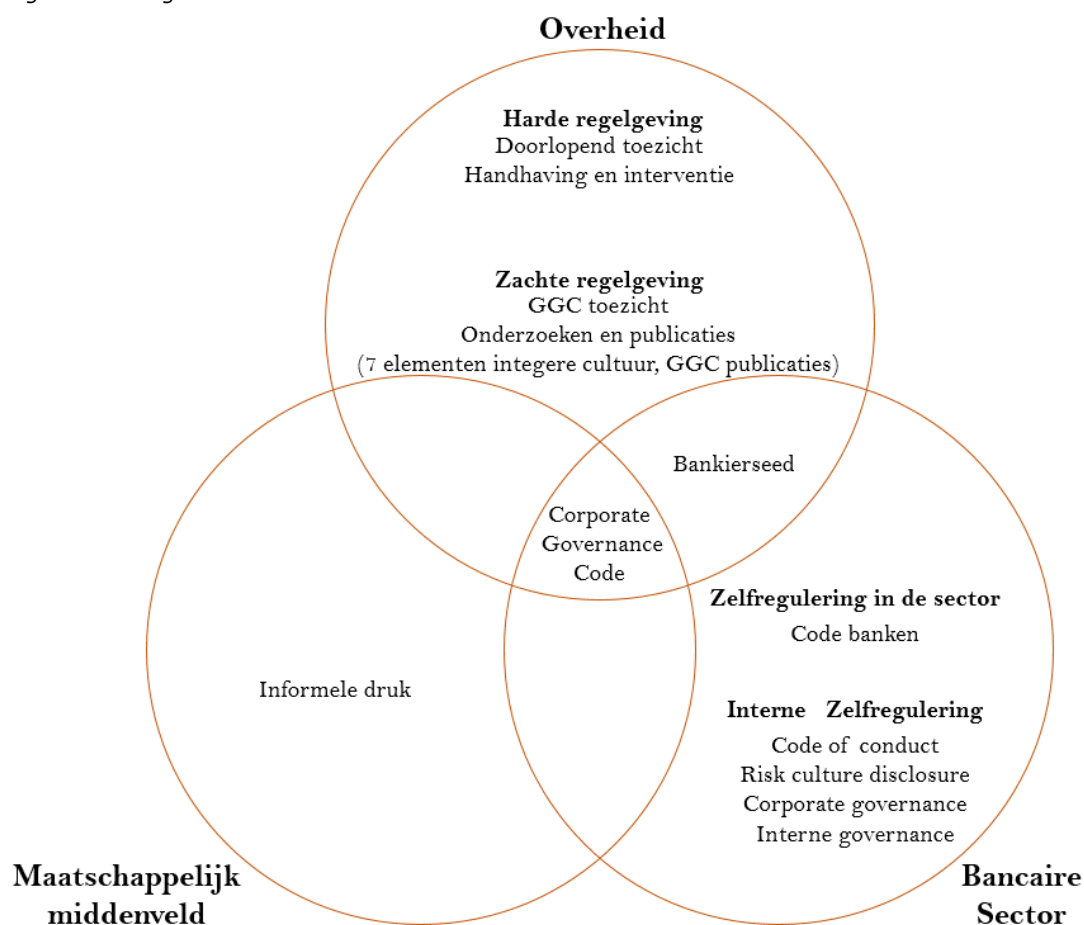


## 2.5 Regulerende kaart van cultuur in het bankwezen

De (meta-)regulering van cultuur binnen de bankensector is voor een deel gebaseerd op een combinatie van wet- en regelgeving die door verschillende actoren zijn ontwikkeld, maar wel op elkaar inhaken. De toezichthouder heeft mandaat en maakt regels door op principes gebaseerde wet- en regelgeving die gekoppeld is aan transnationale guidelines. Daarnaast heeft Nederland verschillende door de sector of door tripartite-coregulatie opgestelde regelgeving in de wet verankerd. Het resultaat is een complex geheel aan regelgeving waarin verschillende documenten en wetten aan elkaar vastgehaakt zijn (Zie bijlage 9.1). Hierdoor zijn banken in toenemende mate verplicht om risicocultuur als onderdeel van de bedrijfsvoering mee te nemen. De governance structuur is voor een deel verplicht en hierop kan binnen de harde regelgeving worden ingegrepen. Dit doet de toezichthouder in het doorlopend toezicht en indien non-compliance kan handhaving en interventie volgen.

Desalniettemin is een groot deel van het toezicht vormgegeven vanuit de zachte regelgeving. DNB heeft een expertisecentrum voor Governance, Gedrag en Cultuur die door onderzoeken een spiegel aan instellingen voorhoudt en het doorlopend toezicht van informatie verschaft. Tot noch toe is dit voornamelijk vormgegeven vanuit zachte regelgeving. Daarnaast brengt DNB publicaties uit die mogelijk invloed hebben op de sector.

Figuur 2.4: Regulerende kaart van cultuur in het bankwezen





Ruel, N. (2018). *Attraction*. Shanghai



### 3 | Institutionele theorie

Om de hoofdvraag te beantwoorden is inzicht nodig in de mechanismen die veranderingen tot stand brengen en ervoor zorgen dat organisaties zich op een bepaalde wijze aanpassen aan een veranderende maatschappelijke context. Organisaties en sectoren veranderen vaak gelijktijdig. De druk die de maatschappij uitoefent en de verwachting die de maatschappij heeft van een organisatie is vaak uniform. Desalniettemin kennen organisaties binnen sectoren grote verschillen. De gelijkenissen tussen organisaties kunnen vanuit een marktprincipe verklaard worden. Deze verklaring kan bijvoorbeeld gevonden worden aan de hand van de bevindingen van de bekende bioloog, Charles Darwin. Volgens de darwinistische organisatie theorie blijven organisaties die goed functioneren bestaan door natuurlijke selectie (Winter, 1964). De organisaties die slecht presteren worden weggeconcentreerd en doordat dezelfde factoren op organisaties van toepassing zijn lijken organisaties op elkaar. Naast deze organische verklaring kan worden betoogd dat organisaties op elkaar lijken door een rationele afweging. Volgens de oude institutionele theorie worden organisaties op logische wijze beheerd en vormgegeven, organisaties implementeren wat het beste voor hen is. Een nieuwe technologie wordt hierdoor vrij snel door een hele sector geïmplementeerd en gebruikt en hierdoor lijken organisaties relatief veel op elkaar.

Deze verklaringen voelen intuïtief logisch aan, maar deze redeneringen verklaren niet waarom innovatie onvoldoende plaatsvindt, organisaties soms irrationeel handelen, goed lopende organisaties failliet gaan of weggesaneerd worden, terwijl niet functionerende organisaties en onderdelen van organisaties lang blijven voortbestaan (Dimaggio & Powell, 1983). Deze fenomenen zijn in de bancaire sector waarneembaar. Zo worden minder goed functionerende banken soms in leven gehouden omdat deze banken te systeem relevant zijn (Afonso, Santos & Traina, 2014) en richt het risicomanagement van banken zich van oudsher te veel op data uit het verleden waardoor banken economische problemen onvoldoende zagen aankomen (Stulz, 2008).

De neo-institutionele theorie biedt uitkomst in het verklaren van irrationaliteit op organisatieniveau. Mensen zijn sociale wezens en handelen niet alleen op basis van een rationele keuze. Het gedrag binnen organisaties wordt ingekaderd door *instituties* (Scott, 2005). Deze instituties zijn echter lastig definieerbaar. Volgens Alvesson & Spicer (2019) is het begrip zo vaak gebruikt dat het zelfs lastig wordt om een consensus te bereiken over de vraag wat een *institutie* niet is. In dit onderzoek wordt de definitie van Scott (1995) gehanteerd: '*cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour*'.

Deze definitie volgt vanuit enkele filosofische basisassumpties over mensen, groepen en organisaties. Ten eerste impliceert de definitie van Scott (1995) het bestaan van een bounded rationality (Simon, 1955) in tegenstelling tot het idee van de alwetende homo economicus. Mensen zijn wel rationeel, maar kunnen dit maar tot op een zekere hoogte zijn door de cognitieve vermogens van de mens. Ten tweede worden mensen en organisaties volgens de institutionele theorie beïnvloed door een sociale structuur, hierop moet wel de kanttekening gemaakt worden dat dit niet betekent dat

menselijke *agency* op haar beurt geen invloed op de structuur kan uitoefenen. De structuur waarin het handelen wordt ingekaderd bestaat, maar wordt vormgegeven en veranderd door agenten of organisaties die hier tegen in gaan, aanpassingen maken of de status quo uitdagen (Scott, 2005).

De wijze waarop een organisatie is ingericht wordt volgens deze twee assumpties voor een groot deel bepaald door wat March (1996) de 'logic of appropriateness' noemt. Mensen gedragen zich binnen een organisatie op een bepaalde wijze omdat dit zo hoort, van hen verwacht wordt of omdat men niet anders weet. Binnen de organisatie geldt een dergelijke logica waarin mensen zeggen hoe zij met elkaar om gaan, maar buiten de organisatie hebben mensen een verwachting. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen wat mensen binnen een organisatie doen en wat men van elkaar verwacht aan de ene zijde en wat de buitenwereld, of anders geformuleerd het institutionele veld, van de organisatie verwacht aan de andere zijde (Meyer & Rowan, 1977). Op die manier schuilt er een zekere rationaliteit achter de eerder beschreven irrationaliteit. Organisaties die veel legitimiteit van de buitenwereld krijgen hebben hierdoor meer toegang tot grondstoffen of menselijk kapitaal. Volgens de neo-institutionele theorie zijn organisaties niet irrationeel, maar staat rationaliteit niet gelijk aan efficiëntie (DiMaggio & Powell, 1983).

Instituties creëren de kaders waarin organisaties zichzelf kunnen vormgeven. Deze instituties worden op hun plaats weer gecreëerd door logica's die achter de instituties schuil gaan. Zo is een groot deel van onze maatschappij nu gebaseerd en vormgegeven vanuit de logica van het kapitalisme. Naast deze logica bestaat er een veelvoud aan andere logica's die de instituten vormgeven (Friedland & Alford, 1991). Deze logica's worden vaak als vanzelfsprekend gezien en worden op hun beurt weer beschermd door de instituties die uit de logica's voortvloeien. Deze logica's helpen te verklaren waarom bepaalde instituties ontstaan en legitiem worden gevonden.

Deze theoretische constructen van de neo-institutionele theorie verklaren het handelen van organisaties duidelijk vanuit een structuur-perspectief. De institutionele theorie wordt vaak gezien als een voornamelijk structurele verklaring (Hay & Wincott, 1998). Echter, de dichotomie tussen het *agency* perspectief en het structuur perspectief is binnen de institutionele theorie een vals dilemma. De institutionele theorie is juist krachtig door de mogelijke integratie van het structuur- en een *agency*-perspectief. Het valse dilemma tussen structuur en *agency* wordt in de theorie de paradox van de ingebedde agent genoemd (Garud, Hardy & Maguire, 2007). De agent wordt beperkt door de structuur, maar kan hier wel invloed op uitoefenen. Zo kunnen agenten instituties actief proberen te veranderen (DiMaggio, 1988) en hebben organisaties de keuze om op verschillende manieren met institutionele druk om te gaan (Oliver, 1991).

Vanuit het structurele institutionele perspectief worden organisaties gevormd door institutionele druk die vanuit verschillende manieren wordt geuit. De reactie van de organisatie wordt gedetermineerd door de structuur, maar zoals Scott (2004) aangeeft kunnen organisaties of individuen reageren op de structuur en actief verandering in de structuur aanbrenghen.

In de oorspronkelijke neo-institutionele werken is weinig expliciete aandacht besteed aan de strategische keuzes van organisaties. DiMaggio (1988) probeerde dit recht te zetten in een essay waarin hij beargumenteerd dat het *agency* perspectief ook van belang is binnen de theorie. Enkele

jaren hierna heeft Oliver (1991) met de introductie van strategische reacties op institutionele grote invloed gehad op de ontwikkeling van het agent-perspectief binnen de neo-institutionele theorie. Oliver (1991) brengt het resource dependence perspectief en het institutionele-perspectief samen om een verklaring te bieden voor de strategische keuzen die organisaties maken.

De institutionele verklaring voor gelijkenissen, verschillen en veranderingen wordt bepaald door de druk vanuit het institutionele veld op organisaties. Volgens Oliver (1991) hebben organisaties verschillende keuze mogelijkheden en strategieën om deze druk bijvoorbeeld af te wenden of juist wel volledig te integreren. Het idee dat organisaties de verwachtingen of druk niet volledig integreren in de bedrijfsvoering is al wel eerder onderzocht binnen de institutionele theorie. Volgens Meyer & Rowan (1977) vormen organisaties zich op de manier die de buiten en de binnenwereld van hen verwacht, maar in de praktijk zijn veel organisatieonderdelen voornamelijk symbolisch van aard. Deze onderdelen of organisatiestructuren en rituelen bestaan om legitimiteit te verwerven, maar zijn losgekoppeld van de bedrijfsvoering.

Deze theorie kan goed toegepast worden op het falen van de investeringsbanken tijdens de kredietcrisis. Riaz (2009) laat zien dat de investeringsbanken diverse strategieën hebben gebruikt om de institutionele druk af te wentelen. De overheid, de klanten en de sector verlangden een hele duidelijke en beheerste organisatiestructuur waarin alles goed en overzichtelijk was vastgelegd. Organisaties hadden hierdoor een perfecte structuur, maar deze structuur bleek voor een deel symbolisch. Hierdoor hebben investeringsbanken onevenredig veel ruimte gekregen om achter deze symbolische façade ander beleid te voeren. De externe representatie van de organisatie was hier losgekoppeld van de interne werkelijkheid (Meyer & Rowan, 1977).

Een ander onderzoek de interne gedragscodes van verschillende industriële bedrijven toont aan dat veel van de bedrijven de teksten uit de codes kopiëren zonder deze daadwerkelijk in de bedrijfsvoering op te nemen. De advocaten, monitoringscommissies en toezichthouders kijken alleen of de codes worden doorgevoerd in openbare publicaties en zetten vervolgens een vinkje. De auteurs spreken van een kopieer-en-plak maatschappij (Holder-webb & Cohen, 2012). Ook hier blijkt dat de structuren of publicaties naar de buitenwereld voor een deel losgekoppeld kunnen zijn van de daadwerkelijke bedrijfsvoering.

Deze loskoppeling verloopt volgens Meyer & Rowan (1977) vrijwel automatisch, maar vanuit het perspectief van Oliver (1991) kan dit een keuze zijn. Daadwerkelijke aanpassing is volgens Oliver (1991) één van de vijf verschillende strategische keuze mogelijkheden van een organisatie. Naast de institutionele druk te laten berusten kan een organisatie ervoor kiezen om actief in te spelen op de institutionele druk. De organisatie kan een compromis sluiten, aanpassingen vermijden, de institutionele druk trotseren en ervoor kiezen om instituties te manipuleren. Iedere strategie kan met behulp van verschillende tactieken uitgevoerd worden,

Organisaties voeren deze strategieën en tactieken uit in het geval van institutionele druk. De kans dat een organisatie een bepaalde strategie wel of niet kiest wordt bepaald door verschillende

eigenschappen van de druk. In het artikel van Oliver staan vijf determinanten voor de strategische reactie, te weten:

- De reden van de druk (Cause);
- De autoriteit die druk uitoefent (Constituents);
- De inhoud of richting van de druk (Content);
- De wijze waarop de druk wordt uitgeoefend (Control);
- De context waarin de druk zich begeeft (Context).

Volgens deze theorie voeren organisaties een strategie op basis van de bovenstaande vijf determinanten. Een van de determinanten, constituenten, is afgeleid van de resource dependentie theorie. Organisaties zijn afhankelijk van verschillende stakeholders die institutionele druk uitoefenen. Hierdoor zijn banken als de institutionele druk groot is of verplicht wordt uitgeoefend compliant

In dit hoofdstuk wordt een model gecreëerd waarin zowel het agency-perspectief in de vorm van organisatie specifieke factoren en strategische reacties als het structuur-perspectief in de vorm van druk en isomorfisme gecombineerd worden. In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt vanuit een structuur perspectief op de institutionele theorie omschreven hoe de sector het maatschappelijk middenveld en de overheid druk uitoefenen op organisaties. In het tweede deel wordt vanuit een agent perspectief op de institutionele theorie uiteengezet waarom organisaties ondanks dezelfde druk er anders uit kunnen zien.

### 3.1 Institutionele druk

Volgens de neo-institutionele theorie hebben organisaties bestaansrecht als zij zowel de interne omgeving als de buitenwereld van hun bestaansrecht overtuigen (Meyer & Rowan, 1977). Deze buitenwereld oefent een zekere institutionele druk uit op de wijze waarop een organisatie er uit dient te zien en hoe de bedrijfsvoering binnen een organisatie verloopt.

Deze buitenwereld wordt door DiMaggio & Powell (1983) de institutionele omgeving of het institutionele veld genoemd en dit veld oefent een isomorfe druk uit op de organisaties binnen dit veld. Deze isomorfe druk wordt veroorzaakt door drie mechanismen. Ten eerste wordt isomorfe druk geuit door dwingend isomorfisme. Organisaties moeten zich aanpassen aan wet- en regelgeving en aan maatschappelijke verwachtingen waarvan de organisaties afhankelijk zijn. Deze twee vormen formele en informele druk leggen een dwingende druk op organisaties waardoor zij zich aanpassen. Ten tweede stellen DiMaggio & Powell (1983) dat organisaties zich automatisch aanpassen door mimetische processen. Doordat organisaties handelen in een onzekere omgeving waarin de verwachtingen niet altijd even duidelijk zijn passen organisaties zich aan omdat anderen dit ook doen. Ten slotte wordt er een normatieve druk op organisaties uitgeoefend. In een institutioneel veld worden dezelfde mensen aangenomen die in een bepaalde traditie zijn opgeleid en hierdoor al binnenstromen met éénzelfde logica. Daarnaast identificeren consultants of overheden 'best' practices die een normatieve druk uitoefenen.

Het institutionele veld waarin banken opereren bestaat de consumenten van bancaire producten zoals depositohouders en partijen die leningen verkrijgen, de regulerende autoriteiten en alle organisaties die een soortgelijke dienst of product aanbieden ofwel de sector (DiMaggio & Powell, 1983). In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe deze drie, door Steurer (2013) geïdentificeerde regulerende principes, institutionele druk uitoefenen op de individuele banken.



### 3.1.1 Sector

Een van de groepen binnen het institutionele veld is de sector of referentiegroep van een organisatie. Zoals DiMaggio & Powell (1983) uitleggen zorgt de sector waarin een organisatie zich bevindt voor verschillende isomorfe processen. De sector zorgt op verschillende manieren voor bewuste en onbewuste druk op de vormgeving van de bedrijfsvoering binnen de organisaties die deel uitmaken van deze sector.

Om de ontwikkeling in een sector als geheel te duiden is het relevant te weten dat dit kan leiden tot een patroon waarin sommige organisaties de druk accepteren en overnemen en andere organisaties 'achterblijven' en de verandering nog niet doorvoeren, dit kan door weerstand, maar ook door onvoldoende kennis en onzekerheid over het institutionele veld. Herremans, Herschovis & Bertels (2009) tonen aan dat bedrijven zich hierdoor op een continuüm bevinden van koplopers en organisaties die achter lopen. Normatieve en mimetische druk zorgen ervoor dat de achterlopende organisaties zich over het continuüm verschuiven.

#### **Normatieve druk vanuit de sector**

Volgens het model van DiMaggio & Powell (1983) oefent de sector op twee manieren normatieve druk uit. Ten eerste wordt kennis doorgegeven door professionalisering vanuit het onderwijs en de trainingen die professionals ondernemen. Hierdoor ontwikkelt zich een gemeenschappelijke logica binnen de sector. De druk vanuit de sector wordt uitgeoefend door deze gemeenschappelijke idee vorming. Ten tweede is de sector onderling verbonden door netwerken en verenigingen. Binnen deze netwerken worden ideeën verspreid en ontwikkeld. De NVB is een voorbeeld van een vereniging waarin de bankensector ideeën uitwisselt. Vanuit deze idee vorming worden normen opgesteld en verspreid. Deze normen gaan in sommige gevallen als best practices gelden. Het verenigingen van instellingen en de netwerken waarin instellingen zich bevinden zorgen hierdoor voor een normatieve druk. De legitimiteit van de druk vanuit de sector neemt hierdoor toe (Oliver, 1991).

In de Nederlandse bankensector zijn deze normatieve wensen en ideeën gedeeltelijk vastgelegd in codes die volgens het 'pas-toe of leg-uit' principe toegepast dienen te worden in het bankbedrijf. Soortgelijke vormen van zelfregulering vanuit de industrie bestaan al eeuwen lang. Van oudsher was bijvoorbeeld het gilde verantwoordelijk voor de verspreiding en het toezicht op normen. Op deze manier konden de gildes de sector beschermen en de kwaliteit binnen de sector waarborgen zodat de klanten de sector eerder en makkelijker als legitiem aanvaardden (Wolek, 1999). In de grondvesten van de bestuurskunde werd de flexibiliteit en de effectiviteit van sectorale zelfregulering aangeprezen. Zo zag Weber de potentie van zelfregulering door een veel grotere flexibiliteit die een sector heeft ten opzichte van de overheid (Haines, 1996). Zelfregulering vanuit een sector organisatie, of zoals Gunningham & Rees (1997) het noemen een mediërende organisatie, heeft potentiële voordelen en in onderzoek naar dergelijke codes blijkt dat deze zorgen voor aanpassing en isomorfisme vanuit de bedrijven in de sector (Howard, Nash & Ehrenfeld, 1999). Deze codes kunnen werken als drijfveer voor de implementatie van gemeenschappelijke mechanismen.

### ***Mimetische processen binnen de sector***

Organisaties kampen met een onzekerheid over de wijze waarop zij zichzelf dienen vorm te geven. Institutionele velden zijn complex en de verwachtingen die overheden of klanten hebben zijn niet altijd direct waarneembaar. Deze onzekerheid kunnen organisaties overbruggen door te kijken naar de referentiegroep en zich aan te passen aan de wijze waarop andere organisaties hun bedrijf voeren. Hierdoor zorgt de sector voor een mimetisch proces. Volgens deze theorie gaan organisaties zich steeds meer tot elkaar verhouden (DiMaggio & Powell, 1983). Deze theorie biedt echter nog geen verklaring over de wijze waarop dit mimetische proces verloopt en hoe men dit in de praktijk terug kan zien. Allereerst is het de vraag naar welke organisaties wordt gekeken om verandering door te voeren. In een onderzoek naar diversificatie van verschillende bedrijven in China tonen Zhou en Delios (2010) aan dat organisaties vooral kijken naar organisaties die in hun referentiegroep of sociale netwerk zitten. Vanuit deze vorm van isomorfisme gaat dus minder een duidelijke ratio schuil, maar hij wordt voornamelijk veroorzaakt door een proces waarin organisaties zich aanpassen.

*Hypothese 1: Instellingen voeren steeds meer soortgelijke zelfregulering in door normatieve druk vanuit de sector, uiteindelijk nemen instellingen deze zelfreguleringsmechanismen onderling over door mimetische processen.*

### 3.1.2 Klant

Volgens Steurer (2013) kunnen zowel de overheid, de private sector als het gemeenschappelijk middenveld fungeren als toezichthouder. De burgergemeenschap kan toezicht houden door formele standaarden op te zetten en door informele druk uit te oefenen. Klanten kunnen een bijdrage leveren door vanuit een markt principe bepaalde keuzes te maken die beter zijn voor de maatschappij als geheel (Shamir, 2008). De informatievoorziening van deze groep is echter beperkt en gezamenlijke actie is moeilijk te bewerkstelligen. Desalniettemin wordt de maatschappij binnen de neo-institutionele theorie aangehaald als een uitoefenaar van normatieve en dwingende druk op organisaties (DiMaggio & Powell, 1983). De klanten zijn immers onderdeel van het institutionele veld. Legitimiteit onder klanten is een vereiste voor het voortbestaan van een organisatie.

#### **Informele druk vanuit de klant**

Een van de institutionele krachten van waaruit banken gereguleerd worden is de media. Steurer (2013) noemt de media als één van de coalitie partners voor het maatschappelijk middenveld in de regulering van de private sector. De media zorgt op twee manieren voor institutionele druk: Zonder dat de media ergens rapporteert is het voor bedrijven soms lastig te achterhalen welke sentimenten er in de maatschappij heersen en wat de verwachtingen van de klant en de maatschappij zijn. De media zorgen hierdoor voor kennis bij de bank over de verwachtingen en sentimenten die over hen heersen.

Doordat klanten een grote informatie asymmetrie hebben tot de bank hebben de klanten informatie nodig van buitenaf (Bradley, 2007). De informatievoorziening wordt voor een deel bepaald door uitingen in de media. Collectieve sociale acties, protesten en campagnes vanuit het maatschappelijk middenveld worden van oudsher veelal aangevoerd en versterkt door uitlatingen in de pers (Koopmans, 1993). In de trend die de afgelopen jaren waarneembaar is binnen de private sector waarin steeds meer organisaties verantwoording afleggen over corporate social responsibility is te zien dat media aandacht vaak een doorslaggevende rol speelt. De media fungeert hierdoor als een opiniërend mechanisme en stuwt institutionele druk vanuit de klant en de maatschappij als geheel (Cormier, Magnan & Velthoven, 2005). Het is in lijn met de institutionele theorie mogelijk dat media uitingen voor specifieke instellingen eraan bijdragen dat instellingen meer maatregelen op dit onderwerp implementeren.

Echter kennen banken diverse typen klanten. Zo hebben investeringsbanken voornamelijk zakelijke klanten en zijn de grote traditionele banken veel meer afhankelijk van de gewone consument die een deposito bij de bank heeft staan. Door een diversiteit aan klanten kampen banken met diverse logica's die vanuit deze klanten wordt uitgeoefend. Hierdoor maakt het uit welk type klant een bank bedient:

Operationele risico's zijn vaak ongewenste risico's, hier bestaan geen duidelijke preferenties over. In de bankensector bestaat er een spanningsveld over de krediet- en marktrisicopreferenties tussen verschillende actoren die invloed hebben op de bank. Crediteuren van de bank willen dat de bank zo

min mogelijk risico's neemt in haar investeringen omdat risico's kunnen leiden tot verlies. De aandeelhouders van een bank zijn daarentegen juist bereid risico's te nemen omdat de potentie van het nemen van risico's zeer hoog is, de waarde van hun aandelen kunnen met veel risico exponentieel stijgen (Stulz, 2016; Srivastav & Hagendorff, 2016). Hierdoor nemen banken met aandeelhouders die relatief veel invloed hebben volgens Laeven & Levine (2009) meer risico's.

*Hypothese 2: Financiële instellingen implementeren meer zelfreguleringsmechanismen op organisatiecultuur indien de klanten waar de bank afhankelijk van is druk uitoefenen op de bedrijfsvoering van de bank.*

Deze verantwoordelijkheid kan ervaren worden, maar dit betekent niet direct dat er een dialoog tussen de klant en de financiële instelling is. Een dialoog tussen de klant, civiele organisaties en financiële instellingen kan geïnstitutionaliseerd worden in het systeem waarin een bank zich begeeft. Volgens Cambell (2007) zorgt een geïnstitutionaliseerd dialoog voor een meer sociaal verantwoordelijke houding van bedrijven. Het is mogelijk dat in de financiële sector hetzelfde geldt.

### **De klant en dwingende druk**

Verschillende Civil Society Organisaties (CSOs) proberen de informele druk vanuit burgers te mobiliseren door rapportages te schrijven, ranglijsten op te stellen en vergelijkplatforms op te richten. Deze organisaties kunnen de druk door technologische verbeteringen hoger opvoeren door klanten van informatie te voorzien en banken te rangschikken. Naast de formele platforms en informele druk die burgers en burgerorganisaties kunnen inzetten op de financiële sector zijn er mogelijkheden tot actieve burgerparticipatie in het beleid en toezicht op banken. De Europese Unie heeft mogelijkheden gegeven en platforms gecreëerd om burgers en CSOs actief mee te laten denken aan de veranderingen van de financiële wet- en regelgeving. Deze mogelijkheden zijn in de praktijk onbenut gelaten volgens Bradley (2007) komt dit door een grote informatie asymmetrie tussen financiële instellingen en burgers. De EU wilde hiermee aanzetten tot tripartite co-regulatie. maar door een gebrek aan kennis van CSOs en burgers zijn deze plaatsen niet opgevuld. Door burgers bewuster te maken van de effecten van GGC en het gedrag van Banken kunnen burgers mogelijk een bijdrage leveren door druk uit te oefenen vanuit een markt principe (Steurer, 2013).

### 3.1.3 Overheid

Organisaties voelen druk om zich aan te passen vanuit verschillende kanten. De overheid is een van de kanalen waarmee druk kan worden uitgeoefend op instellingen, organisaties of groeperingen. De overheid heeft een soevereine machtsbasis op haar grondgebied en kan hierdoor veel invloed uitoefenen. Volgens de institutionele theorie is deze druk voor een groot deel dwingend en worden organisaties beperkt door de wettelijke kaders die de overheid schept (DiMaggio & Powell, 1983). Deze dwingende druk kan een overheid uitoefenen door sancties op te leggen of wet – en regelgeving in te voeren, maar een overheid kan ook invloed uitoefenen door te sturen op regulering vanuit het maatschappelijk middenveld of vanuit de sector.

#### **Druk door wet- en regelgeving**

Alle organisaties binnen een sector zijn onderdeel van een gemeenschappelijk kader. Zoals DiMaggio & Powell (1983) aankaarten schept dit wettelijke kader de fundamentele beperkingen en kaders waarbinnen organisaties kunnen handelen. Naast de op regels gebaseerde wettelijke kaders kent de wet ook enkele principes. Deze principes zorgen ervoor dat organisaties meer onzekerheid hebben over wat er van hen verwacht wordt (Black, 2008). Om non-compliance te voorkomen richten instellingen mogelijk meer zelfreguleringsmechanismen in:

Ondanks het gemeenschappelijke kader zien we in de praktijk dat organisaties niet altijd in lijn zijn met de wet- en regelgeving. Alleen al aan de grootste banken is sinds de crisis wereldwijd minstens 345 miljard dollar aan boetes opgelegd (Boston Consulting Group, 2018). : De druk die organisaties ervaren vanuit wet- en regelgeving bestaat alleen als deze wet en regelgeving uitgeoefend en gehandhaafd wordt. Als dit niet het geval is, is er immers geen sprake van dwang.

#### **Druk vanuit het toezicht**

De door de overheid opgestelde wettelijke kaders worden gemonitord en gehandhaafd door toezichthoudende autoriteiten zoals de AFM en DNB. Doordat deze organisaties sancties kunnen opleggen worden de wettelijke kaders verstevigd en is de kans kleiner dat organisaties zich niet aan de wettelijke kaders houden. Hiermee zou gezegd kunnen worden dat de toezichthouders de uitvoerders zijn van de dwingende druk vanuit de overheid (Bresser & Millonig, 2003). De aanwezigheid van deze druk zorgt mogelijk voor een toename in de interne zelfreguleringsmechanismen om non-compliance te voorkomen.

Steurer (2013) noemt zachte regulering als één van de wijzen waarop de overheid druk kan uitoefenen. Zo kan een overheid door middel van de preek, ofwel beïnvloeding met woorden en argumenten, invloed uitoefenen. In het voorgaande hoofdstuk bleek dat DNB dit doet door het publiceren van rapporteren omtrent gedrag & cultuur, maar ook door bijvoorbeeld een code of standaard aan te prijzen. Dit kan leiden tot een versnelling of verbreding van de acceptatie en implementatie van codes of standaarden. Een van de meest geadapteerde standaarden, ISO 14001, blijkt in het onderzoek naar de adaptie van ISO 14001 van Delmas (2002), zijn succes voor een deel te danken aan de overheid. De overheid heeft een grote rol gespeeld en veel druk heeft uitgeoefend

op het implementeren van deze standaard door zich hier publiekelijk over uit te spreken. De preek werkte hier nadrukkelijk als institutionele druk.

*Hypothese 3: De directe druk die de overheid uitoefent met zachte en harde regulering leidt tot meer zelfregulering bij de individuele banken.*

### **Normatieve en dwingende druk door meta-governance**

De overheid heeft verschillende methoden om druk uit te oefenen op de specifieke banken, echter zoals het voorbeeld van Delmas (2002) aantoont kan de overheid ook hele sectoren tegelijkertijd aanspreken. Dit kan een overheid bewust doen door te sturen op regulerende processen binnen de sector of het maatschappelijk middenveld (Steurer, 2013). Deze processen bestaan vaak uit netwerken van professionals of organisaties. Door een centrale rol in het netwerk te pakken en het netwerk waar nodig bij elkaar te brengen of bij te sturen kan de overheid sturen op regulering (Torfing, 2013).

Naast het sturen op netwerken kan de overheid druk uitoefenen en hiermee zelfregulering in gang zetten (Gunningham & Rees, 1997). Volgens veel academici ontstaat zelfregulering voornamelijk door de schaduw van de staat die boven de sector hangt. Töller (2017) toont in een onderzoek naar vrijwillige regulering in de farmaceutische industrie dat een sectorale code is ingevoerd doordat de overheid druk uitoefende. In 2003 had de Duitse farmaceutische industrie verschillende schandalen, deze schandalen legden een structureel corruptie probleem in deze sector bloot. De Duitse regering dreigde drie maatregelen te nemen om corruptie binnen de farmaceutische industrie aan te pakken. Een van deze maatregelen was de introductie van een nieuwe ambtelijke macht die direct zou toezien op corruptie. Onder de druk van de dreiging van een invoering van deze maatregelen werd de zelfregulerende code van de Duitse farmaceutische industrie in 2004 ingevoerd. De industrie is in dit voorbeeld afhankelijk van de overheid, de overheid heeft immers een grote macht. De verdere invoer van wet- en regelgeving en controle zou een groeiende kostenpost voor de farmaceutische industrie betekenen (Töller, 2017). Dit moest de industrie koste wat kost voorkomen. Daarom besloot de belangenvereniging om een code in te voeren.

*Hypothese 4: De dreiging voor verdere regelgeving op gedrag en cultuur in de bancaire sector zorgt voor de invoering van codes op sector niveau en een versnelde en meer grondige implementatie op instellingsniveau.*

## 3.2 De reactie van de instelling

Door druk vanuit de sector passen organisaties zich in sommige gevallen aan, maar in andere gevallen kunnen organisaties een strategische reactie uiten (Oliver, 1991). Men zou dit kunnen verklaren met gedragswetenschappelijke inzichten of zeer idiosyncratische factoren die van invloed zijn op de besluitvorming binnen het bedrijf. Kenmerkend voor de institutionele theorie is de focus op structuren en een verwerping van reductionistische causale verbanden (Scheinberg & Clemens, 2006). In deze paragraaf wordt de reactie van de instelling niet verklaard vanuit een reductionistisch perspectief, maar vanuit instelling specifieke factoren die voortvloeien vanuit logica's of principes die in de gehele sector gelden. Binnen de voorgaande paragraaf is voornamelijk omschreven hoe druk wordt uitgeoefend en wat volgens DiMaggio & Powell (1983) en Oliver (1991) de meest logische reactie van de instelling zal zijn. In de praktijk zijn alle instellingen intern anders vertegenwoordigd, kennen instellingen verschillende logica's en hebben instellingen verschillende mogelijkheden om veranderingen wel of niet door te voeren. In deze paragraaf wordt ingezoomd op de instelling specifieke factoren die de reactie van de instelling beïnvloeden.

### 3.2.1 Interne logica's

Volgens verschillende academici hebben organisaties in de praktijk vaak niet te maken met de druk vanuit een enkele uniforme institutionele logica. Organisaties kunnen druk ondervinden vanuit verschillende pluralistische institutionele logica's die allemaal intern gerepresenteerd worden (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011). In de financiële sector lijken ook verschillende institutionele logica's te gelden (Roulet, 2015; Palermo, Power & Ashby, 2017). Volgens Palermo, Power & Ashby (2017) gelden in de bankenwereld twee institutionele logica's voor de risicocultuur van een bank. De krediet crisis heeft een verschuiving veroorzaakt tussen de twee institutionele logica's. De logica van hoge risico's doordat de hefboom functie hierdoor sterker is en meer winsten gemaakt worden en een logica van voorzichtigheid en risico management om zo een stabielere sector te creëren. De organisatie in de casestudy van Palermo, Power & Ashby (2017) balanceert tussen deze twee logica's over de risicocultuur van financiële instellingen.

Pluralistische institutionele logica's kunnen naast elkaar bestaan, met elkaar vermengen en tot conflicten leiden (Besharov & Smith, 2014). Daarnaast is het de vraag of de verschillende logica's leiden tot een beter functioneren van organisaties of dat verschillende logica's zoals Meyer & Rowan (1977) suggereren juist vreemde en onduidelijke constructies creëren die de organisatie niet ten goede komen.

Volgens Besharov & Smith (2014) zijn al deze percepties op een institutionele complexiteit van logica's gedeeltelijk waar. Verschillende vormen van vermenging, conflicten en co-existentie zijn mogelijk doch idiosyncratisch voor verschillende organisaties en verschillende sectoren. Deze heterogeniteit wordt volgens de theorie van Besharov & Smith verklaard vanuit twee dimensies. Ten eerste verschillen organisaties in de mate waarop de institutionele logica's die op de organisatie van

toepassing zijn verenigbaar zijn. Ten tweede verschillen organisaties in de mate waarin deze logica's centraal staan voor de belangrijkste eigenschappen van een organisatie. Deze twee dimensies samen bepalen in welke mate de institutionele eisen conflicten opwerpen.

De resultaten van de casestudy van Palermo, Power & Ashby (2017) toont hoe deze financiële instelling is omgegaan met twee conflicterende institutionele logica's. Het is de vraag of deze case meer is dan een idiosyncratische beschrijving van een fenomeen. De aanwezigheid van conflicterende logica's blijkt uit een onderzoek naar de berichtgeving omtrent de financiële sector in de media (Roulet, 2015), maar onderzoek naar de wijze waarop financiële instellingen omgaan en zich aanpassen aan conflicterende institutionele druk blijft beperkt. Dergelijke onderzoeken zijn daarentegen wel vaker uitgevoerd in andere sectoren.

In de praktijk blijkt dat een conflict van logica's niet altijd hoeft te leiden tot een conflict en organisatie diverse strategieën uitvoeren om met conflicten om te gaan. Pache & Santos (2010) hebben verschillende idiosyncratische onderzoeken gebruikt om een algemene theorie te formuleren over de strategieën die organisaties hanteren in het geval van conflicterende logica's. De theorie bestaat uit de twee factoren die van invloed zijn op strategie die gekozen wordt. Ten eerste zijn er verschillende type eisen vanuit de institutionele druk en institutionele druk kan twee type veranderingen eisen van een organisatie. Er kan druk staan op een verandering van de middelen en of op een verandering van de doelen. Institutionele druk op middelen is beter onderhandelbaar dan druk op de doelen van een organisatie (Pache & Santos, 2010). Doelen hebben immers een centrale plaats in de organisatie terwijl middelen verbonden zijn met een logica van consequenties of geschiktheid die erachter schuil gaat. Groepen binnen een organisatie kunnen makkelijker overgehaald worden als het conflict om de middelen gaat dan bij een conflict over doelen.

Ten tweede kan de interne representatie van institutionele druk verschillen. Organisaties zijn heterogeen en binnen een organisatie kunnen verschillende ideeën heersen over de koers die een organisatie moet varen. Verschillende logica's kunnen intern gerepresenteerd worden binnen één organisatie. Als de institutionele logica niet gerepresenteerd is binnen de organisatie is de kans klein dat een organisatie vanuit die logica handelt (Pache & Santos, 2010). Financiële instellingen zijn echter dermate complex dat het niet voor de hand ligt dat een organisatie slechts vanuit één institutionele logica handelt (Palermo, Power & Ashby, 2017). Verschillende interne stakeholders hebben waarschijnlijk verschillende verwachtingen.

*Hypothese 5: Organisaties institutionaliseren zelfregulering eerder als de achterliggende logica meer centraal staat binnen het bedrijf en als de verschillende logica's verenigbaar zijn.*



### 3.2.2 Interne aandacht en mogelijkheden

Organisaties weten, zoals DiMaggio & Powell (1983) beschrijven, niet altijd wat er van hen verwacht wordt. Een van de drijvers waarin verwachtingen nadrukkelijk naar voren komen is een crisis of een incident. Zoals beschreven in de vorige paragraaf kan volgens de institutionele theorie beredeneerd worden dat de media en de druk vanuit de toezichthouder een significante invloed hebben op de introductie van zelfregulering, want door media aandacht en druk weet de instelling onder andere wat er verwacht wordt. De trigger voor druk en media-aandacht is in sommige gevallen een incident of een crisis. Maitlis & Sosenheim (2010) laten zien dat een crisis kan leiden tot een snelle verandering binnen organisaties.

Uit een onderzoek naar integriteitsbeleid van Hoekstra (2016) blijkt dat het integriteitsbeleid veel sneller wordt doorgevoerd indien er incidenten hebben plaatsgevonden. Het beleid wordt veelal meer reactief dan proactief opgesteld. Het cultuurbeleid heeft vaak veel raakvlakken met integriteitsbeleid. In het visie document van DNB 'de 7 elementen van een integere cultuur' komt deze verbinding nadrukkelijk naar voren (DNB, 2009). Het is mogelijk dat het cultuurbeleid evenals het integriteitsbeleid wordt geïmplementeerd door incidenten die zich intern voordoen.

Naast de aandacht die een instelling dient te hebben moet een instelling de mogelijkheid hebben om veranderingen door te voeren. Perez-Batres, Doh, Miller & Pisani (2012) hebben vanuit de institutionele theorie een onderzoek verricht naar de determinanten die ervoor zorgen dat een organisatie een substantiële code, ofwel een code waarin duidelijke en concreet implementeerbare normen in staan (Stevens, Steensma, Harrison & Cochran, 2005), implementeert in plaats van een symbolische code. Indien een organisatie meer bestedingsruimte heeft, kan een organisatie meer keuzes maken en zijn er meer handelingsmogelijkheden. Hierdoor zijn veranderingen makkelijker te implementeren doordat deze veelal geld kosten. De hoogte van de cashflow ten opzichte van de aandelenwaarde wordt gebruikt als proxy voor de keuzevrijheid van een organisatie (slack resources). De keuzevrijheid of slackresources van de instelling blijkt een significante invloed te hebben op de implementatie van een substantiële code (Perez-batres, Doh, Miller & Pisani, 2012).

*Hypothese 6: Organisaties met hogere slack resources hebben meer zelfregulerende mechanismen op gedrag en organisatiecultuur.*

### 3.3 Synoptisch model van institutionele druk

In dit hoofdstuk zijn zes hypothesen opgesteld (Zie Tabel 3.1). De hypothesen vormen gezamenlijk een model (Zie Figuur 3.1) met als doel om een theoretische verklaring te geven voor de institutionalisering van zelfregulering.

Tabel 3.1: Hypothesen

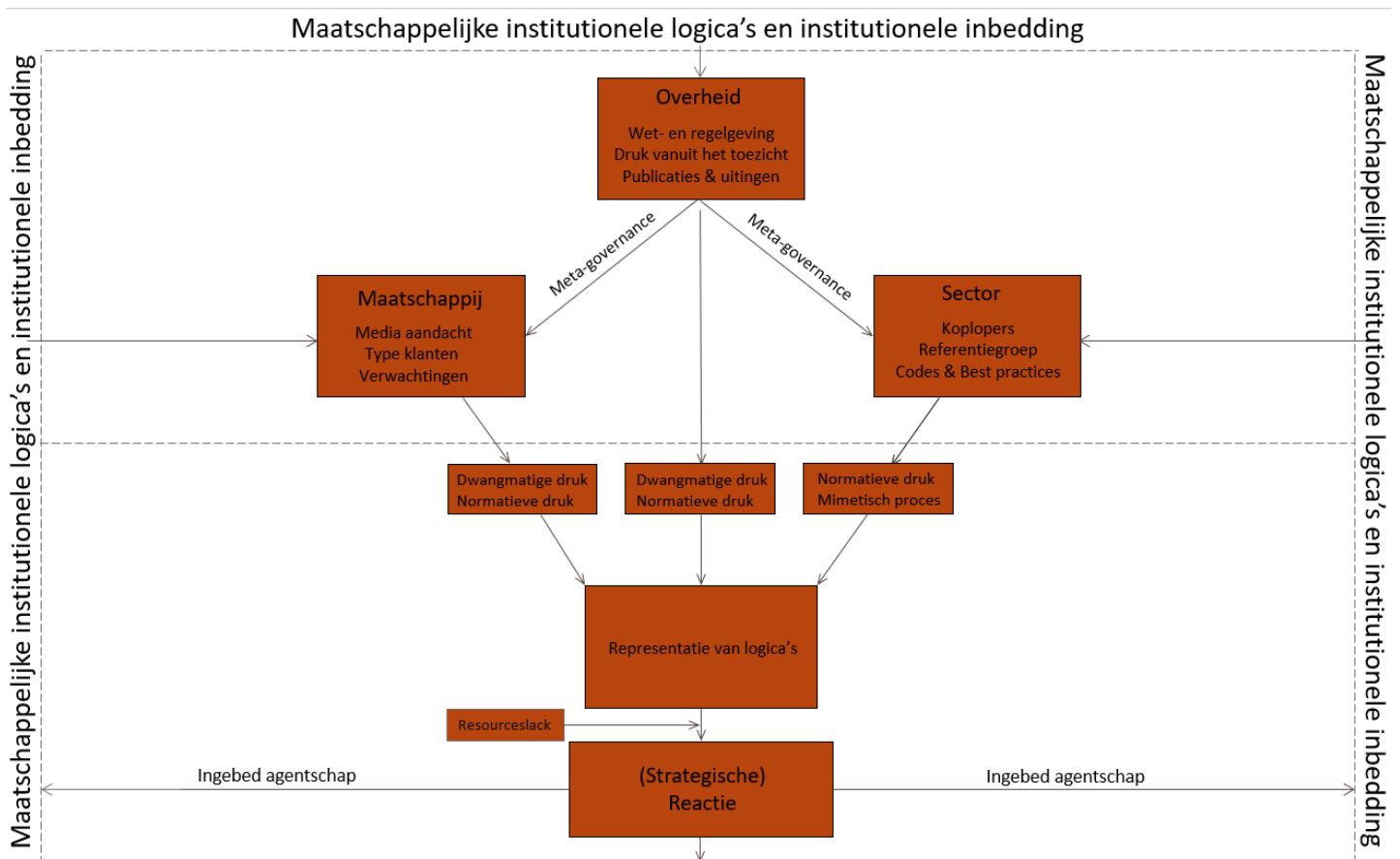
Hypothese	
<b>Hypothese 1</b>	<i>Instellingen voeren steeds meer soortgelijke zelfregulering in door normatieve druk vanuit de sector, uiteindelijk nemen instellingen deze zelfreguleringsmechanismen onderling over door mimetische processen.</i>
<b>Hypothese 2</b>	<i>Financiële instellingen implementeren meer zelfreguleringsmechanismen op organisatiecultuur indien de klanten waar de bank afhankelijk van is druk uitoefenen op de bedrijfsvoering van de bank.</i>
<b>Hypothese 3</b>	<i>De directe druk die de overheid uitoefent met zachte en harde regulering leidt tot meer zelfregulering bij de individuele banken.</i>
<b>Hypothese 4</b>	<i>De dreiging voor verdere regelgeving op gedrag en cultuur in de bancaire sector zorgt voor de invoering van codes op sector niveau en een versnelde en meer grondige implementatie op instellingsniveau.</i>
<b>Hypothese 5</b>	<i>Organisaties institutionaliseren zelfregulering eerder als de achterliggende logica meer centraal staat binnen het bedrijf en als de verschillende logica's verenigbaar zijn.</i>
<b>Hypothese 6</b>	<i>Organisaties met meer overgebleven middelen en discretionaire ruimte implementeren meer zelfregulerende mechanismen die gericht zijn op organisatiecultuur.</i>

Om bij de woorden van Steurer (2013) te blijven leidt de theorie tot een model vanuit een synoptisch perspectief waarin de meta-regulering bekeken is vanuit verschillende hoeken. Deze term helpt te verduidelijken dat de regulering door de overheid, de sector en het maatschappelijk middenveld overlappen en aan elkaar gerelateerd zijn.

Instellingen veranderen door zich aan te passen aan de verwachtingen van de externe- en interne omgeving. Zo verwerven instellingen legitimiteit en krijgen ze toegang tot een zo groot mogelijke hoeveelheid middelen. Een van de centrale actoren in dit veld is de overheid, de overheid stelt de wet- en regelgeving op en kan organisaties onder druk zetten door toezicht te houden (Steurer, 2013). De inzichten uit de institutionele theorie zijn in het model samengebracht om uiteen te zetten hoe de overheid directe en indirecte druk kan zetten op de interne zelfregulering van een bank.

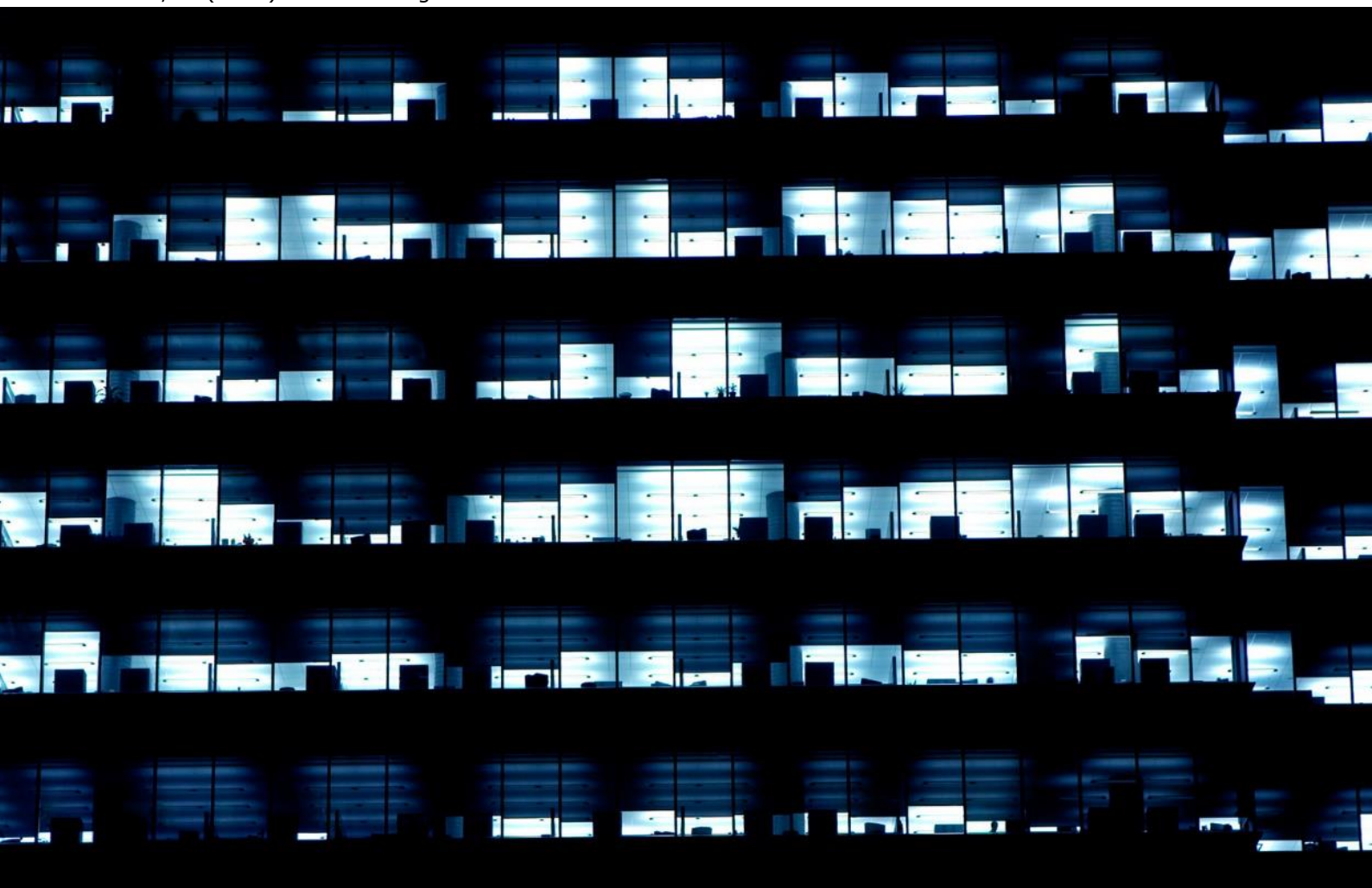
De overheid, de sector en de maatschappij oefenen alle drie institutionele druk uit op de wijze waarop een bank haar interne bedrijfsvoering inregeld. Deze drie actoren doen dit vanuit een logica, of vanuit pluralistische logica's die voortkomen uit hun eigen veld. Alle drie de principes hebben verschillende methoden waarmee zij druk kunnen uitoefenen, maar organisaties hebben binnen de institutionele kaders die al geschept zijn mogelijkheid om te reageren. Iedere organisatie geeft een andere reactie doordat de druk anders kan zijn en alle organisaties andere mediërende factoren kennen. De strategische reactie heeft op haar beurt weer invloed op het institutionele veld. Hierdoor blijft de structuur zich aanpassen aan de reacties van verschillende instellingen. Deze overdenkingen zorgen er mogelijk voor dat de druk die de overheid door meta-governance uitoefent zorgt voor een verandering van de bedrijfsvoering in de private sector.

Figuur 3.1: Synoptisch model voor de institutionalisering van zelfreguleringsmechanismen





Ruel, N. (2005). *Work*. Chicago

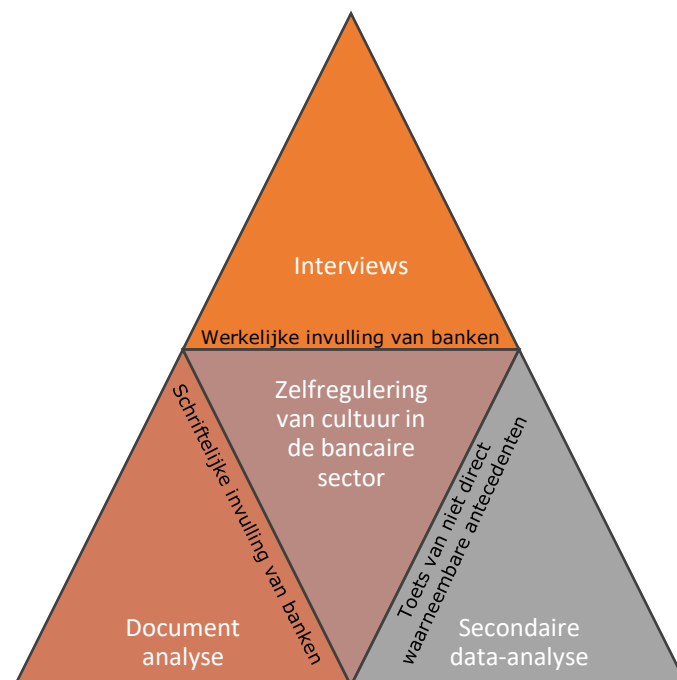


## 4 | Methoden en technieken

In dit onderzoek wordt gekeken naar meta-governance vanuit de overheid en de institutionalisering van zelfregulering op cultuur binnen de bedrijfsvoering van banken. In dit hoofdstuk wordt het model geoperationaliseerd en omgezet in een onderzoeksstrategie. De strategie heeft als doel om het model te verifiëren en daarmee aan te tonen of banken meer zelfregulering op cultuur hebben geïmplementeerd, hoe banken dit hebben gedaan en of de overheid dit heeft veroorzaakt.

Na de operationalisatie worden de onderzoeksdesigns nader toegelicht. De thematiek wordt onderzocht middels een "data-triangulatie" design bestaand uit een interviews-studie, kwalitatieve document-analyses en een secundaire paneldata analyse (figuur 4.1). Deze drie designs ondersteunen elkaar door op verschillende manieren naar het fenomeen "de institutionalisering van zelfregulering op cultuur" te kijken. Al deze methoden hebben de gemeenschappelijke deler dat er gekeken wordt vanuit een multidimensionaal perspectief waarbij de cross-sectorale dimensie en de longitudinale dimensie worden meegenomen. Tot slot wordt gereflecteerd op de validiteit en de betrouwbaarheid van deze methoden en wordt toegelicht welke maatregelen zijn genomen om de kwaliteit van het onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen.

*Figuur 4.1: Triangulatie van databronnen*



## 4.1 Operationalisatie

De institutionalisering van zelfregulering wordt in dit onderzoek aangetoond aan de hand van een aantal concepten, te weten: Institutionele druk, logica's, decoupling en strategische reacties. Deze concepten worden gebruikt binnen een stapsgewijze onderzoeksstrategie.

### Zelfregulering van cultuur

De eerste definitie die Black (2001) gebruikt is nuttig om het begrip zelfregulering in meerdere onderdelen op te splitsen. Zelfregulering bestaat uit het opstellen van regels of standaarden, het monitoren of men zich aan deze standaarden of regels houdt en tot slot het interveniëren indien een individu, groep of organisatie dit niet doet. Zelfregulering van cultuur is dus het opstellen van regels die expliciet gekoppeld zijn aan de organisatiecultuur of tot doel hebben om de organisatiecultuur te veranderen. Vervolgens kunnen instellingen op deze regels monitoren en hier maatregelen aan verbinden. Op een meer meta-niveau kan het een vorm van zelfregulering zijn dat men gaat praten of nadenken over de cultuur. Dergelijke regels zijn gekoppeld aan de organisatiecultuur en worden meegenomen als zelfreguleringsmechanisme.

### Institutionele druk

Het concept institutionele druk wordt in de institutionele theorie gezien als de externe verwachting waaraan organisaties moeten voldoen om te blijven voortbestaan (Oliver, 1991). De instituties zijn de regulerende structuren zoals overheden, wetten, rechtbanken, beroepen, belangenorganisaties en de publieke opinie. Deze groepen oefenen op verschillende manieren druk uit. De indeling van DiMaggio & Powell (1983) is sterk geoperationaliseerd binnen de institutionele theorie en deze driedeling geeft goed weer hoe verschillende typen druk zich tot elkaar verhouden. In dit onderzoek wordt daarom gesproken van dwingende druk, normatieve druk en mimetische processen.

Nu rest de vraag; hoe ziet men deze druk of concepten terug in de praktijk en wanneer voldoet een organisatie aan de verwachtingen die spreken vanuit de institutionele druk? Organisaties voldoen aan dwingende en normatieve druk door compliance met de druk. Indien wet- en regelgeving wordt ingevoerd nemen organisaties dit over (Ashworth, Boyne & Delbridge, 2007). Daarnaast is de hypothese dat organisaties steeds meer op elkaar lijken door de druk die geuit wordt. Dit is het gevolg van deels normatieve druk en grotendeels mimetische processen. Deze druk kan gericht zijn op het doel van de organisatie, maar ook op de middelen. In Tabel 4.1 zijn de verschillende typen druk schematisch weergegeven.

Tabel 4.1: Operationalisatie van institutionele druk

Type	Uiting	Praktijk
<b>Dwingende druk</b>	Formeel	Druk door aanpassing van wet- en regelgeving
	Informeel	Druk door informele stakeholderinvloed (media-aandacht)
<b>Normatieve druk</b>	Cognitief	Druk door soortgelijke educatie en normatieve denkrichting van professionals
	Prescriptief	Druk door normatieve verspreiding van gedachtegoed in een netwerk
<b>Mimetische processen</b>	Cognitief	Cognitief onbewust proces waarin instituten worden overgenomen
	Prescriptief	Proces waarin banken gedragingen van goed presterende peers overnemen

### **Institutionele logica**

Het concept van institutionele logica's is veel gebruikt en wordt in toenemende mate gebruikt binnen de wetenschap. Binnen dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: "De sociaal geconstrueerde, historische patronen van materiële praktijken, assumpties, waarden, overtuigingen en regels die personen gebruiken om hun materiële bestaan te produceren, tijd en ruimte te organiseren en betekenis te geven aan de sociale realiteit (Thornton & Ocasio, 1999)." In dit onderzoek wordt gekeken naar de sociaal geconstrueerde assumpties, waarden, overtuigingen en regels die mensen gebruiken om te institutionaliseren. Dit zijn dus gemeenschappelijke ratio's die schuilgaan als reden om zelfregulering op cultuur te institutionaliseren. In tegenstelling tot Thornton & Ocasio 1999 wordt binnen dit onderzoek voor analyse-doeleinden wel een scheiding gemaakt tussen normatieve, dwingende en mimetische druk.

Doordat het concept taal de praktijk binnen organisaties en symbolische onderdelen van organisaties met elkaar combineert, is dit concept erg rijk en te meten of inzichtelijk te maken met kwalitatieve methoden. Wetenschappers hebben op verschillende wijzen getracht om de logica's inzichtelijk te maken (Reay & Jones, 2016) en doen dit veelal door het concept te koppelen aan institutionele complexiteit (Greenwood et al., 2011). Een van de technieken die binnen deze onderzoeken gebruikt wordt is 'patroon inductie'. Hierbij worden institutionele logica's uit de data geïnduceerd door data te verzamelen en vervolgens te groeperen (Reay & Jones, 2016). In dit onderzoek wordt ook deze methode gehanteerd en worden de logica's gematched aan de eerder benoemde logica's van Palermo, Power & Ashby (2017). De toetsing van logica's wordt hierna gekoppeld aan het concept 'centraliteit' en het concept 'compatibiliteit'. Deze concepten gebruiken Besharov & Smith (2014) om aan te tonen waarom logica's soms wel succesvol zijn voor de veranderingen in organisaties en andere keren niet.

Tabel 4.2: Operationalisatie van institutionele logica's

Concept	Uiting	Praktijk
Centraliteit	Kern	Logica beïnvloedt de kern van de bedrijfsvoering van de bank
	Periferie	Logica bevindt zich vooral buiten de kern van de bedrijfsvoering
Comptabiliteit	Tegenstrijdig	De logica's botsen met elkaar en beogen andere doelen
	Verenigbaar	De logica's botsen niet of nauwelijks en beogen andere middelen

Besharov & Smith, 2014

### **Decoupling**

Veel van de modellen waar organisaties uit zijn opgebouwd zijn vormgegeven vanuit mythes die voornamelijk wijdverspreid zijn en de structuren, processen en beleidsstukken van invulling voorzien (Meyer & Rowan, 1977). Deze structuren en processen en beleidsstukken kunnen losstaan van de werkelijke bedrijfsvoering en bestaan voornamelijk om de buitenwereld te overtuigen. Decoupling kan onderzocht worden door te kijken naar het verschil tussen de processen, structuren, procedures en programma's en de werkelijkheid. Er is sprake van decoupling indien de daadwerkelijke activiteiten op de werkvloer sterk verschillen met de regelgeving die op de werkvloer van toepassing is, of als de daadwerkelijke activiteiten niet in lijn zijn met de wijze waarop een instelling over de



activiteiten rapporteert. Inzicht in dit proces zal in dit onderzoek verkregen worden door middel van het koppelen van interviews aan de jaarverslagen en gedragscodes van de instellingen.

### **Strategische reactie**

Gegeven de omstandigheden hoeven instellingen niet altijd in compliance te zijn met de institutionele druk die hen opgelegd wordt. Instellingen kunnen, zo beargumenteert Oliver (1991), onder omstandigheden strategisch reageren. Oliver (1991) geeft binnen haar argumentatie een hele duidelijke typologie weer van verschillende typen strategieën en tactieken. Deze tactieken zijn makkelijker zichtbaar in de praktijk dan de abstractere strategieën (zie tabel 4.1).

*Tabel 4.3: Operationalisatie van strategische reacties*

<b>Strategie</b>	<b>Tactiek</b>	<b>Praktijk</b>
<b>Overnemen</b>	Gewoonte	Het volgen van vanzelfsprekende normen
	Imiteren	Imiteren van zelfreguleringsmechanismen
	Comply	Regels accepteren en volgen
<b>Compromis sluiten</b>	Balanceren	Verwachtingen van verschillende stakeholders balanceren
	Vrede sluiten	Sussen van institutionele druk
	Onderhandelen	Onderhandelen met institutionele stakeholders
<b>Vermijden</b>	Verbergen	Verbergen van non-conformiteit
	Bufferen	Een buffer maken en hiermee de institutionele druk verzachten
	Ontsnappen	Veranderen van doelen of activiteiten van de bank
<b>Trotseren</b>	Afwijzen	Negeren van wet- en regelgeving of codes
	Uitdagen	Wet- en regelgeving of codes aanvechten
	Aanvallen	De bron van de institutionele druk aanvallen
<b>Manipuleren</b>	Co-opteren	Bronnen van institutionele druk importeren/ in dienst nemen
	Beïnvloeden	De institutionele logica's beïnvloeden en logica's veranderen
	Controle uitoefenen	Directe controle uitoefenen op de institutionele druk en processen

*Oliver, 1991*

## 4.2 Dataverzameling

De drie methoden die in dit onderzoek worden gebruikt vereisen en genereren drie verschillende data-verzamelingen. Om de analyses met elkaar in lijn te laten lopen is de selectie van de data met elkaar verbonden. De tijdsspanne van de analyse beslaat acht jaar. Het jaar 2011 is gekozen als eerste jaar omdat de Code Banken in 2010 is ingevoerd en organisaties in 2011 aan de slag zijn gegaan met de doorwerking van de Code Banken. Daarnaast is het expertisecentrum voor gedrag en cultuur in 2010 opgericht en zijn de data vanaf het jaar 2011 completer dan in het jaar 2010.

De tweede selectiestap volgt vanuit de beschikbaarheid van jaarverslagen binnen de Nederlandse Bancaire sector. De jaarverslagen zijn geselecteerd op basis van een systeem van prioritering. Sommige banken zijn onderdeel van een internationale groep of een nationale groep waarin ook andere vennootschappen zitten. Ten eerste wordt alleen het jaarverslag dat onder de Nederlandse statutaire zetel wordt uitgebracht geanalyseerd. Daarnaast heeft het jaarverslag van de juridische entiteit met de bank vergunning de prioriteit boven het jaarverslag van de groep. Echter is hier één uitzondering op: indien de bank een significant aandeel van de groep uitmaakt (meer dan 80%) en de jaarverslagen van de bank zelf niet volledig allemaal openbaar beschikbaar zijn, wordt gekeken naar de jaarverslagen van de groep als geheel. Deze prioritering heeft geleid tot een dataverzameling van 174 jaarverslagen van 25 verschillende banken.

Deze 174 jaarverslagen gelden als input voor de thematische-analyse en de kwantitatieve data-analyse. Voor de data-analyse is uit verschillende databronnen (LexisNexis & DNB-database) geput om voor ieder jaarverslag de corresponderende benodigde data te krijgen per jaar en per bank. Naast thematische analyse worden de reacties van de schragende partijen en de NVB op de Corporate Governance Code kwalitatief geanalyseerd. Dit zijn in totaal 7 documenten. De invulling van de code is onderzocht met een analyse van de in 2018 of 2017 gepubliceerde statements op Corporate Governance Code op principe 2.5. Dit onderzoek is ook gericht op de invloed van de Code Banken. Deze code is in 2015 aangepast. Derhalve zijn de Code Banken statements van 2014 en van 2018 (indien niet beschikbaar wordt het laatste wel beschikbare document gebruikt) geanalyseerd. In sommige gevallen zijn dit losse documenten en in overige gevallen worden deze statements gepubliceerd in het jaarverslag.

Tijdens dit onderzoek worden 10 interviews afgenomen. Deze diepte-interviews worden opgenomen en gecodeerd. De diepte interviews worden afgenomen bij account toezichthouders en bij GGC-experts. Deze diepte interviews gaan over de wijze waarop instellingen gedrag- en cultuurzelfreguleringsmechanismen implementeren, de effectiviteit van de maatregelen en de mogelijke strategieën die organisaties hanteren om maatregelen te door te voeren.

Zoals Mintzberg (1979) stelt, genereren data geen theorie - alleen onderzoekers genereren theorie. In de volgende paragraaf wordt besproken hoe de data worden geanalyseerd en de data omgevormd worden tot informatie die toetsbaar is aan de theorie en nieuwe theorie genereert.

### 4.3 Onderzoeksstrategie

Om de strategische reactie, decoupling en de institutionele logica's goed te kunnen begrijpen kan niet alleen maar naar de officiële uitingen van instellingen gekeken worden. Hierin wordt gepresenteerd wat wel gedaan wordt en veel minder wat niet of waarom niet. Scott (1990) maakt een onderscheid tussen het publieke verhaal en het verhaal achter het officiële verhaal. Het publieke verhaal wordt openbaar gemaakt via publieke uitingen. Achter deze uitingen zit soms een ander verhaal dat mondeling of in niet publieke-documenten wordt verkondigd. In dit onderzoek wordt naar het verhaal en naar het verhaal achter het verhaal gekeken.

De document-analyse richt zich op de publieke uitingen van de instellingen, en sectororganisaties en de interviews richten zich voornamelijk op de verborgen uitingen van de toezichthouder, instellingen en sectororganisaties. Hierin wordt de externe communicatie van zelfregulering getoetst. Vervolgens wordt in de interviews en in de data-analyse getoetst waarom instellingen en sectororganisaties zelfregulering invoeren. De data-analyse zorgt voor een mogelijkheid om te toetsen wat invloed heeft gehad op de institutionalisering van zelfreguleringsmechanismen op cultuur.

Hierna wordt gekeken of deze codes en statements daadwerkelijk doorsijpelen in de praktijk. Dit kan worden achterhaald door te spreken met de instellingen zelf, maar ook met de toezichthouder die regelmatig contact heeft met de instelling en een holistisch beeld heeft over de bedrijfsvoering van een instelling. Daarbij bestaat het risico dat de instellingen zelf snel terug vallen in sociaal wenselijke antwoorden. Derhalve wordt de bedrijfsvoering van de instellingen getoetst in gesprekken met accounttoezichthouders. Deze gesprekken zijn niet alleen gericht op de invulling die de instelling daadwerkelijk geeft. De gesprekken worden direct ingezet om te achterhalen hoe de toezichthouder zich tot de instelling verhoudt. Deze interviews hebben meerdere doelstellingen en worden gebruikt in verschillende stappen van het onderzoeksdesign (zie figuur 4.2).

*Figuur 4.2: Stappenplan van het onderzoeksdesign*



### 4.3.1 Paneldata-analyse

#### **Zelfregulering van cultuur (OCB-Index)**

Binnen dit onderzoek wordt geanalyseerd hoe de zelfregulering van cultuur sinds 2011 is veranderd. Het is de vraag hoe het concept zelfregulering gevonden kan worden binnen de tekst van de jaarverslagen die banken publiceren. Een jaarverslag wordt door een instelling samengesteld en hier wordt over nagedacht en daarom kan betoogd worden dat het gebruik van het woord 'cultuur' een zelfreguleringsmechanisme is. Dit betekent immers dat er binnen de organisatie nagedacht is over de organisatiecultuur.

Daarom wordt de zelfregulering van cultuur binnen de kwantitatieve analyse met een proxy variabele gemeten die voortkomt uit de hoeveelheid keer dat een instelling aandacht aan de organisatiecultuur besteed binnen het jaarverslag. Deze proxyvariabelen wordt in dit onderzoek de Organisatiecultuur Bewustzijns Index (OCB-Index) genoemd. Jaarverslagen variëren, zo blijkt uit de eerste scan van de dataverzameling, sterk in omvang. Derhalve is het nuttig om het aantal keer dat cultuur genoemd wordt relatief te maken ten opzichte van het totaal aantal woorden. Hierdoor wordt de relatieve aandacht voor cultuur gemeten binnen de grenzen van de verschillende jaarverslagen van instellingen.

is het van belang om elke keer dat het woord cultuur voorkomt apart te analyseren. Cultuur kan op de instelling slaan, maar ook op de nationale cultuur of op kunst en cultuur. Deze typen cultuur zeggen minder over de instellingscultuur. Door dit apart te analyseren kunnen de keren dat met "cultuur" of "culture" iets anders dan de organisatiecultuur bedoeld wordt eruit gefilterd worden. Daarom zijn alle jaarverslagen handmatig doorgenomen en is per jaarverslag alleen het woord cultuur genoteerd als uit de context blijkt dat de bank hier de organisatiecultuur mee bedoeld. Uit deze overdenkingen is de volgende formule gekomen:

$$OCB - index = \frac{Aantal \times Cultuur (Organisatiecultuur)}{Totaal \ aantal \ woorden \ jaarverslag} * 10.000$$

#### **GGC-druk**

De afdeling GGC voert of geen onderzoek uit of wel een onderzoek. Deze variabele is dichotoom waarin geen onderzoek is genoteerd als 0 en wel een onderzoek als 1. Binnen de data-analyse wordt de afkorting GGC gehanteerd (GGC).

#### **Incidenten**

Het aantal incidenten is lastig te achterhalen omdat van sommige incidenten geen melding bestaat naar de buitenwereld toe. In dit model maken we gebruik van de bij DNB bekende incidenten per instelling en per jaar (INC).

### **Media-aandacht**

Omdat sommige instellingen zoals RBS of CEB in het buitenland veel aandacht krijgen, en dit niet per definitie te maken heeft met de Nederlandse tak, is het handig om alleen het Nederlandse nieuws te gebruiken. Vervolgens is niet ieder nieuws relevant. Om zoveel mogelijk relevant nieuws in het model te krijgen wordt de volgende booleaanse zoekterm in NexisLexis gebruikt: "Cultuur" OR "Integriteit" OR "Incident" OR "Fraude" OR "Risico" OR "Affaire" OR "Transparant" OR "Evenwichtig" OR "Beheerst" OR "Boete". Het aantal resultaten wordt gebruikt als proxy voor de media-aandacht (MEDIA) ofwel publieke druk op de individuele banken per jaar. De variabele Media-aandacht blijkt sterk te verschillen per bank (zie tabel 4.4).

### **Resource slack**

In organisaties zijn verschillende soorten "organizational slack" te onderscheiden (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008). Twee van de soorten slack die toepasbaar zijn binnen dit onderzoek zijn financiële slack (FIS) en slack in menselijk kapitaal, ofwel "Human Resource Slack" (HRS). Bij financial Slack wordt vaak weer een tweedeling gemaakt van het geld wat een organisatie nu kan uitgeven en geld dat een organisatie potentieel kan uitgeven. In de bankensector kan het geld wat een organisatie nu kan uitgeven gebruikt worden, echter moet deze dan gekoppeld worden of verrekend worden met de verplichte kapitaaleis. Voor financiële Slack is de ratio van de activa tenopzichte van de passiva gehanteerd. Dit komt overeen met de methodiek van Perez-Batres, Doh, Miller & Pisani (2012). Voor de Human Resource Slack is de omzet gedeeld door het aantal Full Time Equivalents (FTE's).

### **Totale Assets (TOTA)**

De controlevariabele die in dit onderzoek wordt meegenomen is het balanstotaal in miljoenen euro's. Hiermee wordt inzichtelijk hoe groot de instellingen ongeveer zijn.

Tabel 4.4: Descriptieve statistiek van panel-data variabelen

	<b>Gemiddelde</b>	<b>Std.dev</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>OCB-index</b>	1,33	1,12	0	7,6
<b>TOTA</b>	111.101	234.335	460	1.014.403
<b>FIS</b>	1,12	0,12	1,01	1,9
<b>HRS</b>	0,08	0,83	0,005	0,47
<b>INC</b>	Conf.	Conf.	Conf.	Conf.
<b>GGC</b>	0,17	0,374	0	1
<b>MEDIA</b>	183,33	561,91	0	3962

### **Analysemethode**

De data-verzameling die uit de bovenstaande variabelen bestaat heeft een longitudinale dimensie ( $T=8$ ) en een cross-sectorale dimensie ( $n=25$ ). Deze data die bestaat uit twee dimensies wordt binnen de econometrie paneldata genoemd. Paneldata wordt steeds vaker binnen de sociale wetenschappen gebruikt en is bruikbaar om causale relaties te achterhalen (Halaby, 2004). Binnen de sociale wetenschappen is het vaak lastig om causale verbanden te achterhalen. Statistici zeggen dan ook dat statistiek geen wetenschap is van causale relaties, maar van correlatie. En een correlatie impliceert niet altijd een causale relatie (Holland, 1986). Sterker nog het is statistisch gezien onmogelijk om een causale relatie 100% vast te stellen en binnen data die niet over tijd gemeten is, blijken niet-geobserveerde factoren een grote invloed te hebben, terwijl deze niet achterhaald kunnen worden bij een steekproef van één moment. Een logische niet-geobserveerde factor zou binnen dit onderzoek bijvoorbeeld de interne institutionele logica kunnen zijn.

Paneldata maakt het mogelijk om niet geobserveerde factoren die heterogeniteit verklaren mee te nemen in de analyse (Halaby, 2004). Dit is het meest genoemde voordeel van paneldata (Brüderl & Ludwig, 2015) en zorgt ervoor dat paneldata goed geschikt is om meer grip te krijgen op causale relaties. Dit doet paneldata door gebruik te maken van cross-sectorale subjecten die op verschillende tijdstippen gemeten worden. Al deze verschillende noties kunnen meegenomen worden in een dynamisch paneldata model. De beste voorspellers voor het heden zijn vaak uitkomsten uit het verleden. Dit is volgens de theorie die gebruikt wordt voor dit model waarschijnlijk het geval. Indien een bank zelfregulering implementeert en hierover rapporteert is de kans dat deze bank dit het jaar daarop eveneens doet. Het verleden is dus een factor die veel verklarende kracht heeft over de uitkomsten die gemeten worden. Om die reden wordt in het model  $OCB-index_{t-1}$  meegenomen als onafhankelijke variabele. Om rekening te houden met de verschillende jaren is per jaar een dummyvariabele opgesteld.

Subjecten, in dit geval de individuele banken ( $n=25$ ), worden meegenomen als variabele  $i$  ( $i = 1, \dots, N$ ). De tijdsdimensie wordt in dit model meegenomen als variabele  $t$  ( $t = 1, \dots, T$ ). Daarnaast zijn er 6 onafhankelijke variabelen geïdentificeerd ( $X$ ) die zowel tussen de subjecten als over tijd variëren. De vector die de regressoren vormen wordt genoteerd als  $x_{it}$ . Daarnaast bevat dit model één 1 afhankelijke variabele ( $y_{it}$ ). Echter hebben de banken idiosyncratische niet-geobserveerde effecten ( $u_{it}$ ) en vaste effecten ( $\mu_i$ ) deze twee opgeteld staan in het model genoteerd als  $\varepsilon_{it}$ . Het dynamische model kan als volgt genoteerd worden:

$$y_{it} = \alpha y_{i,t-1} + x_{it}\beta + \varepsilon_{it}$$

Dit model kan als met een Ordinary Least Squares (OLS) regressie uitgevoerd worden, maar hierdoor ontstaat de "dynamische panel bias". De lagged onafhankelijke variabele ( $y_{i,t-1}$ ) heeft een correlatie met de vaste effecten van de foutterm. Grote verschillen tussen jaren hebben hierdoor veel invloed op de vaste effecten. Daarnaast houdt een OLS onvoldoende rekening met de paneldata structuur. Dit probleem is er niet als het model een grotere tijdsspanne had, maar door de relatief kleine

tijdsspanne ( $T=8$ ) is OLS niet bruikbaar (Nickel, 1981). Om de correlatie tussen  $\mu_i$  en de lagged onafhankelijke variabele te voorkomen kan het model getransformeerd worden met de "first-difference" transformatie:

$$\Delta y_{it} = \alpha \Delta y_{i,t-1} + \Delta x_{it} \beta + \Delta u_{it}$$

De dataset die gebruikt wordt is niet-gebalanceerd (er zijn enkele missende observaties en enkele banken zijn pas recent opgericht, gefuseerd of verdwenen). De bovenstaande transformatie versterkt het negatieve effect van gaten in de data. In het geval dat één variabele mist betekent dit direct dat  $\Delta y_{i,t+1}$  mist. Arellano & Bond (1991) hebben een aanpak gevonden om dit probleem te voorkomen. Het model dat zij hanteren, het difference Generalised Method of Moments (GMM) model, kan orthogonale deviaties gebruiken om de gaten te vullen in de data. Hierdoor blijft de omvang van de data behouden, maar in dit model blijkt wel dat de lagged niveaus relatief inferieure instrumenten zijn voor de eerst gedifferentieerde variabelen. Daarom hebben zij later een model ontwikkeld waarin lagged levels en lagged differences worden meegenomen. Deze toevoeging wordt het 'System GMM' genoemd (Roodman, 2009).

Uiteindelijk is binnen dit onderzoek gekozen voor de two-steps systems GMM methodiek van Arellano & Bover (1995) en Blundell & Bond (1998). Binnen Stata kan deze berekening uitgevoerd worden met `xtabond2`. De validiteit van de berekening kan in de output worden nagegaan met drie verschillende indicatoren. Allereerst is het van belang dat het model geen autocorrelatie bevat buiten de vaste effecten. Dit wordt getoetst met de Arellano-Bond Test voor second-order autocorrelatie. Uit de test blijkt dat het model, zoals verwacht (Roodman, 2009), significante first-order autocorrelatie heeft. Bij de toets voor second order autocorrelatie wordt  $H_0$  niet wordt verworpen. Het model heeft dus geen significante second order autocorrelatie. Ten tweede is het van belang dat er minder instrumenten dan groepen aanwezig zijn. Dit is het geval doordat de collapse optie is aangezet. Hierdoor vermindert het aantal instrumenten. Ten derde dient de Hansen test niet significant te zijn en hoe hoger de test uitkomt hoe beter. In dit model komt een score van 0,322. Deze score is voldoende om het model als bruikbaar te beschouwen (Roodman, 2009). De resultaten die uit het model volgen zijn dus voldoende valide.

### 4.3.2 Document-analyse

Uit de data-analyse blijkt of verschillende instellingen zeggen iets te doen aan cultuur en of dit doorwerkt in een vermelding van het begrip cultuur binnen het jaarverslag. Hierna is de volgende stap om te kijken hoe instellingen het begrip cultuur dan uiteindelijk gebruiken. In dit onderdeel van de analyse wordt gekeken hoe de verschillende instellingen invulling geven aan het begrip cultuur met behulp van een thematische analyse. Vervolgens is elke pagina waarop minimaal eenmaal het woord cultuur voor kwam geanalyseerd. Hierbij worden de gemeenschappelijke thema's en mechanismen geïdentificeerd. Een thema is een patroon in de informatie dat op zijn minst een beschrijving en structurering geeft aan de observaties (Boyatzis, 1998). Het gaat hier expliciet niet om de idiosyncratische manieren waarop banken verschillen (Braun & Clarke, 2018).

#### Analysemethoden

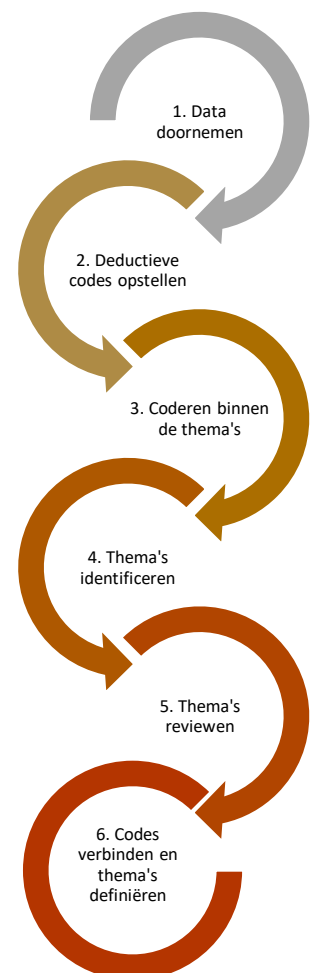
De documenten zijn allen op een zo systematisch mogelijke wijze geanalyseerd. Dit is noodzakelijk door de relatief grote dataverzameling in combinatie met complexe materie. Door een systematische methodiek worden problemen ondervangen en is de kwaliteit van het onderzoek beter gewaarborgd. Hieronder worden de thematische-analyse, reactie-analyse en de analyse van de "pas-toe of leg-uit" documenten uiteengezet.

#### Jaarverslagen

Deze thematische analyse is opgezet als hybride kwalitatieve methode, waarbij inductieve en deductieve technieken gecombineerd worden. Om dit proces transparant te maken, worden in dit onderzoek zes, deels op elkaar volgende deels iteratieve stappen, doorlopen. Deze stappen zijn overgenomen uit de methodiek van Braun & Clarke (2018) (Zie Figuur 4.2), maar hierop is wel de toevoeging van deductieve codes gemaakt doordat een deel van de codes al volgt vanuit het synoptische model. Allereerst zijn alle jaarverslagen gescand. Op basis van deze eerste scan zijn vier thema's geïdentificeerd, te weten:

- Type cultuur;
- Actie met de cultuur;
- Logica om actie door te voeren;
- Zelfregulerend mechanisme.

Vervolgens zijn deze vier thema's gekoppeld aan de literatuur. Het type cultuur, de actie met de cultuur en de logica om actie door te voeren zijn allen geplaatst in het abstractere thema: institutionele logica en voor de zelfregulerende mechanismen is een aparte categorie aangemaakt. De





zelfregulerende mechanismen zijn onderverdeeld in regels en normen, handhaving, monitoring en algemene/holistische mechanismen.

In stap drie zijn alle pagina's doorgenomen van de geselecteerde jaarverslagen waarop het woord "cultuur" in ieder geval één keer voorkomt. Binnen deze fase zijn 451 codes gevonden. Bij het onderwerp cultuur waren de codes bijvoorbeeld onder meer: Open cultuur, Algemene cultuur, Algemene maar nader gespecificeerde cultuur, compliance cultuur, meer dan compliance cultuur, risicocultuur, klantgerichte cultuur, ondernemende cultuur, performance cultuur, lerende cultuur, integere cultuur, inclusieve cultuur, etc. Al deze codes zijn in stap vier teruggebracht naar 8 typen cultuur:

- Risicocultuur
- Klantgerichte cultuur
- Integere cultuur
- Open cultuur
- Performance cultuur
- Lerende cultuur
- Algemene cultuur
- Algemene, maar nader gespecificeerde cultuur

Deze omschrijvingen zijn niet volledig wederzijds uitsluitend. Een algemene, maar nader gespecificeerde cultuur, kan bijvoorbeeld een hele brede omschrijving zijn waarbij meerde cultuurtypen worden bedoeld. Een ethische cultuur kan in sommige gevallen onder de risicocultuur vallen als hiermee een risico op bijvoorbeeld non-compliance met wet- en regelgeving wordt bedoeld. Deze aggregatie van de in stap drie gevonden thematiek is voor alle codes uitgevoerd op basis van het hoofdthema. Vervolgens zijn deze thema's gereviewd door de tekst die aan de codes hangt nogmaals door te lezen. Tot slot zijn de codes die nog losstonden zoveel mogelijk met elkaar verbonden en zijn de thema's vastgezet.

### **Corporate Governance Code & Code Banken**

De zelfregulering op gedrag en cultuur moet door de Code Banken en Nederlandse Corporate Governance Code gerapporteerd worden middels het pas-toe en leg-uit principe. Dit principe dient als startpunt van de analyse. Per instelling kan worden nagegaan of deze codes worden nageleefd en of hierop wordt gerapporteerd. De onderzoekspopulatie bestaat uit alle instellingen die lid zijn van de NVB of het Verbond van Verzekeraars. Omdat het mogelijk is om deze populatie als geheel te onderzoeken kunnen alle instellingen geanalyseerd worden. De documentanalyse bestaat uit op elkaar volgende stappen.

De eerste stap die gezet moet worden is het onderzoeken of instellingen de regelgeving naleven en het pas-toe of leg-uit principe hanteren. In de wordt gekeken of een instelling een verwijzing naar de codes heeft op de website, of de instelling een pas-toe of leg-uit document heeft, een verwijzing in het jaarverslag maakt en hoe vaak deze documenten van een update zijn voorzien. Ook wordt

gekeken hoe de verschillende banken verslagleggen of ze al dan niet in compliance zijn met de Corporate Governance Code principe 2.5 en de Code Banken principe 5, 6 en 12. Deze verslagen gelden als één meting en worden vergeleken met de vorige Corporate Governance Code en de voorgaande Code Banken. In de documenten wordt gekeken of het woord cultuur voorkomt en aan welk principe dit gekoppeld was. Deze verslagen worden gecodeerd met de codes die zijn gevonden in de thematische analyse.

Deze codes bestaan uit een groot deel externe communicatie van zelfregulering, maar in het geval van de Corporate Governance Code is het mogelijk om inzicht te krijgen in het proces van de totstandkoming van de code. De Corporate Governance Code is tot stand gekomen door tripartite-coregulatie. Om inzicht te krijgen in de totstandkoming van de code zijn de verschillende reacties op de hernieuwde Corporate Governance Code geanalyseerd. Alle informatie in het resultatenhoofdstuk komt, tenzij anders vermeldt, voort vanuit deze thema-analyse of vanuit de thema-analyse van de 'pas-toe of leg-uit'-analyse.

### **4.3.3 Interviews**

Na deze analyse is bekend welke zelfreguleringsmechanismen instellingen naar de buitenwereld rapporteren, in hoeverre instellingen officieel compliant zijn met zelfregulerende codes en welke determinanten hiervoor gezorgd hebben. Vervolgens is het echter de vraag of de toezichthouders die daadwerkelijk on-site zijn dit terug zien in de bedrijfsvoering. Zoals Scott (1990) opmerkt bestaat er mogelijk een verschil tussen het verhaal dat spreekt uit de publieke uitingen en de uitwerking die kan worden waargenomen door uitingen die alleen zichtbaar zijn in de praktijk. De interviews geven inzicht in de uitwerking van de in de thematiek die is gevonden in de document-analyse.

#### **Interviewmethodiek**

Omdat dit onderzoek sterk de combinatie zoekt tussen deductie en inductie zijn de interviews afgenomen via een semigestructureerd methodiek. Binnen deze topics zijn al een aantal standaard vragen opgesteld, maar hier wordt van afgeweken indien deze vragen niet meer van toepassing blijken of relevant blijken omdat de respondent de vragen al eerder heeft beantwoord. De interviews verlopen hierdoor natuurlijker en de topics bieden ruimte om extra door te vragen (Bryman, 2016). Voor de verschillende groepen respondenten zijn verschillende vragenlijsten opgesteld (zie bijlage 9.2, 9.3). Hieronder worden enkele topics nader toegelicht om te verduidelijken waarom sommige vragen zijn gesteld en waar deze vragen en topics toe dienen.

De interviews zijn bewust zo min mogelijk in abstracties gevat en zo dicht mogelijk bij de dagelijkse praktijk van de toezichthouder gebracht. Hierdoor zijn sommige vragen concreet en soms indirect toepasbaar. Door de concrete vragen worden de mechanismen duidelijk zichtbaar en direct tastbaar zonder in abstracties weg te vallen. De eerste vraag is gericht op de zelfreguleringsmechanismen die de toezichthouders zelf zien om zo te weten wat de optiek van de toezichthouder is en om duidelijk te krijgen of de analyse van de jaarverslagen uitputtend genoeg is. Hierna wordt de logica van de toezichthouder verduidelijkt door de vraag te stellen wat de toezichthouder verwacht van de instelling op het gebied van gedrag en cultuur. Deze vraag is voornamelijk bedoeld als controlevraag om de visie op gedrag en cultuur inzichtelijk te maken. Hierbij is de vraag bewust zo open mogelijk gelaten om de interpretatie van het concept cultuur te achterhalen. Vervolgens wordt de vraag gesteld of er ooit aanleiding was om te denken dat een deel of onderdeel van de cultuur de instelling in de weg stond of schadelijk was voor de instelling of het maatschappelijk belang. Naar aanleiding van deze vraag wordt de druk en de reactie van de instelling verder bevraagd. Tot slot wordt de invloed van verschillende stakeholders bevraagd om zo de centraliteit van logica's te achterhalen en te verduidelijken welke stakeholders druk uit kunnen oefenen binnen de banken.

#### **Analysemethode**

De interviews worden geanalyseerd door gebruik te maken van de codes die eerder in de document-analyse naar voren zijn gekomen. Hierdoor wordt het vereenvoudigd om de interviews en document-analyse met elkaar te vergelijken. Hier is wel de toevoeging van de categorie 'strategische reacties' gemaakt, doordat deze alleen met de interviews werkelijk boven tafel komen. Omwille van de concrete vraagstelling en de gevoelige thematiek zijn de interviews confidencieel en worden er geen quotes opgenomen in het resultatenhoofdstuk.

## 4.4 Kwaliteitscriteria

De twee voornaamste kwaliteitscriteria binnen de wetenschap zijn de validiteit van het onderzoek en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Deze twee termen stammen uit de positivistische traditie en geven aan of een onderzoek daadwerkelijk meet wat de onderzoeker beoogt te meten (validiteit) en of het onderzoek reproduceerbaar is (betrouwbaarheid) (Bryman, 2016).

### **Validiteit**

In dit onderzoek zijn geen interviews of vragenlijsten afgenomen bij instellingen zelf, hierdoor berust het onderzoek over de specifieke instellingen volledig op wat instellingen extern communiceren en wat externen (experts, toezichthouders & monitorings-commissies) in de praktijk zien. De interne institutionele omgeving kan hierdoor niet helemaal onderzocht worden en de strategische reacties van instellingen kunnen alleen worden waargenomen vanuit secundaire bronnen. Dit is negatief voor de validiteit van het onderzoek, maar om dit te ondervangen is een groot aantal methoden gebruikt. Hierdoor is het onderwerp vanuit verschillende hoeken belicht en is het onderzoek systematisch uitgevoerd. Door triangulatie van datamethoden kan een mogelijke bias worden ondervangen en zijn de resultaten in het onderzoek sterker empirisch onderbouwd (Creswell & Miller, 2000).

Een van de vragen voor de validiteit van het onderzoek is of het onderzoek daadwerkelijk causaliteit aan kan tonen (Bryman, 2016). Door gebruik te maken van twee longitudinale methoden geeft dit onderzoek een veel sterker beeld van de causale relaties die mogelijk zijn. De interviews dienen er toe om inzicht te krijgen in mechanismen die gedeeltelijk onafhankelijk zijn van tijd. Hiermee wordt de interne validiteit van het onderzoek verhoogd. Daarnaast zorgt de systematische methodiek waarin alle data wordt gecodeerd en geanalyseerd voor een verhoogde validiteit. Alleen de thema's die daadwerkelijk relevant zijn en meerdere keren naar de voorgrond treden worden uiteindelijk in de resultaten meegenomen.

### **Betrouwbaarheid**

Dit onderzoek gaat specifiek in op de redenen voor zelfregulering en de mogelijkheid tot meta-regulering binnen de bankensector. Door de relatief geconcentreerde Nederlandse bankensector zijn binnen dit onderzoek alle niet-private banken met een statutaire zetel in Nederland meegenomen die het jaarverslag openbaar publiceren. Dit is een groot deel van de populatie en het meest relevante deel van de populatie omdat deze door de publieke aanspreekbaarheid theoretisch gezien beter passen binnen het synoptisch model. Daarnaast zijn binnen dit onderzoek verschillende jaren met elkaar vergeleken waardoor de tijdsfactor zorgt voor consistentie en een beter begrip van de onderzochte fenomenen.

Tot slot is een groot deel van het onderzoek reproduceerbaar. Binnen dit onderzoek worden verschillende datasets gebruikt die openbaar beschikbaar zijn en over de methodiek is transparant gerapporteerd. Het onderzoek kan hierdoor gereproduceerd worden als dezelfde data worden gebruikt. De interviews zijn niet reproduceerbaar, maar om de betrouwbaarheid te verhogen staan alle topiclijsten in de bijlagen.

Ruel, N. (2014). *Millenium*. London



## 5 | Resultaten

Door diverse vormen van sturing op de cultuur in de bankensector hebben verschillende autoriteiten het onderwerp cultuur steeds nadrukkelijker op de agenda staan. In dit hoofdstuk zal blijken dat een spectrum aan soorten druk ervoor heeft gezorgd dat banken op dit moment meer expliciete aandacht besteden aan hun organisatiecultuur dan in de tijden voor de crisis. De banken die zijn onderzocht rapporteren hier dan steeds vaker publiekelijk over in documenten zoals het jaarverslag.

In het laatste decennium is cultuur een essentieel onderdeel geworden van de corporate governance in de bancaire sector. 10 jaar geleden, het jaar na de val van de Lehman Brothers, noemden de vier grote Nederlandse consumentenbanken het woord cultuur gemiddeld 2,5 keer. Een van de vier grootbanken noemde het woord niet. Dit is anno 2018 zeker niet het geval. Het aantal keer dat cultuur in de jaarverslagen van deze significante banken valt is in de afgelopen 10 jaar met 620% toegenomen. Dit zijn de banken die relatief veel aandacht aan dit onderwerp wijden, maar anno 2018 noemt iedere beursgenoteerde bank met een statutaire zetel in Nederland het woord 'cultuur' minimaal eenmaal in het jaarverslag.

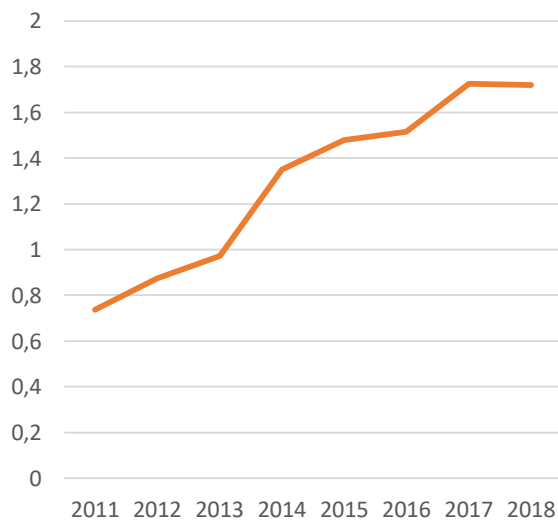
Deze korte vooruitblik op de resultaten die hierna volgen illustreert dat uit de analyse een verandering blijkt. In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld in twee stappen. In het eerste deel wordt uiteengezet hoe de Nederlandse banken vanaf 2011 tot en met 2018 invulling hebben gegeven aan de druk om cultuur mee te nemen in het jaarverslag. In het tweede deel worden de verschillende antecedenten van de institutionalisering van zelfregulering uiteengezet.

## 5.1 Institutionaliserings van cultuur binnen de verslaglegging

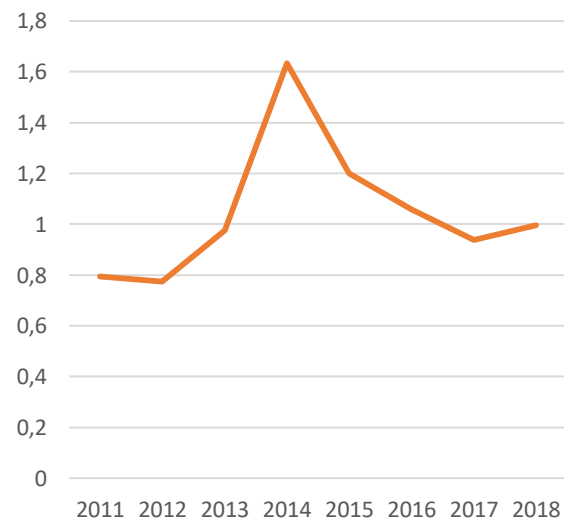
Nederlandse banken besteden steeds meer aandacht aan cultuur en rapporteren gestaag uitgebreider over dit onderwerp. In figuur 5.1 is te zien dat de gemiddelde OCB-index in de afgelopen jaren is gegroeid. De Index is vanaf 2011 tot en met 2018 met circa 130% gestegen. In de volgende paragrafen zal blijken dat dit voor een deel komt door wet- en regelgeving die is ingevoerd tijdens deze termijn, maar uit de analyse blijkt dat bank-specifieke factoren zorgen voor een andere invulling van de wet- en regelgeving en sommige banken al veel aandacht wijdden aan cultuur voordat de wet- en regelgeving hier op gericht was.

De toename van de OCB-Index is hand in hand gegaan met een rappe toename van de standaarddeviatie van de index (Figuur 5.2). De toename van de standaarddeviatie laat zien dat sommige banken abrupt veel meer rapporteren over hun cultuur terwijl andere banken achter blijven. De banken die achter blijven zijn langzaam opgeschoven en zijn meer over hun cultuur gaan rapporteren. Hierdoor nam de standaarddeviatie na 2014 weer af. Dit proces is te duiden vanuit het model (Zie Figuur 3.1). In eerste instantie nemen enkele banken de verwachtingen die geuit worden over. Hierdoor wordt de druk vanuit de sector vergroot en neemt de verwachting toe. Andere banken gaan derhalve ook aandacht besteden aan dit onderwerp. De onderstaande figuren duiden mogelijk op een mimetisch en normatief proces. Deze bevindingen ondersteunen de gedachte achter hypothese 1 over de sector en laten een proces van koplopers en convergentie zien.

*Figuur 5.1: Gemiddelde OCB-Index (n=174)*



*Figuur 5.2: Gemiddelde Stdev. van OCB-Index (n=174)*



### 5.1.1 Typen cultuur

Banken geven diverse invullingen aan het begrip cultuur en deze invullingen zijn in het afgelopen jaar gedeeltelijk veranderd. In de analyse-fase zijn de verschillende typen cultuur in categorieën onderverdeeld. De categorisering die in de analyse is gevonden zegt iets over de invulling die banken gebruikten van het op zichzelf abstracte begrip cultuur. In een groot aantal van de keren dat het woord benoemd wordt ontbreekt deze invulling grotendeels. In verschillende zinnen wordt de term "cultuur" gebruikt zonder nader te specificeren wat hiermee wordt bedoeld. Deze code is in de analyse 739 maal genoteerd en wordt relatief vaak gebruikt in het kader van een zelfregulerende maatregel. Hierbij gaan de instellingen niet in op de inhoud van de maatregel zelf, maar wordt voornamelijk benoemd dat deze maatregel bestaat. Bij meer dan de helft van de keren dat de code "reguleren" is gegeven wordt niet specifiek omschreven wat er met cultuur bedoeld wordt.

De twee andere grote categorieën zijn "Risicocultuur" en "Cultuur in lijn met een aantal specifieke doelen van een instelling". Deze categorieën zijn in verhouding snel gegroeid en nemen een steeds groter aandeel in. De term "risicocultuur" is sinds 2011 het hardst gegroeid. In 2011 noemden banken dit begrip nauwelijks, terwijl dit begrip er in de jaren daarna daadwerkelijk in is gesleten. Vrijwel alle banken willen iets doen aan risicocultuur en hiermee bedoelen de banken voornamelijk de risicobereidheid en het risicobewustzijn. Desalniettemin noemt nog niet elke bank het begrip in haar jaarverslag. De banken die de publieke sector bedienen, NWB en BNG, wijden hier geen aandacht aan. Daarnaast wijden enkele banken die in een nichemarkt of een financieel conglomeraat zitten zoals Achmea bank, Adyen, Leaseplanbank en Yapi Kredi nog geen aandacht aan het onderwerp "risicocultuur". Hieruit blijkt dat soorten cultuur verspreiden binnen soortgelijke referentiegroepen.

Daarnaast geven banken nu vaker een uitgebreide beschrijving omtrent hun cultuur. Dit doen ze door cultuur te koppelen aan bijvoorbeeld de strategie of de kernwaarden van de organisatie. Deze doelen zijn divers en zelfs binnen instellingen worden verschillende doelen beoogd. Binnen deze categorie zijn zeer verschillende doelstellingen opgenomen. Zo willen sommige banken zich inzetten voor een open & informele cultuur, andere voor een sterk 'integere' cultuur en weer anderen voor een cultuur waarin de werknemers zich sterk ondernemend gedragen. Opvallend is wel dat enkele banken al deze typen cultuur in het jaarverslag opnemen.

Uit de analyse blijkt dat banken verschillende vormen van cultuur reguleren ter wille van verschillende problematiek die zich in de organisatie voordoet (Schein, 1990). De regulering van cultuur verschilt per instelling. Het type cultuur is gedeeltelijk idiosyncratisch omdat begrippen als risicocultuur wijd zijn verspreid en de "algemene" cultuur relatief vaak wordt overgenomen van andere banken of sectorale codes. Hiermee zegt de bank niet wat voor haar uniek is. In de volgende sub-paragraaf wordt besproken hoe het kan dat deze tweedeling van unieke en niet-unieke typering van cultuur bestaat en hoe de banken de typen cultuur gebruiken.



### 5.1.2 Wijze van gebruik

In de vorige paragraaf bleek dat banken op allerlei verschillende manieren nadenken over hun organisatiecultuur en hier verschillende dingen mee bedoelen. Deze benaderingen zijn allemaal opgenomen in de jaarverslagen die bestemd zijn voor de verslaglegging en verantwoording naar de buitenwereld. De banken hebben een doel voor ogen met de verslaglegging. De doelstelling kan voor een deel achterhaald worden door te kijken welke actie de banken koppelen aan hun cultuur.

In de jaarverslagen zijn twee categorieën acties te ontwarren: Ten eerste kunnen banken een expliciete actie noemen in het jaarverslag, bijvoorbeeld: De huidige cultuur moet behouden blijven, opgebouwd worden of we moeten een verandering in gang zetten. Ten tweede kunnen banken een impliciete reden hebben die uit de context van de verschillende hoofdstukken kan blijken. De vier in de analyse zichtbare redenen zijn: Verslaglegging doen over de interne governance op dit onderwerp, het beschrijven van de organisatiecultuur, het uitweiden over hoe de cultuur ondersteunend is aan de strategie en ten slotte de introductie van een regulerende maatregel om de beoogde cultuur daadwerkelijk te bereiken of om de werknemers binnen de kaders van de cultuur die gewenst is te houden.

#### **Behouden of verstevigen van huidige cultuur**

Een van de vaak gebruikte acties is het behouden of verstevigen van de cultuur die zich al in de organisatie bevindt. Hiermee benoemt de bank dat de huidige cultuur 'goed' of 'gewenst' is en gekoesterd moet worden. Het behouden van de cultuur wordt bereikt door bijvoorbeeld het HR-beleid af te stemmen op de huidige gang van zaken in de organisatie. Zo selecteert HR voornamelijk mensen die passen binnen het reilen en zeilen van de bank. De Binckbank kiest om deze reden bewust voor een strategie waarin alleen *greenfield* operaties worden ondernomen. Dit wil zeggen dat de bank geen overnames doet, maar in een nieuw land of een nieuwe markt altijd een eigen locatie opstart:

*"Starten van een greenfield operatie in nieuwe markten. Hierdoor kunnen wij het BinckBank-DNA overdragen, waardoor onze manier van werken aansluiting zoekt binnen de cultuur in het betreffende land. Zo waarborgen we dat onze Belgische, Franse en straks Italiaanse klanten ons bedrijf ervaren als zijnde een Belgische, Franse respectievelijk Italiaanse aanbieder waarbij de BinckBank-cultuur behouden blijft (Binckbank, 2012)"*

Het behouden van de cultuur wordt echter veel minder genoemd dan een versteviging van de cultuur. De cultuur werd in de voorgaande quote gezien als een belangrijk onderdeel van de organisatie en om die reden wil de bank geen sterke inmenging in haar cultuur. Veel vaker noemen banken dat ze de huidige cultuur verstevigen en voort bouwen op de *status quo*. De organisatiecultuur is al "sterk", maar mag nog sterker gemaakt worden. De Volksbank heeft bijvoorbeeld geïnventariseerd hoe werknemers invulling geven aan hun werkzaamheden en welke werkwaarden centraal staan binnen de bank. Vervolgens wil de Volksbank proberen om dit te versterken (Volksbank, 2017).

### **Veranderen van de huidige gang van zaken**

Enkele banken willen juist afstappen van een deel van de organisatiecultuur of willen de gehele organisatiecultuur veranderen. Een verandering is volgens de banken nodig door het falen van de organisatie of een verandering van de buitenwereld. Vooral de significante banken schenken aandacht of noemen expliciet dat een cultuurverandering noodzakelijk is. De Rabobank (2015) reflecteert in het jaarverslag van 2014 op de eigen bedrijfsvoering en stelt dat het vertrouwen in de bank door haar eigen gedrag geschaad is en dat de bank daarom een cultuurverandering in gang moet zetten om het vertrouwen te herstellen. Naast benoemen dat een cultuurverandering nodig is, noemen banken gedeeltelijk hoe ze dit bewerkstelligen. Een cultuurverandering is in 56% van de gevallen gekoppeld aan zelfregulering.

### **Een beschrijving geven van de cultuur**

Veel instellingen gebruiken de ruimte die het jaarverslag biedt om een beschrijving te geven van de interne organisatiecultuur. Hierin beschrijven de organisaties wat hun organisatiecultuur is zonder hier een actie aan te verbinden. Deze beschrijvingen worden relatief weinig gekoppeld (16,5% procent van de gevallen) aan regulering en dienen voornamelijk als illustratie van de bank. Zo stelt Aegon Bank dat haar cultuur uniek is: *Unique within Aegon Bank is the open, informal and result-oriented culture, which is valuable to the manner of communication: both top-down and bottom-up (Aegon Bank, 2019)*. Dergelijke beschrijvingen zijn vaak opgenomen in de jaarverslagen en hiermee tonen de instellingen aan waarom zij uniek zijn. Wel betekent dit dat de instelling hiermee dus heeft nagedacht over haar interne cultuur. Deze beschrijvingen maken vaak een koppeling met de strategie of kernwaarden van de organisatie.

### **Cultuur als onderdeel van de strategie**

De beschrijvingen van de cultuur worden soms benoemd in het kader van de strategische koers die de bank wil varen. Een deel hiervan is gekoppeld aan regulerende maatregelen en een ander deel is meer in abstracte termen geformuleerd en zet voornamelijk een stip op de horizon. Opvallend is dat veel instellingen de cultuur koppelen aan de "kernwaarden van de organisatie". De cultuur en de strategie moeten volgens organisaties in lijn zijn met de kernwaarden die geformuleerd zijn.

### **Diverse typen cultuur en diverse acties**

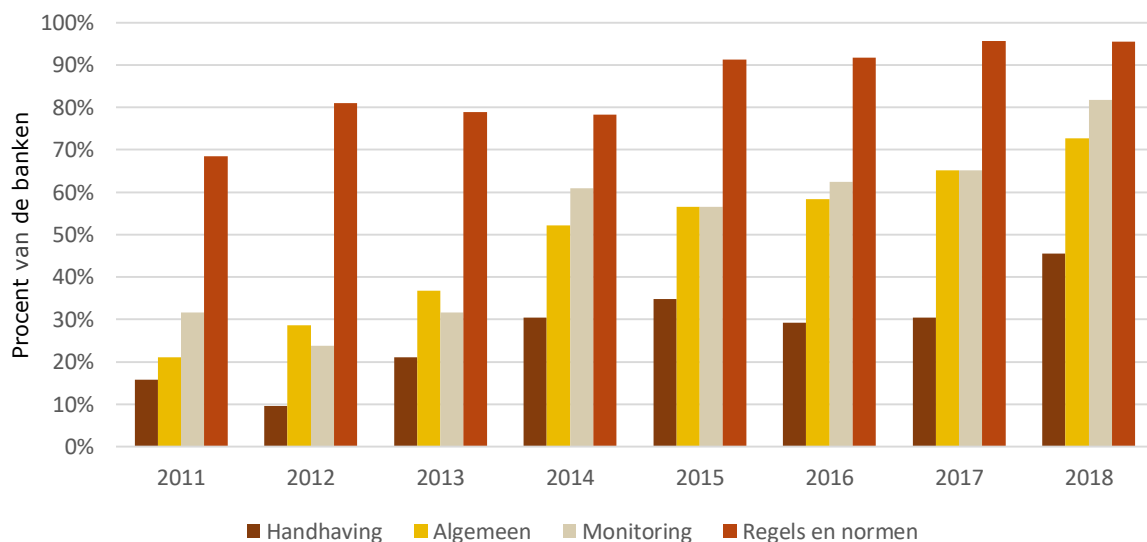
De organisatiecultuur kan dus verschillende dingen betekenen en de onderzochte instellingen hebben andere visies op de koers die zij moeten varen in hun organisatiecultuur. Meta-governance heeft dus niet per definitie aanleiding gegeven tot een visie op cultuur waarin alle instellingen verandering doorvoeren op eenzelfde onderdeel van de organisatiecultuur. Meta-governance heeft voornamelijk geleid tot een divers pallet aan interpretaties. Volgens een van de respondenten is dit gewenst omdat het van groot belang is dat de cultuur in lijn staat met de unieke strategie van iedere organisatie. Cultuur is geen one-size fits all concept en is sterk afhankelijk van de idiosyncratische werkelijkheid van de bank. Desalniettemin is er wel een trend waarneembaar waarin onderwerpen als integriteit en risicocultuur steeds hoger op de agenda komen te staan. De diversiteit aan interpretaties wordt ondersteund door een minder divers pallet aan regulerende maatregelen.

### 5.1.3 Reguleren van cultuur

Instellingen beogen verschillende dingen met hun cultuur en in meer dan de helft van de gevallen koppelen instellingen hier specifieke maatregelen aan. In deze paragraaf worden alle mechanismen uiteengezet die instellingen expliciet zeggen te gebruiken om grip te krijgen op de organisatiecultuur. De code "Reguleren" is 1019 keer gegeven. Daarnaast is het gemiddelde aantal keer dat banken in het jaarverslag uitweiden over de regulering van hun cultuur vanaf 2011 met 135% toegenomen. Banken communiceren steeds meer zelfregulering omtrent cultuur naar buiten en de zelfregulering van cultuur lijkt hiermee onderdeel te zijn geworden van de interne bedrijfsvoering. Dit doen banken onder andere door regels en normen op te stellen, deze regels te monitoren en hierop te handhaven. In een groot deel is het onderscheid echter niet te maken omdat banken een holistische maatregel implementeren, weinig specifiek zijn of alleen *posteriori* vertellen wat gedaan is. Desalniettemin zijn banken steeds specifiek en vertellen banken steeds meer stapsgewijs wat ze willen en hoe de bank daarop gaat sturen en is er een duidelijke trend waarneembaar waarin monitoring en handhaving steeds vaker worden genoemd in het jaarverslag (Zie figuur 5.3).

Het onderscheid van onderdelen van zelfregulering volgt vanuit de theorie (Black, 2002), maar uit de analyse van alle jaarverslagen blijkt dat er nog een andere tweedeling te maken is: Banken kennen doelmatige zelfregulering en procesmatige zelfregulering. Doelmatige zelfregulering is regulering die daadwerkelijk gericht is op de strategie en waarbij een doel voor ogen is wat de bank wil bereiken met de organisatiecultuur. Procesmatige zelfregulering is regulering die gericht is op de reflectie van de cultuur en een dialoog over de cultuur mogelijk maakt. Bij de procesmatige zelfregulering is het doel niet per definitie duidelijk of vastgesteld. In deze paragraaf wordt besproken wat voor zelfreguleringsmechanismen de geanalyseerde banken implementeren.

Figuur 5.3: Procent het totaal aantal van de geanalyseerde banken(25) met een verwijzing naar één van de onderdelen van zelfregulering (n=174)



### **Regels en normen**

Regulering bestaat vaak uit het opstellen van regels in combinatie met mechanismen die zorgen voor monitoring en handhaving van de regels. De eerste stap loopt binnen de jaarverslagen voor op de stappen die hierna volgen. In de regels en het beleid van de organisatie wordt de stip op de horizon gezet of worden de structuren, mandaten en performance indicators formeel ingekaderd. Een belangrijk onderdeel van het stelsel van interne regels en normen is de code of conduct waarin staat geschreven hoe medewerkers zich moeten gedragen. Naast de code of conduct hebben organisaties strategische documenten waarin de koers wordt uitgezet. Deze regels en normen moeten echter opgesteld worden en een groep of verschillende onderdelen moeten verantwoordelijk zijn voor de implementatie of het toezicht op de regels en normen.

Volgens de Nederlandse Corporate Governance Code is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de cultuur van de onderneming, de code banken stipuleert dat de RvB een gezonde cultuur bevordert. De RvB wordt in de jaarverslagen genoemd in het kader van de verantwoordelijkheid voor de algehele organisatiecultuur. Banken noemen hier de voorbeeldfunctie van het bestuur, de wijze waarop het bestuur regulering heeft gedelegeerd of hoe het bestuur zelf regulering opstelt. Het bestuur heeft volgens de Volksbank (2017) een voorbeeldfunctie in het risicobewustzijn. De regulering van de risicocultuur wordt echter voornamelijk ondergebracht bij de drie verdedigingslijnen.

De tweede lijn houdt zich volgens de meeste jaarverslagen bezig met de beïnvloeding van de eerste lijn door bewustzijn te creëren en beleid op te stellen. Op deze wijze werkt de tweede lijn als regulerend mechanisme voor de organisatiecultuur. The Royal Bank of Scotland (RBS) (2016) legt de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van een risicocultuur neer bij de tweede lijn. Dit is opvallend omdat de eerste lijn een veel groter onderdeel van de organisatie vormt en de risicocultuur hier ontstaat. De eerste lijn wordt relatief minder vaak genoemd dan de tweede lijn en als de eerste lijn genoemd wordt is dit in de helft van de gevallen in combinatie met het risicomangement.

De interne audit dienst (derde lijn) speelt hier bij sommige organisaties een rol. De Audit dienst van ABN AMRO wordt specifiek opgeleid om toezicht te houden op de zogenaamde "Soft controls". Hier rapporteert de auditdienst over en zij geeft hiermee inzicht in de onderdelen van de cultuur die verbeterd dienen te worden. De auditdienst van RBS heeft in haar aanbeveling meerdere malen culture aspecten aangehaald en deze gerapporteerd in het jaarverslag. De risico's worden uiteindelijk gemanaged vanuit het Risk Management Framework (RMF). In veel organisaties is te zien dat de risicocultuur een onderdeel wordt van het RMF.

Bij de grote organisaties wordt de verantwoordelijkheid voor de implementatie of uitrol van cultuurmaatregelen neergelegd bij een nieuwgevormd organisatieonderdeel of een nieuw team. Een deel van de verantwoordelijkheden van de cultuur wordt neergelegd bij de HR-afdeling. De cultuur wordt gereguleerd door strategisch humanresourcemanagement (SHRM). Dit management bestaat voornamelijk uit het aannemen van mensen, het introductieprogramma, en het trainen van mensen die al in dienst zijn. Deze drie onderdelen staan dan in lijn met het HR-beleid. De drie meest genoemde soorten cultuur in het kader van HRM zijn een performance cultuur, een

diverse/open/inclusieve cultuur en een lerende cultuur. Het HR-beleid wordt niet vaak expliciet gekoppeld aan de risicocultuur van de organisatie.

Wel worden er in het beleid Key Performance Indicators (KPI's) vastgesteld die in sommige gevallen gekoppeld zijn aan de risico's van de organisatie. Zo geeft een instelling aan dat de risicocultuur één van de organisatiewijde KPI's is. De top kan hier verantwoordelijk voor gehouden worden binnen het beleid. De beoordeling van het bestuur van de Volksbank is voor een deel gestoeld op de wijze waarop zij de bank managen in termen van gedrag en cultuur. Deze KPI's zijn in enkele gevallen gekoppeld aan de monitoring van de organisatie en wordt met cijfers meetbaar gemaakt.

De laatste categorie maatregelen zijn maatregelen die niet zijn bedoeld om de stip op de horizon per definitie te bereiken, maar meer om de stip op de horizon te bepalen of om over de cultuur te praten. Dit zijn procesmatigemaatregelen waarin in het beleid verplichte reflectie of verplichte feedback mechanismen worden ingesteld. Een veel genoemd mechanisme is de self-assessment van de RvC waarvan de cultuur tussen de RvC en de RvB onderdeel is. Een ander voorbeeld van een procesmatig middel is de introductie van een geïnstitutionaliseerd dialoog tussen verschillende onderdelen in de organisatie. Deze procesmatige maatregelen hebben veel raakvlak met de kwalitatieve feedback-mechanismen die in de monitoring gebruikt worden.

### ***Monitoring***

Om inzicht te verkrijgen in de huidige stand van zaken en de stand van zaken ten opzichte van de gewenste situatie voeren banken monitoringsmechanismen in. Uit de document analyse blijken banken grofweg drie methoden te hanteren om inzicht te krijgen in de interne organisatiecultuur. Allereerst gebruiken banken verschillende survey's om kennis te verwerven en de voortgang te meten. Ook voeren banken in sommige gevallen onderzoeken uit die onder andere bestaan uit survey's en interviews. En tot slot blijkt dat banken structurele feedback mechanismen implementeren die bijdragen aan een grotere kennis over de organisatiecultuur of als vroegtijdig waarschuwingssysteem fungeren.

Banken evenals vele andere vennootschappen voeren volgens één van de respondenten van oudsher een medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO) uit. De laatste jaren worden steeds vaker onderdelen die gericht zijn op de organisatiecultuur meegenomen binnen deze werknemersenquête. Deze methode is handig omdat dit geen extra werkdruk oplevert, het MTO wordt immers al uitgevoerd zo blijkt uit één van de interviews. De expliciete koppeling aan organisatiecultuur maken banken al tijdens de eerste meting. Dezelfde banken zijn hier niet altijd consistent in; Het ene jaar wordt wel specifiek verwezen naar het onderdeel cultuur in het MTO en het andere jaar niet.

Een andere methode die voornamelijk gebruikt wordt door de significante banken is de cultuurscan. Deze cultuurscans kunnen extern worden uitgevoerd; zoals de Organizational Health Index (OHI) van McKinsey bij de Rabobank (Rabobank, 2017), de KMPG culture check bij de Anadolubank (2016) of de Winning Performance Culture Scan (WPC) die uitvoert (ING, 2011). Deze scans worden voornamelijk opgezet vanuit een HR perspectief, vanuit dit perspectief worden ze in enkele gevallen neergelegd bij de RvB en/of RvC die het mogelijk weer bespreekt en bediscussieert met de OR. Een

ander deel van de survey's is specifiek gericht op het meten van de uitkomsten van cultuurprogramma's of soortgelijke initiatieven.

Organisatiecultuur is een groot en lastig vatbaar begrip. Door de complexiteit van het begrip zijn vrij grootschalige en diepgaande onderzoeken nodig. In de jaarverslagen komt naar voren dat banken verschillende onderzoeken uitvoeren omtrent hun cultuur. De onderzoeken worden wederom in enkele gevallen intern en in andere gevallen extern uitgevoerd. Zo heeft BNG het NCI een analyse laten uitvoeren (BNG, 2017), liet de ABN AMRO in 2018 een onderzoek naar onder andere de beoogde cultuurverandering uitvoeren (ABN AMRO, 2018) en voerde de NWB in 2014 een onderzoek uit op basis van de 7 elementen van een integere cultuur die volgen uit een visiedocument van DNB (NWB, 2015).

Tot slot implementeren banken structurele feedbackmechanismen om de organisatiecultuur te monitoren. RBS benoemt in het jaarverslag van 2015 hoe de governance structuur dient als monitoring van het behalen van de doelstellingen die de organisatie heeft gesteld: *"We have governance to monitor and guide and track progress on our cultural goals. We gather qualitative and quantitative feedback to assess our progress and respond accordingly. We do this in tandem with feedback from regulators and industry bodies (Royal Bank of Scotland, 2016)."* Banken gebruiken verschillende geïnstitutionaliseerde feedbackmechanismen waardoor zij de vooruitgang van de cultuur die beoogd wordt monitoren. Enkele van deze instellingen hebben voor de monitoring van de normen monitoringstools opgezet. De Nationale Nederlanden-bank heeft bijvoorbeeld risicocultuur dashboards ontwikkeld die twee keer per jaar gepeild worden.

### ***Handhaving***

Door verschillende middelen proberen instellingen beleid te voeren op een bepaald type cultuur dat zij gewenst achten voor het functioneren van de organisatie. In veel gevallen wordt de handhaving op dit beleid vormgegeven in de delen uit het jaarverslag omtrent lonen, bonussen en performance management. Beloningen zowel in liquide middelen als in andere elementen zoals status, worden expliciet gebruikt om een gewenste cultuur te bereiken, maar de invulling hiervan verscheelt fundamenteel per type cultuur die de instelling wenst te bereiken. Zo wensen sommige instellingen expliciet om de versteviging van een 'ondernemende' cultuur: *"And last but not least, we want to strengthen our performance-driven culture, by making a clear distinction between our top performers and underperformers. In addition to output, we also measure how people accomplish their targets (Amsterdam Trade Bank, 2018)".* De beloningen worden gemeten aan de hand van de (financiële) prestaties van werknemers, maar de ATB kijkt ook hoe mensen hun targets bereiken. Hier is de mogelijkheid voor een integriteitsperspectief of risicocultuurperspectief als onderdeel van het beloningsbeleid meegenomen.

Ook de RvB heeft in sommige gevallen KPI's die gerelateerd zijn aan de cultuur. Hetzij wel in abstractere begrippen omschreven. Zo zijn de gemeenschappelijke targets van de RvB van de Rabobank onder andere: Het verbeteren van cultuur en gedrag in lijn met de visie van de bank en zorgen voor een gezonde cultuur en risicobewustzijn. De RvC en de remuneratiecommissie kijken

daarnaast vaak of het remuneratiebeleid in lijn is met de beoogde cultuur. De risicocultuur en het handelen binnen de waarden en normen van de organisatie worden dan in het remuneratiebeleid meegenomen.

### **Algemene maatregelen**

De banken met een statutaire zetel in Nederland gebruiken verschillende algemene methoden en technieken om grip te krijgen op hun organisatiecultuur. De meest genoemde maatregel om een cultuurverandering te bewerkstelligen is het cultuurprogramma. De toezichthouders noemden deze methode het vaakst als één van de maatregelen die banken implementeren om een verandering te katalyseren. Het cultuurprogramma kan niet geplaatst worden in enkel de regels en normen, de monitoring en de handhaving omdat cultuurprogramma's veelomvattend zijn. De programma's bestaan wel uit deze onderdelen, maar dit is vaak niet duidelijk in de tekst. Zo is het allereerst van belang te weten waar de bank nu staat en waar de bank naar toe wil. De Rabobank heeft bijvoorbeeld reputatieschade opgelopen in 2013. De controlemechanismen van de bank waren ondermaats en een cultuurverandering was nodig. Het Cultuur Collective programma is geïntroduceerd om een cultuurverandering in gang te zetten (Rabobank, 2014).

Vervolgens moet het programma gemonitord worden om te kijken of de gewenste veranderingen doorgevoerd worden in de praktijk. *"The bank-wide culture programme is beginning to bear fruit. The focus on the customer is proving to be inspiring. A culture in which people hold each other accountable for behaviour and performance is resulting in a more professional attitude."* (Rabobank, 2014) Een cultuurverandering kan echter lang duren. ING noemde de cultuurverandering een lange weg die niet van de één op de andere dag bewandeld is. Het Promoting Integrity Program (PIP) van de ING Bank loopt dan ook al 10 jaar. Sinds 2011 hebben steeds meer banken een cultuurprogramma opgezet (ING, 2011), maar er lijkt geen sprake te zijn van convergentie in de verslaglegging. De cultuurprogramma's zijn veelal tijdelijk en banken houden na enkele jaren op om over het programma te rapporteren. In de interviews kwamen deze cultuurprogramma's vaak het eerst aan bod bij het onderwerp zelfreguleringsmechanismen. Dit zijn hele expliciete maatregelen die zeer nadrukkelijk op de cultuur van de instelling zijn gericht.

#### 5.1.4 Analyse van institutionele uitkomsten

De jaarverslagen tonen aan dat banken officieel verslag uitbrengen over de expliciete regulering van de organisatiecultuur. In deze paragraaf wordt omschreven hoe de regulering soms losgekoppeld is van de kern van de bedrijfsvoering en dat in sommige gevallen onduidelijkheid bestaat over concepten.

##### **Decoupling**

De hiervoor besproken veranderingen dringen niet altijd door tot op het bot van de organisatie. Veel initiatieven worden genomen door of ondergebracht bij 'perifere' bedrijfsonderdelen of door bedrijfsonderdelen die volgens de twee experttoezichthouders en twee van de accounttoezichthouders, binnen de bank als meer perifeer gezien worden. In veel gevallen is de officiële verantwoordelijkheid, zoals de sector codes voordragen, wel ondergebracht bij de RvB. Het gedrag van de RvB is daarentegen niet altijd congruent met hoe RvB naar buiten communiceert en de RvB delegeert grote delen van de cultuurmaatregelen.

De cultuurprogramma's en initiatieven worden volgens enkele toezichthouders relatief vaak bij de tweede lijn of bij HR ondergebracht. Terwijl volgens verschillende respondenten dergelijke initiatieven idealiter ondergebracht worden bij de eerste lijn. Deze lijn vormt immers het grootste onderdeel van de organisatie en is verantwoordelijk voor het directe risicomanagement en klantcontact. De tweede lijn zou in een ideale situatie intellectuele en uitdaging bieden aan de eerste lijn. Daarbij komt kijken dat de tweede lijn vaak al onder druk staat en minder middelen dan de eerste lijn heeft om daadwerkelijke verandering tot uitvoer te brengen.

In de interviews met de toezichthouder blijkt dat banken in sommige gevallen kampen met een hiërarchische onbalans tussen verschillende organisatieonderdelen. Dit wil zeggen dat de werknemers uit de eerste lijn worden gezien als de geld verdienen en de werknemers in de tweede lijn als de geld uitgevers en hierdoor ondergeschikt zijn. Dit illustreert dat verschillende prikkels het ongunstig kunnen maken om het eigenaarschap van de cultuurverandering alleen in de tweede lijn onder te brengen.

Formeel onderkennen de banken dat de top hier inderdaad verantwoordelijk voor is. In de interviews blijkt dat de top hier lang niet altijd even veel mee bezig is en initiatieven soms van korte duur zijn. Ook blijken niet alle mechanismen die wel geïnstitutionaliseerd zijn effectief te werken. De verplichte self-assessments die bestuurders in het kader van de Corporate Governance Code en de Code Banken moeten invullen blijven volgens de respondenten vaak aan de oppervlakte. Hieraan is concreet te zien dat deze Codes een hele duidelijke maatregel introduceren waarvan de uitwerking varieert en afhankelijk is van de interpretatie en invulling van de individuele banken. De self-assessments zijn niet altijd van hoge kwaliteit en de cultuurscans monitoren soms niet wat er gemonitord dient te worden.



De veranderingen die de cultuurprogramma's beogen dringen niet altijd door tot in de haarvaten van de instelling. Daarnaast bevinden de cultuurprogramma's, initiatieven en aspecten zich in enkele gevallen buiten de kernactiviteit van de organisatie. Het thema is in die zin losgekoppeld van de bedrijfsvoering als geheel en wordt hypothetisch symbolisch ingezet. In het grootste deel van de interviews wordt genoemd dat de programma's soms symbolisch zijn en de werking varieert.

### **Governancesucces door cultuur of cultuursucces door governance**

Naast een proces van decoupling blijkt uit de jaarverslagen dat sommige begrippen en causale verbanden door elkaar heen lopen. Deze maatregelen zijn dan wel aan cultuur gekoppeld, maar het is sterk de vraag of de koppeling geheel terecht is. Een voorbeeld om dit te illustreren is de relatie tussen cultuur en governance. Interessant is dat cultuur in sommige gevallen als onafhankelijke variabele wordt gezien als de werking van een structurele oplossing en in andere gevallen juist de afhankelijke variabele van deze structurele oplossing.

De voorbeelden hiervan zijn onder andere de "Three Lines of Defence", "het risico management framework", de "Risk Appetite" en de "algehele bedrijfsstrategie". *"BinckBank opereert volgens het Three Lines of Defence principe (3LoD). De 3LoD gedachte is meer dan alleen maar organisatiestructuur en het benoemen van rollen. Het is een manier van (samen)werken en denken en is tevens het fundament van de risicocultuur"* (BinckBank, 2019). Dit toont aan hoe moeilijk de cultuur te definiëren, te interpreteren en te reguleren is. Eenzelfde patroon is te herkennen bij het RMF. Binnen verschillende banken wordt de cultuur gezien als een verklaring voor het functioneren van het RMF. Zo noemt Adyen (2018) de cultuur als *safety net* voor de risico's die de bank neemt. Bij een aantal andere banken is het omgekeerde het geval.

De voorbeelden van BinckBank en Adyen onderschrijven de ambiguïteit van het structureel reguleren van de organisatiecultuur. Volgens één van de experttoezichthouders is het van belang dat beiden zich tot elkaar verhouden en elkaar kunnen ondersteunen of ondermijnen. Daarom moeten de processen, procedures, structuur en cultuur congruent zijn. Wel vertelt dezelfde toezichthouder dat, indien iedereen in een organisatie dezelfde cultuur onderschrijft, de cultuur kan werken als het sterkst mogelijke sturingsmechanisme.

## 5.2 Antecedenten voor de institutionalisering van zelfregulering

Het synoptische model legt de verklaring voor wel of geen institutionalisering van zelfregulering neer bij stakeholders die institutionele druk uitoefenen en bij organisatiefactoren die de druk modereren. Een deel van dit model is middels de systems GMM estimator kwantitatief onderzocht. In de onderstaande tabel staan de resultaten van de analyse. De andere verklaringen zijn wel direct zichtbaar in de jaarverslagen of kunnen blijken uit gesprekken met toezichthouders. In deze paragraaf worden alle verklaringen beschreven en geanalyseerd.

Tabel 5.1: Uitkomsten Two-steps Systems Generalized Method of Moments  $I=23$  |  $T=8$  |  $N=147$

Regressoren	Verwachting	Coeff.	P-waarde	Standaardfout
<b>OCB-index<sub>t-1</sub></b>	+	0.4517***	0,004	0,1423
<b>TOTA</b>	+/-	-6.1313	0,426	7,4531
<b>FIS</b>	+	1.1226	0,146	0,7450
<b>HRS</b>	+	0.0668	0,952	1,0391
<b>INC</b>	+	0.0859	0,840	0,0910
<b>GGC</b>	+	0.4023**	0,047	0,1912
<b>MEDIA</b>	+	0.0004***	0,001	0,0001

\* 10% significantie niveau, \*\* 5% significantie niveau, \*\*\*1% significantie niveau

De uitkomst van het voorgaande jaar blijkt een voorspellende waarde te hebben met een relatief hoge coëfficiënt (0,4517) en een significantie op het 1% significantie niveau. Dit duidt erop dat de organisaties die cultuur noemen dit institutionaliseren en het volgende jaar wederom noemen. De maatregelen die geïmplementeerd worden zijn dus waarschijnlijk gedeeltelijk blijvend en worden het jaar daarop opnieuw meegenomen in het jaarverslag.

De controle variabele totale assets heeft geen significante invloed. Het maakt waarschijnlijk niet per definitie uit hoeveel activa de bank op de balans heeft staan. Grotere banken besteden niet altijd meer aandacht aan cultuur dan kleine banken. Dit komt voor een deel doordat banken als de BNG, RBS en de NWB heel veel activa hebben, maar relatief weinig expliciete aandacht aan dit onderwerp besteden in het jaarverslag gedurende de eerste jaren. In de laatste jaren zijn deze banken meer aandacht aan dit onderwerp gaan besteden. Dit komt dus mogelijk door mimetisch isomorfisme. Uit dit model blijkt dat incidenten niet per definitie leiden tot een hogere aandacht voor cultuur binnen het jaarverslag. Niet alle incidenten leiden tot meer aandacht voor het onderwerp, maar indien de incidenten in de media verschijnen, verhoogt de aandacht dus mogelijk wel significant. De incidenten en de media-aandacht van instellingen kennen een correlatie van  $r = 0,47$  (Zie Bijlage 9.6). Deze correlatie is significant op het 1% significantie niveau. De Human-Resource Slack en Financial slack blijken in dit model geen significante invloed uit te oefenen op de OCB-index. Het lijkt er dus op dat de verslaglegging omtrent organisatiecultuur geen kwestie van kunnen is, maar meer een kwestie van willen. Indien instellingen niet willen zorgt een verhoging van de druk voor een verhoogde aandacht van de bank.

### **5.2.1 Druk vanuit het maatschappelijk middenveld & de klant**

Instellingen besteden significant meer aandacht aan cultuur in het jaarverslag als ze onder de loep van de media staan of als de media meer aandacht aan hen besteed. Banken zijn dus gevoelig voor de publieke opinie en ageren hierop. In paragraaf 5.2.4 zal daarnaast blijken dat banken hier expliciete aandacht aan besteden in het jaarverslag. De toezichthouders benoemden de klant daarentegen relatief weinig en dichten niet veel invloed toe aan de klant voor de beheerste en integere bedrijfsvoering van banken. Dit komt volgens respondenten doordat de klant de cultuur niet direct ziet. De klant weet het bij veel banken niet en geeft hier niet altijd om.

Daarnaast is het de vraag hoeveel de klant ziet en hoeveel invloed de klant kan hebben op de integriteit en het risicomanagement van de bank. De klant heeft mogelijk wel invloed op de klantgerichtheid van de organisatie, maar minder op een onderwerp als witwassen of risicomanagement. Het onderwerp klantgerichtheid komt volgens toezichthouders voornamelijk aan de orde als de AFM een brief heeft opgestuurd. Het maatschappelijk middenveld is zoals in de volgende paragraaf wordt omschreven wel betrokken geweest bij het opstellen van de Corporate Governance Code. Hierin heeft het maatschappelijk middenveld dus wel druk kunnen uitoefenen.

### **5.2.2 Druk vanuit de sector**

De grote diversiteit aan typen cultuur die benoemd worden in de jaarverslagen van instellingen laat zien dat instellingen een grote ruimte hebben om een eigen invulling te geven en een eigen koers te varen binnen het regulerende spectrum. De Corporate Governance Code en de Code Banken geven handvatten voor de invulling van zelfregulering van cultuur en de verdeling van de verantwoordelijkheid voor de organisatiecultuur. Daarnaast zorgen de codes voor concrete handelingsmogelijkheden zoals de self-assessments die de RvC uit moet voeren. Deze codes scheppen daarnaast een normatief kader en worden herhaaldelijk aangehaald als reden om bijvoorbeeld een cultuurverandering te introduceren of om meer actie te verrichten om een integere cultuur te bereiken.

#### ***Discussie over de verslaglegging***

De Corporate Governance Code is opgesteld door meerdere partijen die samen een commissie vormen. De uiteindelijke uitkomst van de code is ontstaan uit een dialoog tussen de partijen. Het ministerie van EZK was echter de penvoerder, zo blijkt uit het interview. Een van de punten van discussie voor de uiteindelijke code was de omvang van de verslaglegging die bedrijven moeten doen in hun jaarverslag. De verslaglegging is binnen dit onderzoek van belang omdat expliciet wordt gekeken naar de invloed van verschillende partijen op de zelfregulering en verslaglegging van instellingen. Uit de document analyse blijkt dat de schragende partijen verschillende meningen hebben over de verantwoording die de code vereist.

Om te beginnen bij de enige niet schragende partij die in dit onderzoek is meegenomen: De NVB stelt dat de verplichte toelichting van de Corporate Governance Code in strijd is met het 'Pas toe of

leg uit principe'. Het principe zorgt voor flexibiliteit, maar de NVB stelt dat bij de invulling van de nieuwe code deze flexibiliteit niet altijd gewaarborgd is (Buijink, 2016). Hiermee geeft de NVB impliciet aan dat de ze het niet eens is met de vergroting van de verantwoordingsplicht.

Ook VNO-NCW sluit zich hierbij aan en stelt een aanpassing voor waar de vennootschap enkel een specifieke vermelding hoeft te maken indien bepalingen niet zijn toegepast. De VEUO neemt een soortgelijke stelling in en zegt dat de crux van de code juist is dat een vennootschap van de code kan afwijken zonder daarvoor een alternatief te hoeven voorstellen". De VEUO stelt dan ook voor om vast te houden aan het uitgangspunt van de oorspronkelijke code Tabaksblat (Nooitgedagt & Kluiver, 2016).

Hiermee staan de NVB, de VEUO en de VNO-NCW tegenover Eumedion en de VEB. Eumedion juicht de wijze waarop het 'Pas toe of leg uit principe' is vormgegeven toe. "Eumedion verwelkomt dat de Monitoring Commissie meer richting geeft aan de werking van het *'pas toe of leg uit'-principe en de kwaliteit van de uitleg een prominente plek krijgt in de code (Abma, 2016)*". Hierna wijdt Eumedion uit over hoe een heldere uitleg beter is dan een generieke uitleg.

Hier is duidelijk te zien dat voornamelijk de belangenbehartigers van de aandeelhouders aandringen op meer verantwoording in het bestuursverslag. De sectororganisaties gaan hier tegenin en staan voor zelfregulering volgens een comply-or-explain principe om zo de regeldruk te minimaliseren en de flexibiliteit te verhogen. In het interview kwam deze dynamiek ter sprake. Aandeelhouders hebben vaak het meeste baat bij een transparante en omvangrijke verslaglegging. De zelfregulering vanuit dit tripartite overleg wordt bepaald door onderhandelingen waarbij de partijen andere belangen hebben. Ondanks dat de toezichthouders in de interviews relatief weinig invloed toedichten aan de aandeelhouders, indien dit geen grote aandeelhouders zijn, kunnen aandeelhouders dus wel invloed uitoefenen door zich te verenigen.

### **Principe 2.5 als vanzelfsprekendheid**

Het principe waarin cultuur expliciet is vastgelegd als 'goodpractice' binnen de Corporate Governance Code is principe 2.5. De verschillende organisaties die betrokken zijn bij de totstandkoming van de Corporate Governance Code hebben allen een mening gegeven over de bepaling. Daarnaast hebben verschillende andere organisaties en personen schriftelijk op deze bepaling gereageerd. De voor dit onderzoek relevante partij, De NVB, geeft aan dat het een goede ontwikkeling is dat de cultuur van de onderneming is opgenomen in de hernieuwde Corporate Governance Code. De hernieuwde Corporate Governance Code sluit aan bij de Code Banken en gaat een stap verder door expliciet aan te geven op welke wijze het bestuur invulling kan geven aan de verantwoordelijkheid om een cultuur in de onderneming in te bedden (Buink, 2016).

Het concept cultuur wordt door VNO-NCW onderkend als één van de belangrijke onderdelen van corporate governance. VNO-NCW stelt hierbij het volgende: "Voor de *'license to operate'* van ondernemingen zijn beide noties tegenwoordig van belang en het is goed dat de Commissie dat in de code verankert (de Boer, 2016)". Het concept cultuur lijkt een sterk geïnstitutionaliseerd onderdeel van corporate governance. Wel geeft VNO-NCW aan dat niet alle onderdelen even goed

afgebakend zijn. Daarom vraagt de VNO-NCW om een wijziging met meer op de praktijk gerichte en minder vage omschrijvingen.

Eumedion geeft geen visie op de inhoudelijke punten onder principe 2.5, maar geeft wel expliciet aan dat de ontwerpbeplanning 2.5.5 goed is voor de analyse van beleggers. De beleggers kunnen hierdoor een betere analyse maken van de organisatie waarin zij investeren (Abma, 2016). Ook VEB is het hier mee eens maar wenst een uitbreiding van ontwerpbeplanning 2.5.5 en wil meer verantwoording over de 'tone at the top' toevoegen aan de verantwoording in het bestuursverslag. De meningen ten aanzien van principe 2.5 verschillen dus veel minder dan de meningen over de verslaglegging van de Corporate Governance Code. De introductie van cultuur blijkt hier niet omstreden te zijn, het is een vrij logische gedachtegang dat cultuur onderdeel uitmaakt van de code en van de bedrijfsvoering van beursgenoteerde bedrijven. Beleggers kunnen dus ook invloed uitoefenen op de cultuur indien ondernemingen hier meer over publiceren. De organisatiecultuur kan één van de onderdelen zijn waar beleggers hun keuze op baseren, hiermee kan de aandeelhouder invloed uitoefenen op de cultuur van de organisatie.

### **Compromissen sluiten over de andere principes**

Door de verschillende belangen van de partijen heeft iedere partij een ander beeld van de wijze waarop organisaties vormgegeven moeten worden. De schragende partijen handelen vanuit verschillende institutionele logica's en leggen een andere druk op de zelfregulering. De uiteindelijke werking van deze tripartite zelfregulering is uiteindelijk het gevolg van de bemiddeling tussen de partijen, hetzij met relatief veel ruimte voor het secretariaat. De toevoeging van cultuur binnen de Corporate Governance Code wordt door alle partijen toegejuicht. De notie dat cultuur een onderdeel vormt van corporate governance en binnen het takenpakket van de RvB valt lijkt algemeen geaccepteerd. De verschillen zijn in de nuances te vinden en hier blijkt hetzelfde beeld als in de visies op verslaglegging.

In de kwantitatieve analyse is gebleken dat het begrip cultuur niet significant meer wordt benoemd sinds de invoering van de Corporate Governance Code. Het is echter de vraag of de invoering wel heeft geleid tot een andere invulling die banken geven aan zelfregulering op cultuur en de verantwoording hierover binnen hun jaarverslag.

### **Druk vanuit de Corporate Governance Code**

In 2011 werd de Corporate Governance Code helemaal niet gekoppeld aan het woord cultuur. In 2017, in het jaar van de introductie van de nieuwe code is een piek waarneembaar. Tijdens dit jaar wordt de Corporate Governance Code 19 keer expliciet gekoppeld aan organisatiecultuur en dit doen ook veel organisaties die formeel geen verplichting hebben om de Corporate Governance Code via het pas-toe of leg-uit principe na te leven. In 2018 neemt dit getal weer af naar 8. Wel blijkt dat alle banken in ieder geval stellen compliant te zijn met de Corporate Governance Code. De banken die hier geen verplichting toe hebben zeggen niet waar en hoe ze dat exact zijn. De banken doen dit doormiddel van verwijzingen naar secties in het jaarverslag. De publieke verantwoording is niet veranderd op het onderwerp cultuur en komt gedeeltelijk doordat alle banken voor dit jaar al

aandacht besteden aan het onderwerp cultuur. Desalniettemin zorgt de Code voor een duidelijke inkleuring en bevestiging van het belang van organisatiecultuur binnen de bedrijfsvoering van vennootschappen.

### **Druk vanuit de Code Banken**

De code banken wordt niet meer volledig nageleefd nu het haakje uit de wet is verdwenen. Niche banken die geen lid zijn van de NVB zoals Adyen en Citco bank doen geen verslaglegging van hun compliance met de Code Banken. Dit hoeven ze officieel niet te doen. Hiermee zorgt het loslaten van dit haakje in de wet dus wel voor een minder volledige doorvoering van de codebanken binnen de sector. De banken die de code wel naleven hebben in alle gevallen een verwijzing in het jaarverslag, maar de banken hebben daarentegen niet allemaal een apart document of een verwijzing op de website. De grote banken zoals ABN AMRO, ING en Rabobank doen dit wel. De code banken is sinds 2015 relatief vaker benoemd dan in de jaren hiervoor, maar er is geen sterk opgaande trend waarneembaar.

Een deel van de reguleringsmaatregelen vloeit voort uit de Code Banken die de sector heeft opgesteld. Het leeuwendeel van de keren dat banken de code expliciet aan cultuur koppelt wordt een relatief algemeen begrip van cultuur gebruikt. Banken koppelen hier geen expliciete maatregelen aan. Het blijft hier dus de vraag wat banken bedoelen en wat zij uitvoeren. Een deel van de teksten is vrijwel letterlijk overgenomen vanuit de letterlijke tekst van de code banken of vanuit het eerste jaar dat de Code Banken in het jaarverslag is verwerkt. De reguleringen die hieruit voort vloeien bestaan uit trainingen, de bankierseed en Strategisch Human Resource Management beleid.

### 5.2.3 Druk vanuit de toezichthouder

De toezichthouder oefent op verschillende wijzen druk uit op de regulering van organisatiecultuur binnen instellingen. In de regressieanalyse is gebleken dat de onderzoeken van DNB een significante invloed uitoefenen op de OCB-index. Daarnaast blijkt in de jaarverslagen dat banken de invloed van DNB of de publicaties van DNB benoemen in het kader van de interne organisatiecultuur.

De toezichthouder gebruikt voor een deel dezelfde retoriek als de Corporate Governance Code en de Code Banken. Zo geven toezichthouders in interviews aan dat er geen 'juiste' cultuur is. Het is wel belangrijk dat de cultuur in lijn moet zijn met de waarden en de strategie van de instelling. Hierbij is het belangrijk dat de cultuur deze strategie ondersteunt en de Governance van de instelling hierbij past. De experttoezichthouders geven daarbij wel aan dat het belangrijk is dat er een cultuur is waarin het geven van feedback mogelijk is, open dialoog gestimuleerd wordt en de RvC de RvB challenged en de groepsdynamiek dit ondersteunt. Wel verlangt de toezichthouder dat iedere instelling nadenkt over de interne risicocultuur, hiermee is de beschrijving van de of in ieder geval van verslaglegging van de risicocultuur een vereiste geworden voor banken. De toezichthouder oefent druk uit op verschillende niveaus en vanuit verschillende gradaties van betrokkenheid met de specifieke instelling.

#### **Formele dwingende druk op risicocultuur**

De FSB heeft (zelf)regulering op risicocultuur teweeggebracht. De ING besteedde voor de introductie van risicocultuur door de FSB in EDTF 6 nog nauwelijks aandacht aan risicocultuur. In 2012 maakte ING een verwijzing naar de FSB en in 2013 begon ING met de expliciete implementatie van programma's gericht op risicocultuur. Het volgende stuk komt uit het jaarverslag van ING in 2013: *"Commonly seen as norms and traditions of behaviour of individuals and of groups within an organisation, risk culture determines the way in which employees identify, understand, discuss, and act on the risks the organisation confronts and the risks it takes. This is a long term commitment and journey which cannot be reached overnight. Therefore, ING initiated different programmes and manuals have been issued within the organisation as statement of what the organisation objectives are (ING, 2014)."*

De risicocultuur die FSB heeft gedefinieerd wordt aangehaald in het EBA en het SSM. Beiden worden gebruikt in de toezichtscontext. Dit concept staat zoals in de vorige paragraaf beschreven vaak los van de organisatiecultuur als geheel en gaat voornamelijk over onderwerpen als risicobewustzijn, risicobereidheid en risicomangement. Zoals een van de toezichthouders aangeeft is dit geen holistisch beeld van de organisatie. Hierin lijkt dit onderdeel van de organisatie los te staan van de integrale cultuur. FSB geeft hele duidelijke handvatten op een bepaald onderwerp en de banken, zeker de grootbanken, passen dit toe. De holistische visie lijkt in sommige gevallen te ontbreken. De toezichthouder gebruikt deze codes voor een deel als inkleuring voor de op principes gebaseerde wetgeving. De maatregelen omtrent risicocultuur komen vrij direct voort uit de definitie van het FSB, maar banken implementeren ook een hoop maatregelen die niet door een overheidsorgaan benoemd worden.

Banken geven zelf een inkleuring en interpretatie van de verwachting die de buitenwereld heeft. Een voorbeeld hiervan is de auditor die zich met cultuur bezighoudt. Dit hoeft hij wettelijk gezien niet te doen en dit wordt niet expliciet verwacht vanuit DNB of een andere instantie, echter wordt dit toch gehanteerd doordat banken wel de druk voelen van DNB en weten dat overheden zich met cultuur bezighouden. Dit komt doordat het overheidsbeleid niet volledig duidelijk is en doordat de overheid door reflectief toezicht druk uitoefent.

### **Incident gedreven druk vanuit de toezichthouder**

Uit de analyse blijkt dat organisaties zelfregulering op cultuur in sommige gevallen expliciet implementeren door een incident. Dit is bijvoorbeeld te zien bij AEGON-bank en Rabobank. Na een incident in 2016 besteedde de AEGON bank aantoonbaar meer aandacht aan cultuur in het jaarverslag. Het incident dat in juli 2016 plaats vond heeft geleid tot een boete. Volgens de bank zorgde het incident voor een "hard reset" en op navolging van dit incident heeft de bank naar eigen zeggen veel aandacht besteed aan een snelle verandering van de risicocultuur. Deze keuze is gemaakt in samenspraak van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en door het belang van deze projecten is de RvC anno 2018 volgens het jaarverslag nog steeds betrokken bij de monitoring. De normale lopende cultuurmaatregelen en trajecten zijn vaak niet het gevolg van incidenten, maar vooral de cultuurprogramma's of een sterk groeiende aandacht komen hier voor een deel uit voort. De toezichthouders benoemden vaak dat dergelijke trajecten vaak ontstaan door incidenten.

De LIBOR-casus van de Rabobank is hier een prominent voorbeeld (DNB, 2013) doordat het JST expliciet heeft aangedrongen op de invoering van een cultuurprogramma in het kader van het incident. Verschillende instellingen verwijzen naar het beleid en de focus van DNB omtrent cultuur in algemene zin. Rabobank handelt hier als reactie op een brief uit oktober 2013. De Rabobank handelde volgens een grootschalig onderzoek van DNB niet in overeenstemming met Artikel 3:10 en 3:17 van de Wft (beheerste en integere bedrijfsvoering).

### **Formele dwingende druk in het doorlopend toezicht**

De hierboven beschreven incidentele druk komt niet vaak voor en de openbaarmaking van deze druk komt nog minder vaak voor. De hierboven beschreven gevallen bevinden zich helemaal bovenaan de escalatieladder van het toezicht (Richards, 2013). In het doorlopende toezicht heeft de toezichthouder verschillende momenten om druk te zetten als er signalen zijn dat een instelling uit de pas loopt. Dit kan de toezichthouder doen in het geval van Corporate Governance of cultuur. Uit de interviews blijkt dat de wettelijke basis waarop de toezichthouders zich baseren in het kader van deze maatregelen veelal voortkomt uit de Wft artikel 3.17 en Wft artikel 3.10. Deze artikelen kunnen gebruikt worden om instellingen aan te spreken en te vragen of instellingen meer aandacht besteden aan het onderwerp.

De toezichthouder wil dat de bank open is, de risico's genomen worden met voldoende structurele checks and balances, dat de cultuur van de organisatie ondersteunend is aan de structuur en visa versa, de instellingen voldoende nadenken over de keuzes die zij maken en dat de bank integer handelt. Deze verwachtingen zijn in de jaren na de crisis hoger geworden. Een van de respondenten



vergelijkt de verwachtingen aan de sector met een ladder waarin banken steeds verder omhoog klimmen en waar de verwachtingen toenemen. Andere toezichthouders bezigen het woord volwassenheid om de laddermetafoor aan te duiden. Deze verwachtingen zijn dan niet altijd geheel duidelijk, want ze zijn niet direct afleidbaar vanuit de wet, maar worden door de toezichthouder kenbaar gemaakt. De toezichthouder geeft op haar beurt inkleuring aan de wet door benchmarks en richtlijnen en codes die door transnationale overheden en samenwerkingsverbanden worden opgesteld.

Een voorbeeld hiervan is compliance met de Corporate Governance Code. Indien een instelling zegt dat ze de Corporate Governance Code naleeft en deze naleving onder de maat is kan de toezichthouder de instelling hierop aanspreken in het kader van de Wft artikel 3.17. In het geval dat er aanwijzingen zijn dat een onderzoek in het kader van de cultuur nuttig kan zijn, schrijft de account toezichthouder het expertisecentrum van Gedrag, Governance en Cultuur aan. De accounttoezichthouder heeft volgens enkele respondenten een informatie-asymmetrie met de instelling. In gesprekken wordt verteld hoe goed het gaat en hierdoor is het lastig te zien of er daadwerkelijk verandering optreedt.

### **GGC-toezicht**

De accounttoezichthouder kan indien hij/zij meer inzicht wenst een onderzoek aanvragen bij GGC. Uit interviews blijkt dat de accounttoezichthouder de expertrol en de kennis zeer sterk toeschrijven aan de experttoezichthouder. Veel van de eerste vragen over cultuur werden allereerst beantwoord met een verwijzing naar de experttoezichthouders.

Deze langlopende en grootschalige onderzoeken die voor een groot deel op de top gericht zijn geven inzicht in de cultuur van de organisatie. Uit de data-analyse bleek dat deze onderzoeken ervoor zorgen dat banken meer aandacht aan cultuur besteden. Dit zijn volgens de toezichthouder ingrijpende onderzoeken waarin veel informatie wordt opgevraagd.

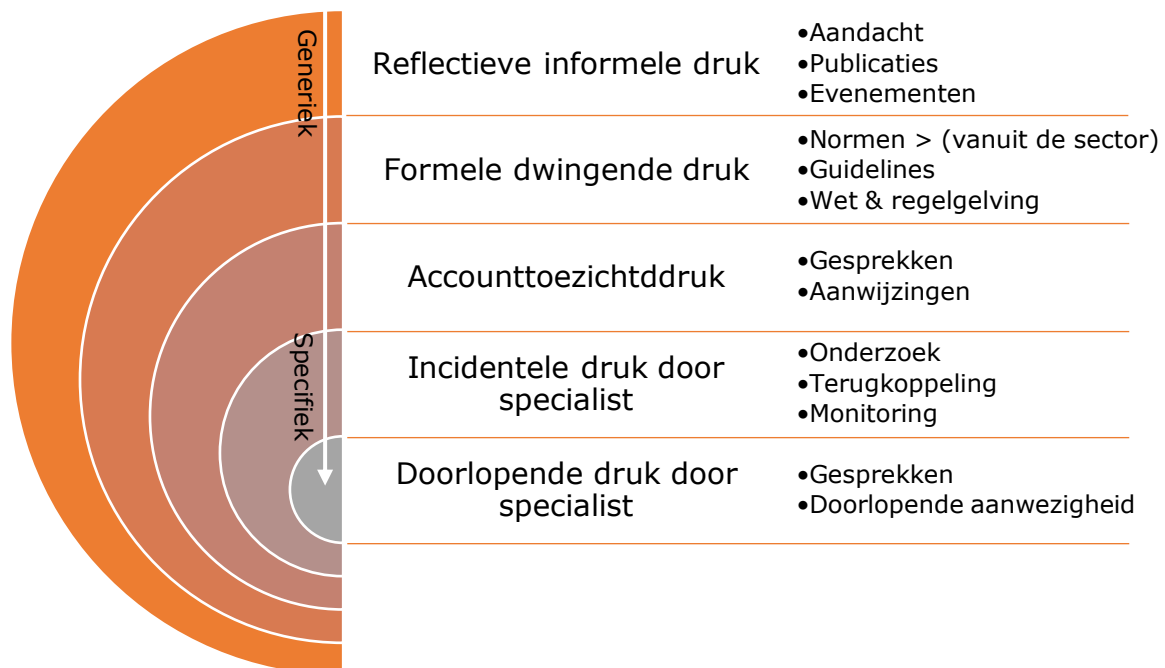
De invloed die direct op instellingen wordt uitgeoefend doormiddel van onderzoeken en interventies wordt aangevuld met indirecte beïnvloeding door publicaties en aandacht vanuit de toezichthouder. Een van de publicaties van het eerste uur resoneert nog steeds binnen de sector. Zo gebruikt de Leaseplanbank de 7 elementen van een integere cultuur zoals geformuleerd door DNB al sinds 2012 als kapstok voor het jaarlijkse onderzoek: *"This survey measures engagement as well as our performance on the Seven Elements of an Ethical Culture, as published by the Dutch Central Bank. With regard to our client focus the elements 'Transparency' and 'Balance' scores were satisfying and above the global standards. One of the 'Balance' questions concerns taking the interest of clients into consideration in our business action (Leaseplan, 2013)."*

### **Synthese; gradaties van druk op de instelling**

De verschillende wijzen van druk die de toezichthouder en overheidsinstanties uitoefenen staan niet los van elkaar en zijn in te delen in verschillende gradaties van waaruit de instelling druk voelt. In Figuur 5.4 zijn deze vormen ingedeeld in vijf niet-concentrische cirkels. De cirkels zijn niet-concentrisch, de focus van de aandacht verschilt, en dit model impliceert niet dat iedere instelling elke cirkel bevat. Het model is gericht op de cultuur binnen de sector en op de cultuur van individuele instellingen.

Alle instellingen hebben te maken met reflectieve informele druk die de overheids-actoren uitten door de aandacht op dit onderwerp te vestigen of publicaties uit te brengen. Vervolgens kan een deel van de reflectieve druk omgezet worden in normen, maar ook in harde guidelines of zelfs wet- en regelgeving. Hierdoor zijn de instellingen waarop deze guidelines van toepassing zijn gebonden aan formele dwingende druk. Indien instellingen niet in lijn zijn met de verwachting kan de accounttoezichthouder middels gesprekken en aanwijzingen ingrijpen. Echter is dit niet altijd voldoende. De instelling kan dermate significant, problematisch, risicovol of complex zijn dat de accounttoezichthouder verder onderzoek wil vanuit experts. In principe doen de experts dit op tijdelijke basis, maar bij aanhoudende zorgen kan een expert langer betrokken blijven. De bevindingen van experts (toezichthouders, wetenschappers en beleidsmakers) worden gebruikt om de andere niet-concentrische cirkels te veranderen.

*Figuur 5.4: Gradaties institutionele druk op onderdelen van de organisatiecultuur in het toezicht.*



### 5.2.4 Interne logica's

Organisaties implementeren veranderingen volgens de theorie alleen als deze ideeën intern verspreid, geleefd en ondersteund worden. Achter de verandering die in het eerste onderdeel van dit hoofdstuk is aangetoond gaat dus een interne logica- of ideevorming schuil. Veranderingen worden volgens de theorie van Greenwood et al. (2011) in gang gezet door veranderingen van verwachtingen en logica's. De verklaring voor de bespeurde verschillende interpretaties, reacties en aandacht kan volgens de theorie gevonden worden in de interne representatie van logica's.

In deze paragraaf worden de logica's van banken besproken. De logica van de banken kan voor een deel achterhaald worden door jaarverslagen grondig te bestuderen op sporen van redenties en oorzaken. In de jaarverslagen wordt de thematiek dermate uitvoerig besproken en uiteengezet dat de antecedenten voor keuzes te ontwarren zijn. In de kwalitatieve analyse van de jaarverslagen is gezocht naar de manieren waarop instellingen uitleggen of onderbouwen dat het belangrijk is om iets met de cultuur van de organisatie te doen. In de analyse zijn 14 groepen onderbouwingen gevonden die banken hiervoor geven. Vervolgens zijn deze groepen zijn gecodeerd in 5 logica's met een hoger abstractieniveau.

#### **Risico's beperken en mitigeren**

De meest genoemde vorm van cultuur is de "risicocultuur" en in veel gevallen (circa 80%) wordt hier geen logica of verklaring aan verbonden in het jaarverslag. Achter dit type cultuur gaat de logica van risico's schuil (Palermo, Power & Ashby, 2017). De Nederlandsche Bank gebruikt deze logica in haar 'risk culture' framework en benoemt dit verschillende keren in de interviews. De risico's die organisaties proberen te mitigeren bestaan, zo blijkt uit de documentanalyse, voornamelijk uit de risicobereidheid.

Sommige banken benoemen echter ook conduct, integriteit en compliance als risico's die gemitigeerd dienen te worden. De ABN AMRO (2017) investeert in een cultuur waarin medewerkers het juiste doen en zowel in de letter als de geest van de wet compliant zijn. Volgens drie respondenten is compliance met de wet een ideale situatie, want hiermee worden toezichtkosten bespaard en neemt de bank minder risico's. Een van de experttoezichthouders benoemd daarnaast dat compliance en integriteit altijd onderdeel zouden moeten zijn van de risicocultuur van een instelling.

#### **Toekomstgerichtheid**

De risico's die instellingen zien kristalliseren zich mogelijk uit in de toekomst en hierdoor zijn de risicocultuur en de logica van adaptie en toekomstgerichtheid nauw met elkaar verbonden. Een van de grootste risico's die Rabobank (2019) in haar jaarverslag noemt luidt: "*Dissatisfied customers and outrage in society caused by our own behavior and inadaptability to change (Rabobank, 2019).*" De bank noemt de toekomstige externe verwachting van de organisatie als risico. Adaptiviteit is dus nodig om het risico af te wenden.

De Rabobank geeft daarnaast aan hoe dit risico gemitigeerd kan worden. Naast de Systematische Integriteitsrisico Analyse (SIRA) en het Risico Controle Raamwerk noemt Rabobank het houden van Culture Assessments als mitigerende maatregel. De zelfregulering op cultuur wordt in dit voorbeeld dus gezien als een maatregel die een significant risico kan inperken. Onder deze logica valt onder andere integriteit en compliance met de interne code of conduct. Dit zijn beheersmaatregelen die ervoor zorgen dat de interne risico's die uit de cultuur 'voortvloeien' zoveel mogelijk worden gemitigeerd.

De logica dat een organisatie adaptief dient te zijn voor een veranderde externe omgeving heeft hierdoor vaak veel raakvlakken met de voorgaande logica. De wereld is constant in verandering dus instellingen moeten zich constant blijven aanpassen aan de veranderende externe omgeving. Hiervoor dienen instellingen naar eigen zeggen een lerende cultuur te creëren. Een lerende cultuur houdt de bank toekomstbestendig, maar banken hebben ook een andere logica die de toekomstbestendigheid van de bank ondersteunt. Commerciële belangen kunnen leiden tot korte termijn denken. Daarom willen banken een cultuur die gericht is op lange termijn waardecreatie. De wijze waarop deze cultuur bijdraagt aan succes of waardecreatie op de lange termijn verschilt. Aan de ene kant noemen instellingen de relaties met de maatschappij, de klant en andere stakeholders aan de andere kant noemen banken een balans of een organisatiestructuur die toekomstbestendig is. *Management sees a client-centered approach as key to the long-term success of the bank and continually strives to make sure it is deeply ingrained in the corporate culture (Demir-Halk Bank, 2016)*. Het vertrouwen van de klanten krijgen en gericht zijn op de klant zorgt volgens deze logica voor een toekomstbestendige organisatie.

### **Externe stakeholders en toezichthouders**

De Rabobank wilde in het voorgaande voorbeeld voorkomen dat externe stakeholders en in het bijzonder klanten ontevreden zijn. Dit impliceert dat banken dus willen voldoen aan de druk die externe stakeholders zoals klanten of toezichthouders uitoefenen en wordt door banken gebruikt als redenatie om cultuurinitiatieven te introduceren. Deze redenatie komt ook voor in de Corporate Governance Code en de Code banken. De Code Banken stelt dat banken alle belangen van verschillende stakeholders moeten afwegen en mee moeten nemen in de besluitvorming.

Deze logica is sterk naar buiten gericht. Het vertrouwen in de organisatie is nodig en daarom moeten we beheersmaatregelen introduceren. Zo noemen enkele instellingen de onderzoeken van DNB en stellen zij dat de bank met dit onderwerp aan de slag moet. Op die manier is dit niet zozeer een logica die intern rechtvaardigt dat de bedrijfscultuur aangepast moet worden maar, geeft deze veelgenoemde logica aan dat banken ook bezig zijn met het conformeren aan de wensen die de externe omgeving aan hen stelt.

Bij andere banken gaat dit verder dan een algemene verwijzing naar DNB, maar wordt hier specifiek ingegaan op een van de verrichte onderzoeken van GGC naar de organisatiecultuur. Enkele instellingen wijden aandacht aan de toezichthouder en koppelen hier regulering aan. De focus van de toezichthouder zorgt in sommige gevallen direct voor aandacht voor het onderwerp cultuur. Dit

impliceert een zekere logica van instellingen. *“De toezichthouder besteedt er aandacht aan dus ik dien hier ook aandacht aan te besteden.”* Deze logica wordt herhaaldelijk gebruikt in de jaarverslagen van de onderzochte banken. In het volgende citaat stelt ABN AMRO dat banken aandacht aan cultuur moeten besteden doordat di teen onderdeel is van de agenda van de regulerende autoriteiten: *“In response to the ‘conduct agenda’ of regulators, banks are required to ensure that they set the right tone at the top and embed a culture of doing the right thing for clients (ABN AMRO, 2016).”*

### **Commerciële doeleinden en de ondernemende cultuur**

Een hele andere soort cultuur die banken noemen en een hele andere doelstelling die banken met hun cultuur bedoelen is het commerciële doel. Dit doel wordt vaak genoemd in het kader van ondernemendheid of klantgerichtheid. Het commerciële doel van de organisatie dient als logica om de strategie te voeren en de cultuur in deze richting te sturen. ABN AMRO streeft bijvoorbeeld expliciet naar een High Performance Cultuur bij het HR-beleid en NIBC om haar ondernemende cultuur te koesteren. Het commerciële doel is natuurlijk van groot belang voor de bank en toch is deze logica het minst voorgekomen in het kader van de cultuur van de bank. Regulering van cultuur wordt veel vaker gekoppeld aan beheersbaarheid, lange-termijn waarde creatie, risico's of integriteit.

### **Een effectief en divers personeelsbestand**

Een relatief groot deel (meer dan 15%) van de zelfreguleringsmechanismen staan in het HR-hoofdstuk. Binnen dit hoofdstuk wordt vaak specifiek beleid gevoerd voor een inclusieve en diverse organisatiecultuur. Dit maakt de onderneming sterker en effectiever. Om die reden is dit als één van de logica's omschreven. Diversiteit en inclusiviteit is een logica die pas redelijk recent is opgekomen en is niet van alle tijden.

### **Synthese; Deductieve en inductieve match van interne logica's**

De crisis heeft volgens Palermo, Power & Ashaby (2017) een shift van een logica van mogelijkheden en opportuniteiten naar een logica van beheersbaarheid en voorzichtigheid veroorzaakt. Veel van de rationale die hierboven zijn gepresenteerd vallen in één van de twee categorieën. Risico's identificeren en mitigeren is daar de meest nadrukkelijke van, maar ook de cultuur die gericht is op adaptie van de externe omgeving is vaak gekoppeld aan het risico dat van de externe omgeving uitgaat, langetermijn-waarde creatie is hier een nadrukkelijk voorbeeld van. De ratio is om zo min mogelijk risico op dit moment te nemen omdat dit op de langere termijn gunstiger is. Deze ratio's staan tegenover de commerciële doeleinden en de ratio van innovatie en snelle besluitvorming. Interessant is wel dat het doel verschoven is naar lange termijn waarde creatie. Hierdoor zijn de twee logica's voor een deel met elkaar aan het vermengen en lijkt het conflict minder sterk aanwezig.

De introductie van risicocultuur lijkt te worden veroorzaakt door de verschuiving van de logica in combinatie met verschillende institutionele processen die hier materialisatie aan geven en de realiteiten herproduceren. Zo is risicocultuur opgenomen in het SSM, de EBA Guidelines en de FSB EDTF richtlijn. In 2011 was deze formele institutionalisering nog niet aanwezig en hadden maar enkele banken aandacht voor risicocultuur. In de loop van de jaren hebben vrijwel alle banken

aandacht gekregen voor dit onderwerp. De logica van voorzichtigheid heeft mogelijk geleid tot de institutionalisering van meta-regulering op de risicocultuur van banken. De buitenwereld verwacht dat banken zich anders gedragen sinds de crisis en zeer voorzichtig zijn in hun risicopakket. Een verhoogde druk van de buitenwereld zorgt ervoor dat banken hier nog eens extra aandacht aan besteden.

De twee verschillende logica's komen voort vanuit twee van de maatschappij brede logica's die Alford & Friedland (1991) indentificeren. De logica van een beheerste en integere bedrijfsvoering komt voort vanuit de logica van de staat of het publieke belang. Banken worden gezien als instituten met een publieke waarde en dienen daarom het klantbelang in ogenschouw te nemen, integer te zijn of anti-money laundering maatregelen te implementeren. De logica van het ondernemerschap en de organizationele *business-as-usual*, zoals in enkele jaarverslagen blijkt en in alle interviews naar voren komt, is gelieerd aan de logica van het kapitalisme waarin banken vanuit marktwerking gereguleerd worden.

### **Comptabiliteit van logica's**

Drie thema's die in elk interview terugkomen ongeacht of het een fico-bank een emergingmarket bank, een middelgrote bank, een niche bank of een significante bank is, is het conflict tussen de *business-as-usual* die als zeer belangrijk wordt gezien en de cultuurprogramma's die naast de *business-as-usual* worden uitgevoerd. Banken gebruiken een divers pallet aan onderbouwingen om te verklaren waarom zij zich bezig dienen te houden met de organisatiecultuur. Deze onderbouwingen worden gebruikt voor verschillende doelstellingen die banken voor ogen hebben. Dit kunnen commerciële doelstellingen zijn, maar ook de doelstelling om risico's zoveel mogelijk in te perken. Volgens de theorie van conflicterende logica's kan dit leiden tot een botsing van belangen, zeker als de belangen elkaar niet ondersteunen. De banken doen hier zelf geen uitspraken over en mogelijke conflicterende situaties kunnen niet geanalyseerd worden vanuit de jaarverslagen.

Desalniettemin wordt in het rapport van de onafhankelijke auditor van de Royal Bank of Scotland in 2015 en 2016 impliciet wel verwezen naar conflicterende belangen. RBS heeft haar pijlen gericht op de implementatie van een "klantgerichte cultuur". Volgens de auditor is RBS blootgesteld aan risico's die niet in lijn staan met de doelstelling. Dit komt onder meer doordat de bank een deel van haar bedrijfsvoering heeft uitbesteed aan derde partijen die zelf weinig interne controle hebben. Dit zijn nu nog risico's, maar in het verleden is gebleken dat deze risico's ook tot uiting kunnen komen: *"Some of these risks have materialised in the past and ineffective management and oversight of conduct issues may result in customers being poorly or unfairly treated and may in the future lead to further remediation and regulatory intervention/enforcement (RBS, 2016)*. In de interviews kwam naar voren dat de logica voor een cultuurverandering vaak wel verenigbaar is. Initiatieven worden doorgevoerd, maar doordat dit niet zeer centraal gebeurt, is de impact soms beperkt. De logica's zijn waarschijnlijk verenigbaar en de verschillen zijn te vinden in de centraliteit van onderwerpen.

### **Centraliteit van de logica's**

Het conflict tussen cultuurinitiatieven en commerciële belangen wordt door de gesproken toezichthouders onderkend en unaniem in alle interviews benoemd. De verschillende initiatieven voor een verandering van de cultuur staan volgens toezichthouders vaak naast de business-as-usual houding van bankbestuurders. Een van de respondenten vergeleek de cultuurinitiatieven met bloemen die wel opkomen en bloeien. De bloemen kunnen echter verpletterd worden in het bancaire oerwoud waarin men 'gewoon' doet. Andere toezichthouders benoemden dat de financiën natuurlijk eerst komen en andere onderdelen hiervoor moeten wijken.

Volgens enkele andere respondenten hoeft dit niet zo te zijn; financiën en de culturele veranderingen of reflectiemomenten die de RvB beoogt kunnen hand in hand gaan. Het is dan eerder een kwestie van prioriteiten stellen en de prioriteit ligt er simpelweg niet altijd. Deze houding wordt door de respondenten in veel gevallen gekoppeld aan het korte termijn denken van de instellingen. Want volgens de experttoezichthouders heeft de cultuur een grote invloed op het functioneren op de lange termijn. Echter blijkt uit de interviews dat instellingen verwachten dat cultuurveranderingen sneller zijn doorgevoerd dan de toezichthouder realistisch acht en de aandacht van instellingen niet blijvend hoog is en verslapt over tijd en door wisselingen in de wacht. Zo merkten toezichthouders dat een initiatief soms tot 'hobbyhorse' van één van de leden van de RvB wordt gemaakt. Bij het weggaan van dit RvB lid verslapt de aandacht weer.

De logica van een beheerste en integere bedrijfsvoering staat dus vaak veel minder centraal dan de logica van ondernemerschap of andere *Status Quo* logica. De bankiers zijn zoals twee respondenten aangeven voornamelijk opgeleid als bankier. Hierdoor ontbreekt in sommige gevallen de kennis en wil om verandering door te voeren. De RvB besteedt de verandering uit en verandering is niet zo sterk aanwezig als volgens de toezichthouder nodig zou zijn. Ondanks deze observaties heeft de toezichthouder situaties genoemd waarin initiatieven wel van de grond komen en verandering wel wordt doorgevoerd. Zo noemen toezichthouders een opgaande lijn in de 'volwassenheid' van het onderwerp, blijken sommige initiatieven die met elkaar verbonden worden wel invloed te hebben en proberen organisaties steeds vaker hun cultuur te monitoren.

### **5.2.5 Analyse van institutionalisering**

De overheid heeft druk uitgeoefend op een meer beheerste en integere bedrijfsvoering binnen het bankwezen. Deze druk is niet altijd even consistent en bestaat uit een verzameling van verschillende doelen en ideeën. Toch heeft dit geleid tot een verandering binnen de sector en is er een zeker momentum gegenereerd waarin banken meer rapporteren over organisatiecultuur. In deze slotparagraaf van het resultatenhoofdstuk wordt de balans opgemaakt en worden de institutionalisering en de verschillende antecedenten naast elkaar gelegd.

#### **Isomorphisme van zelfregulering vanuit Meta-governance**

Uit de samenhang van figuur 5.1 en 5.2 lijkt een proces van compliance en convergentie te spreken. Door dieper naar de data te kijken blijkt dat dit slechts gedeeltelijk het geval is. Veel maatregelen zijn nog relatief idiosyncratisch of worden voornamelijk binnen soortgelijke banken of referentiegroepen uitgewisseld. De cultuurprogramma's worden niet altijd doorgevoerd in de gehele bedrijfsvoering. Wel zijn steeds meer banken actief bezig met het opstellen van beleid, het monitoren van de cultuur en wordt er steeds vaker gehandhaafd op de monitoring. Verantwoordelijkheden worden vaak in de tweede lijn belegd en de self-assessment van de RvC wordt vrijwel volledig geïnstitutionaliseerd. Er is dus convergentie opgetreden op het überhaupt iets zeggen over de organisatiecultuur, het rapporteren van risicocultuur en de verplichte maatregelen zoals de self-assessments.

Een deel van de wensen en maatregelen komt overeen met het perspectief en de wens vanuit DNB. De self-assessments en feedbackmechanismen leiden mogelijk tot meer reflectie op de cultuur. Door het begrip risicocultuur te introduceren zijn instellingen deze term gaan hanteren en wordt niet alleen de structuur, maar ook de cultuuronderdeel van de interne regulering.

#### **Strategische reacties**

Het onderwerp blijkt uit de resultaten inderdaad volwassen te zijn geworden, maar dit is zeker niet onomstreden. Veel bepalingen uit de code banken worden in termen van Oliver (1991) overgenomen vanuit een compliance-reactie. Dit is ook het geval bij de wet- en regelgeving die is opgesteld over risico-cultuur vanuit het FSB en de EBA. Doordat een deel van de normen open is, verschillen de uitkomsten per instelling aanzienlijk. Sommige banken zoals de ABN AMRO, ING Bank en de Royal Bank of Scotland, wijden uitgebreid uit over de risicocultuur en andere banken doen dit helemaal niet of nauwelijks. En hoewel de cultuur volgens de corporate governance code en de code banken onder de verantwoordelijkheid van het bestuur valt, varieert het werkelijke eigenaarschap, zo blijkt uit de interviews met twee experttoezichthouders en drie accounttoezichthouders per bank. Ook leidt dit in sommige gevallen tot een bestuur dat zichzelf buiten de verandering plaatst.



De onderdelen van druk die door de bank worden overgenomen of overgenomen lijken, staan zoals in de paragraaf over *decoupling* beschreven staat in sommige specifieke gevallen los van de werkelijke praktijk. Deze programma's zouden door Oliver (1991) verklaard worden met de strategie van het overnemen of een de compromis zoeken. Vooral in de gevallen van loskoppeling door verschillende druk en wensen te balanceren of vrede te sluiten en proberen de druk te sussen. In de interviews kwam naar voren dat banken in sommige gevallen verder gaan en een actieve rol spelen in het afwenden van de invloed van de toezichthouder of pushback geven op de toezichthouder. In de voorgaande paragraaf bleek al dat instellingen dit in sommige gevallen doen in een verenigde vorm onder bijvoorbeeld Eumedion of VNO-NCW, maar individuele banken doen dit in sommige gevallen direct zelf op de toezichthouder. Volgens de toezichthouders stellen enkele bestuurders dat DNB ervoor dient te zorgen dat banken niet failliet gaan. De organisatiecultuur en de governance van de instelling is het terrein van de bank en hier hoeft DNB volgens het bestuur niet zo nauw bij betrokken te zijn. Dit is het geval als de toezichthouder de druk zet op een onderwerp waar de bank zelf het eigenaarschap over wil of als het intern gevoelig ligt.

De top van de bank legt dan verantwoordelijkheden neer bij het middenmanagement, specifieke afdelingen of nieuwgevormde afdelingen. Hierdoor heeft het bestuur zelf niet meer het volledige eigenaarschap van het initiatief. Als het project of initiatief niet slaagt, kan het bestuur dus zeggen dat dit niet door hen komt want het traject is immers in gang gezet.

### ***Moelijkheden van institutionalisering***

Zoals eerder genoemd heeft de business-as-usual houding en de centraliteit van deze logica in enkele gevallen tot gevolg dat cultuurprogramma's niet doordringen tot de kern van de bedrijfsvoering. Hier heeft de toezichthouder zelf een rol in te spelen, want de toezichthouder houdt dit lange-termijn perspectief ook lang niet altijd in ogenschouw. Dit bevestigen de interviews op twee verschillende manieren. Allereerst geven toezichthouders aan dat zij ook bezig zijn met het doorlopende toezicht waarin een business-as-usual retoriek soms wel heerst. Ten tweede blijkt dat de respondenten niet met zekerheid kunnen zeggen in hoeverre de sector of de instellingen in het afgelopen decennium zijn veranderd. Veranderingen zijn voor de toezichthouder lastig te zien doordat ze zelf stellen dat er sprake is van een informatie-asymmetrie tussen hen en de instelling. Daarnaast hebben de toezichthouders ook geen tool om een cultuurverandering over een langere tijd te monitoren bij een groot aantal instellingen. De accounttoezichthouder of het joint supervisory team zit niet dagelijks bij de instelling, de instellingen zijn in sommige gevallen erg groot en tijdens interviews is het soms moeilijk om de door de sociaal wenselijke antwoorden heen te prikken.

Om de lange adem er wel in te houden en de veranderingen inzichtelijk te maken is monitoring nodig. De toezichthouder doet dit wel en monitort in ieder geval wel de concrete acties en aanbevelingen, maar het is lastiger om de cultuur te monitoren. Desalniettemin doet de toezichthouder dit wel door gesprekken te voeren met werknemers van zowel de top als elders in de organisatie. Echter, zoals eerder genoemd kunnen gesprekken leiden tot sociaal wenselijke antwoorden en geven gesprekken niet altijd een duidelijk meetbaar beeld van de bank. De banken besteden zelf aandacht de monitoring van hun cultuur door bijvoorbeeld een externe adviseur als McKinsey met de OHI in te schakelen, of door cultuuraspecten op te nemen in de jaarlijkse werknemers survey. Maar de toezichthouder kijkt hier niet per definitie naar en deze surveys staan niet per definitie in lijn met de verwachting die de toezichthouder heeft.

Verschillende respondenten gaven verschillende visies op de cultuur die gewenst was bij de instelling. Een cultuur die in lijn staat met de visie en strategie van de instelling, een cultuur waarin men in een open dialoog kan reflecteren, of een cultuur waarin compliance en integriteit hoog in het vaandel staan. Desalniettemin zien de toezichthouders ondanks alle kanttekeningen veel verbeteringen en zijn banken actief bezig met het reguleren van de interne cultuur.

Deze initiatieven worden lastig gevonden als de cultuurinitiatieven de kern van de bedrijfsvoering echt raken of als de initiatieven persoonlijk worden. In de gevallen dat de toezichthouder daadwerkelijk weerstand of pushback ervaarde kwam dit doordat de druk van de toezichthouder gericht was op het functioneren van de top zelf.

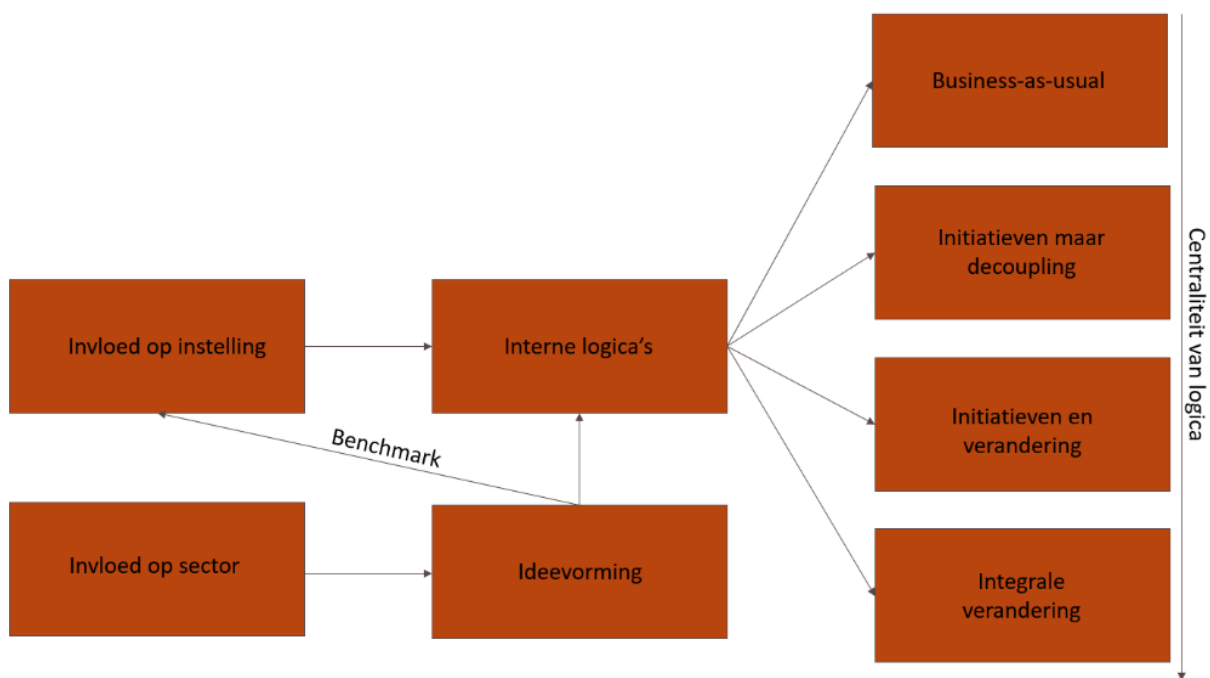
Uit de interviews blijkt dat de toezichthouders ondervinden dat banken het lastig vinden om initiatieven op dit onderwerp daadwerkelijk door te voeren in de hele organisatie. De cultuur is niet altijd in lijn met de koers die de banken in de komende jaren willen varen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat veranderprogramma's in sommige gevallen naast de dagelijkse, business-as-usual, realiteit staan. Het commerciële belang staat de cultuurverandering soms in de weg. Dit komt

door een andere logica die verspreid wordt door cognitieve druk. In drie interviews is benoemd dat veel bankiers eenzelfde opleiding hebben gehad en voor zijn opgeleid om cijfermatig bezig te zijn en zich te richten op winsten en de waan van de dag. De cultuurverandertrajecten hebben dus te maken met een door een professionele logica die normatieve tegendruk geeft. Dit komt overeen met de visie van Besharov & Smith (2014): Verschillende logica's oefenen verschillende druk uit.

De toezichthouder kan mogelijk een actieve rol spelen in de vergroting van de centraliteit van het onderwerp. Dit kan door verschillende mensen met elkaar in contact te brengen. Zo noemen toezichthouders dat het in contact brengen van verschillende initiatieven hun werking vergroot. De centraliteit van cultuurinitiatieven kan, zo blijkt uit verschillende interviews, worden verhoogd door:

- De creatie van netwerken die bestaan uit initiatiefnemers met een soortgelijke logica;
- De internalisering van nieuwe bedrijfsvoering in de professionele identiteit van werknemers;
- Procesmatige reminders die gericht zijn op de beoogde cultuurverandering.

*Figuur 5.5: Beïnvloedingsmodel van de centraliteit van de corporate logica.*



Ruel, N. (2013). *Centrum*. Amsterdam



## 6 | Conclusie

De cultuur van de bancaire sector is na de crisis onder vuur komen te liggen. De overheid heeft verschillende maatregelen genomen om invloed uit te oefenen op de cultuur. Dit is een relatief nieuwe trend en dient dus verder onderzocht te worden. In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: ***In hoeverre leidt meta-governance vanuit de overheid op de cultuur van de bancaire sector tot de institutionalisering van meer zelfregulering op cultuur binnen de bedrijfsvoering van banken?*** In de afgelopen hoofdstukken is getracht om antwoord op deze vraag te geven met een conceptueel model dat voortborduurde op de neo-institutionele theorie en het model van Steurer (2013). De combinatie van de theoretische inzichten heeft inzichtelijk gemaakt hoe institutionalisering en complexe regulerende verhoudingen samenhangen met de wet, regelgeving en zelfregulering.

***Verschillende partijen oefenen druk uit op de cultuur in de bancaire sector. De sector oefent druk uit door de introductie van codes, de klanten oefenen informele druk uit en de overheid oefent druk uit met verschillende 'harde' en 'zachte' sturingsmethoden.*** Door inzichten uit de sociale-wetenschappen zijn toezichthouders en transnationale organisaties die toezichtbeleid ontwikkelen zich gaan toeleggen op regulering en meta-governance van de cultuur in het bankwezen. Veel van deze inzichten zijn niet volledig nieuw, maar de crisis heeft het momentum veroorzaakt waarin de gehele logica van waaruit de financiële sector werd gereguleerd is verschoven. In de loop der jaren is hierdoor, met als doel om de bedrijfsvoering meer beheerst en integer te maken, steeds meer regelgeving ontstaan die specifiek gericht is op de zelfreguleringsmechanismen voor de cultuur binnen het bankwezen.

De overheid stuurt op de sector door te sturen op de Corporate Governance Code, de interne zelfregulering en de verspreiding van kennis over de thematiek. De maatstaven van de Corporate Governance Code worden gebruikt voor instellingen, maar de normen waaraan banken moeten voldoen liggen in veel gevallen hoger dan de Codebanken en de Corporate Governance Code. Zoals enkele respondenten hebben aangegeven is de aanwezigheid van de toezichthouder uiteindelijk veel sterker. Daarnaast kan de toezichthouder dit in het kader van artikel 3.17 gebruiken als *de facto* wetgeving, hiermee creëert tripartite co-regulatie een duidelijke normstelling met veel draagvlak van verschillende partijen.

***Anno 2018 besteden banken binnen het jaarverslag minstens twee keer zoveel aandacht aan cultuur als in 2011.*** De verschuiving is vooral sterk aanwezig in nieuw geïntroduceerde onderwerpen zoals risicocultuur. Binnen deze verschuiving valt op dat banken steeds uitgebreider rapporteren over wat de cultuur is en wat zij met cultuur bedoelen. Vanuit de institutionele theorie kan op grond van de trend in de afgelopen jaren, geredeneerd worden dat de zelfregulering van cultuur in toenemende mate is geïnstitutionaliseerd binnen de bancaire bedrijfsvoering. De druk vanuit de media en de toezichthouders blijkt een significante invloed te hebben op de verhoogde aandacht voor het onderwerp cultuur. In de jaarverslagen blijkt dat banken de cultuur willen

veranderen om te voldoen aan de verwachting van de buitenwereld, risico's te mitigeren en om commerciële doelstellingen te bereiken. Deze bevinding bevestigt hypothese één tot en met vier.

**Binnen de sector is een proces van convergentie waarneembaar waarin banken binnen referentiegroepen soortgelijke zelfregulering implementeren.** Vooral expliciete standaarden worden volledig overgenomen. De convergentie kan ertoe leiden dat sectoren vanuit gewoonte en vanzelfsprekendheden te werk gaan en minder aandacht hebben voor daadwerkelijke reflectie of verandering, doch kan dit juist leiden tot de verdere verspreiding van bedrijfsvoering die zorgt voor een betere risicobeheersing en een meer integere bedrijfsvoering.

**De convergentie van aandacht voor cultuur werkt door in de ontwikkeling van concrete maatregelen die banken implementeren.** Banken zetten programma's op om een verandering in werking te zetten, creëren hele afdelingen of teams die zich met dit onderwerp bezighouden, leggen mandaten en verantwoordelijkheden vast en koppelen hier concreet beleid aan dat gemonitord en in sommige gevallen gehandhaafd wordt. De maatregelen kunnen bedoeld zijn om richting een stip op de horizon te varen en koers bij te sturen, maar in de afgelopen jaren zijn veel "procematische" maatregelen geïntroduceerd. Hiermee worden maatregelen bedoeld die de organisatie in staat stellen om zichzelf een spiegel voor te houden. Zo zijn RvC's vaak verplicht om jaarlijks een self-assessment in te voeren waarin de cultuur binnen de RvC en de RvB expliciet aan bod moet komen. Een ander voorbeeld zijn verplichte dialoog sessies die organisaties met het personeel houden of het bespreekbaar maken van de cultuur in het overleg van het bestuur en de OR. De procesmatige maatregelen zijn nodig door de complexiteit van het concept cultuur en volgens de toezichthouder zorgt juist reflectie voor een inperking van de risico's die de inherent kunnen zijn aan de dynamiek in een organisatie.

**De zelfreguleringsmechanismen dringen niet door tot de kern van de bedrijfsvoering, maar dit is afhankelijk van de interne logica's die heersen.** Banken voeren meer regulering in als de druk wordt geuit op middelen en niet op de doelen en als de druk wordt geuit binnen een frame dat wordt gedragen door zowel de toezichthouders als consultants. Cultuur is door haar ambiguïteit een middel en niet zozeer een doel, hierdoor komen de logica van ondernemendheid en de logica van beheersbaarheid dicht bij elkaar en ontstaat er relatief weinig conflict. Zo is risicocultuur sinds 2011 sterk geïnstitutionaliseerd, hetzij met redelijk grote verschillen tussen banken. Dit komt onder andere doordat organisaties aandacht besteden aan hun cultuur als hier druk of aandacht voor is vanuit de media of toezichthouder.

Echter, ondanks de trend die terug is te zien in de jaarverslagen, sector codes en in interviews met toezichthouders, zijn er enkele kanttekeningen te maken. In de praktijk is de institutionalisering van cultuur soms minder geslaagd en logisch dan het op papier doet lijken. Delen van deze zelfregulering zijn symbolisch van aard, bedoeld als strategische reactie en/of losgekoppeld van de werkelijke bedrijfsvoering. De daadwerkelijke uitvoering verschilt van de op papier gezette koers en/of reguleringsmechanismen. Vooral de uitkomsten van abstractere beleidsteksten en algemene of holistische cultuurprogramma's verschillen soms van de verwachtingen. Dit komt onder andere door

de complexiteit van het onderwerp en de lange adem die nodig is om veranderingen echt teweeg te brengen.

Voor een ander deel komt de discrepantie tussen externe communicatie en werkelijkheid mogelijk door conflicterende institutionele logica's. De logica van risico's nemen en ondernemend zijn is mogelijk sterker vertegenwoordigd dan de logica van een beheerste bedrijfsvoering. De beheerste bedrijfsvoering is niet volledig geïnternaliseerd binnen het gehele bankwezen en mede hierdoor lijken cultuurmaatregelen niet altijd door te werken in de dagelijkse praktijk. Het verschil tussen de business-as-usual en de maatregelen die daarnaast bestaan is veelvuldig aan bod gekomen en toont aan dat meta-governance heeft geleid tot zelfregulering, maar ook tot zelfregulering die mogelijk symbolisch van aard is. Hypothese vijf wordt door deze bevindingen bevestigd, maar hypothese zes blijkt niet kloppend. De centraliteit van logica's speelt een veel grotere rol dan de mogelijkheid om zelfregulering te implementeren.

Desalniettemin heeft meta-governance wel geleid tot een zeer expliciete introductie van cultuur als onderdeel van de bedrijfsvoering. De crisis heeft momentum gegenereerd om de bedrijfsvoering van het bankwezen grondig te herzien. Vanuit verschillende stakeholders is druk uitgeoefend vanuit een logica van beheersbaarheid van het bankwezen. De gecombineerde regelgeving van verschillende organisaties en autoriteiten heeft hieraan bijgedragen en hierdoor is veel zelfregulering daadwerkelijk geïstitutionaliseerd.

## 7 | Discussie

Het toezicht op en de expliciete aandacht voor de cultuur in het bankwezen is effectief gebleken en heeft geleid tot een verandering in de *corporate governance* van bankbedrijven. Vanuit het perspectief van de "nieuwe- of de post-regulerende staat" is de overheid (Braithwaite, 2000; Scott, 2004; Levi-Faur, 2011) niet minder gaan reguleren, maar op andere manieren. De andere vormen van regulering zijn goed zichtbaar in het beleid vanuit de verschillende overheidsinstanties op de regulering van organisatiecultuur. Zo probeert DNB zo min mogelijk hiërarchisch op te treden, is het toezicht "forward looking" en heeft de overheid de regelgeving gedeeltelijk in samenspraak met de sector ontwikkeld. In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de methoden die tot de conclusies van het vorige hoofdstuk hebben geleid, vervolgens worden de resultaten naast de literatuur gehouden en in het slotakkoord wordt stil gestaan bij toekomstige mogelijkheden van de regulering van cultuur.

### **Methodologische reflectie**

De methoden zijn voornamelijk gezeteld op het theoretische perspectief van de institutionele theorie. In deze theorie wordt meestal uitgegaan van een structuur-perspectief op de samenleving. Om de idiosyncratische verschillen te toetsen is binnen dit onderzoek de paradox van de ingebedde agent als assumptie meegenomen. Instellingen, of andere organisaties kunnen volgens de paradox invloed uitoefenen op de vormgeving van de institutionele kaders. Om daadwerkelijk te zien of dit niet gewoon een onderdeel is van het algehele institutionele proces is diepgravend onderzoek nodig waarin ook interviews bij de banken zelf worden afgenomen. Het ontbreken van deze interviews en het ontbreken van het perspectief van de banken zelf is juist de missende factor binnen dit onderzoek. Deze keuze is gemaakt uit het oogpunt van efficiëntie, uit bescherming voor sociaalwenselijkheid en voor de verhoging van de validiteit omdat toezichthouders meerdere banken zien en deze dus kunnen vergelijken. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om de daadwerkelijke institutionele logica's van de banken geheel te achterhalen.

De resultaten zijn beperkt toepasbaar doordat dit perspectief niet is meegenomen. Daarnaast is alleen de Nederlandse bankensector onderzocht. Toekomstig onderzoek is nodig naar de internationale bankensector om aan te tonen of soortgelijke processen aanwezig zijn en hoe groot de invloed van de nationale institutionele omgeving daadwerkelijk is. Dit onderzoek kan uitgebreid worden naar andere sectoren om zo verschillende sectorale druk met elkaar te vergelijken.

De overheid heeft via meta-governance en vanuit professionele logica's een fundamenteel andere rol gepakt in de regulering van de private sector in het post-crisis tijdperk. Desalniettemin is dit veld nog sterk aan het ontwikkelen en is het mogelijk dat de (zelf)regulering van de cultuur in de bancaire sector zich verder zal blijven ontwikkelen. Alleen de toekomst en verder onderzoek kunnen dit uitwijzen.



### **Theoretische implicaties**

In de resultaten is gebleken dat de sector een verandering is ondergaan. Verschillende instellingen reageren hier verschillend op, maar uiteindelijk convergeren en een deel van deze veranderingen is losgekoppeld is van de daadwerkelijke bedrijfsvoering. Het model van Steurer (2013) is hierbij nuttig gebleken doordat de pluralistische realiteit van verschillende regelgeving en verschillende institutionele actoren inzichtelijk kon worden gemaakt. Dit model is in samenspraak met de institutionele theorie omgezet tot een synoptisch model waarin institutionele druk vanuit de overheid, de sector en de klant als verklaringen gelden voor de verandering die de bankensector doormaakt sinds de crisis. Dit model bleek voor een deel verklarend, maar door het relatief hoge abstractieniveau is het lastig om mechanismen op microniveau te induceren. Desalniettemin heeft dit onderzoek zowel op structuur- als op agentniveau diverse theoretische implicaties.

Vanuit het structuurperspectief blijkt dat de overheid een grote invloedssfeer heeft en hierdoor de mogelijkheid om het discours omtrent organisatiecultuur te produceren, te verspreiden en te reguleren. Door aanhoudende invloed gaan sommige onderwerpen zoals de regulering van organisatiecultuur, als vanzelfsprekend gelden. Zelfregulering wordt hierdoor wel degelijk mogelijk, doordat dit instituut door de sector zelf gereproduceerd wordt in het kader van een sterke institutionele druk vanuit verschillende kanten. In dit opzicht heeft Hobbes (1651) gedeeltelijk gelijk. Het is de vraag of dergelijke initiatieven van de grond komen zonder de overheid, maar de institutionalisering van dit veld zorgt er wel voor dat het onderwerp als vanzelfsprekend gaat gelden en wordt gereproduceerd. Een hele sterke logica en een sterk geïnstitutionaliseerd veld zorgt ervoor dat zelfregulering wel mogelijk is (Braithwaite, 2000; Scott, 2004). Zelfs binnen het bedrijfsleven geven nog weinig mensen Friedman (1970) gelijk, die stelt dat winst de enige verantwoordelijkheid van de private sector is. De productie van waarheden en het uitoefenen van druk wordt grotendeels uitgevoerd vanuit hybride vormen, heterarchische vormen en reflectieve vormen van regulering waarbij de aandacht van de overheid alleen al zorgt voor verandering.

Het agentperspectief biedt daarnaast inzicht in de daadwerkelijke uitvoering in de praktijk en de idiosyncratische werkelijkheid van verschillende instellingen, toezichhouders en actoren. Vanuit de theorieën van Oliver (1991) en Rowan & Meyer (1977) is gekeken in hoeverre de praktijk overeenkomt met wat banken zeggen te doen en in hoeverre banken een strategie voeren om de overheid op afstand te houden. Deze theorieën hebben nuttige inzichten opgeleverd. Uit de analyse is onder andere gebleken dat bankbestuurders de kool en de geit sparen door de beheerste bedrijfsvoering wel in de cultuur te integreren, maar dit niet volledig genoeg te doen. Hierdoor voldoen ze wel aan de verwachtingen van de buitenwereld, terwijl de substantiële verandering niet altijd evident is. Verder onderzoek naar de zelfregulering van cultuur is nodig om inzicht te krijgen in maatregelen die wel substantieel werken.

De overheid blijkt in dit onderzoek vooral gevormd te worden door de (trans-)nationaal opererende professional. Ambtenaren en professionals hebben een relatief grote beleidsvrijheid die mede wordt veroorzaakt door op principes gebaseerde wetgeving waarvan de invulling nog ingekleurd moet worden door de praktijk. Dit geeft professionals de mogelijkheid om wetenschappelijke en

professionele inzichten te gebruiken en grote verschuivingen in de invloedssfeer van de overheid te bewerkstelligen. Deze observatie deelt de Vries (2019) in haar reflectie op de staat van het toezicht. Zij stelt dat toezichthouders op verschillende manieren invulling geven aan het publieke belang en hierdoor een nieuw toezichtsterrein ontwikkelen. Dit nieuwe toezichtsterrein is het toezicht op cultuur. De professionals hebben zeer goed geluisterd naar de woorden van Braithwaite (2000) die stelt dat wetenschappers die onderzoek uitvoeren omtrent de regulerende staat inzichten uit de psychologie moeten gebruiken. Dit nieuwe toezichtsterrein moet verder wetenschappelijk ontgonnen worden om te duiden hoe het toezicht wordt uitgevoerd en wat dit zegt over de maatschappij.

### **Implicaties voor de toezichthouder als meta-governor**

Het resultaat van dit onderzoek werpt mogelijke denkrichtingen en beleidsmogelijkheden op voor het toezicht. De overheid fungeert als meta-governor en heeft informatie nodig om deze rol anders, nadrukkelijker of effectiever in te vullen. Ten eerste blijkt uit de analyse dat de invloed van de toezichthouder groot is, maar de toezichthouder is hier niet altijd van bewust. De toezichthouder kan invloed direct en indirect uitoefenen.

- *Wees bewust van de invloed die de toezichthouder heeft.* De toezichthouder kan direct en indirect invloed uitoefenen door de introductie, verspreiding en monitoring van sector brede en instelling specifieke zelfregulering.

De instellingen die in de schaduw van het toezicht opereren zullen de druk interpreteren en maatregelen introduceren. Indien de druk niet specifiek genoeg is kan dit leiden tot verkeerde interpretaties, maar te specifieke druk kan uitmonden in een afstreek exercitie. Zelfregulering kan immers gebruikt worden als strategische reactie, instellingen kunnen met initiatieven 'schermen' en daadwerkelijke verandering blijkt niet altijd uit de praktijk. Het bewustzijn van deze dynamiek is nodig om de gewenste effecten te bewerkstelligen.

- *Houd de mogelijkheid open voor meer reflectief toezicht* waarin externe publicaties de sector duidelijkheid verschaffen, de sector aan het nadenken zet en de burger bewust maakt.

Met reflectief toezicht schept de toezichthouder duidelijkheid, maar hiervoor is ook meer transparantie vereist. De reflectie en feedback kan per instelling geuit worden of aan meerdere instellingen tegelijkertijd door bijvoorbeeld sector-netwerken omtrent de cultuur in het bankwezen.

- *Neem een centrale positie in binnen het netwerk,* organiseer evenementen waarin door specifieke aandacht op de cultuur te leggen informatie wordt gedeeld, verspreid en ontwikkeld.

Door een centrale rol in het netwerk aan te nemen kan de toezichthouder de centraliteit van de cultuur-thematiek binnen de bedrijfsvoering verhogen. Daarnaast zorgt een centrale rol voor de mogelijkheid om de 'gewenste' zelfregulering, zoals monitoringsmethoden, sneller te kunnen ontwikkelen en verspreiden. Met behulp van een sterke overheid in combinatie met geïnstitutionaliseerde zelfregulering is het mogelijk dat integriteit en beheersbaarheid steeds hoger in het vaandel komen te staan en zachte vormen van interne sturing geïnternaliseerd worden in het bankier-zijn.

## 8 | Literatuur

- Abma, R. (2016). *Voorstel voor herziening van de nederlandse corporate governance code*. Verkregen van <https://www.mccg.nl/?page=3768>
- Akkermans, D., Van Ees, H., Hermes, N., Hooghiemstra, R., Van der Laan, G., Postma, T., & Van Witteloostuijn, A. (2007). Corporate governance in the Netherlands: An overview of the application of the Tabaksblat Code in 2004. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1106-1118.
- Algemene Rekenkamer (2017). Toezicht op banken in Nederland. Verkregen van <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2017/09/27/toezicht-op-banken-in-nederland>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis?. *Organization Studies*, 40(2), 199-218.
- Andrews, E. L. (2008). *Greenspan Concedes Error on Regulation*. Verkregen van <https://www.nytimes.com/2008/10/24/business/economy/24panel.html>
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The review of economic studies*, 58(2), 277-297.
- Arellano, M., & Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of econometrics*, 68(1), 29-51.
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of public administration research and theory*, 19(1), 165-187.
- Baldwin, R., & Black, J. (2008). Really responsive regulation. *The modern law review*, 71(1), 59-94.
- Bänziger, H., Picot, R., & Stracke, C. (2012). *Enhancing The Risk Disclosures Of Banks: Report of the Enhanced Disclosure Task Force*. Verkregen van [www.fsb.org](http://www.fsb.org)
- BCBS (2010). Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Verkregen van <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
- Beck, U., Lash, S., & Wynne, B. (1992). *Risk society: Towards a new modernity* (Vol. 17). sage.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381.
- Bezemer, P. J., Peij, S., de Kruijs, L., & Maassen, G. (2014). How two-tier boards can be more effective. *Corporate governance*, 14(1), 15-31.
- Black, J. (2001). Decentring regulation: Understanding the role of regulation and self-regulation in a "post-regulatory" world. *Current legal problems*, 54(1), 103-146.
- Black, J. (2002). Critical reflections on regulation. *Austl. J. Leg. Phil.*, 27, 1.
- Black, J. (2008). Forms and paradoxes of principles-based regulation. *Capital Markets Law Journal*, 3(4), 425-457.
- Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of econometrics*, 87(1), 115-143.

- Bokhorst, M. & Welp, P. (2013). Inleiding. In Welp et al. (Red.), *De staat van toezicht Sector- en themastudies*. Amsterdam: Amsterdam University Press
- Börzel, T. A., & Risse, T. (2010). Governance without a state: Can it work?. *Regulation & Governance*, 4(2), 113-134.
- Boston Consulting Group (2018). *Global Banking Recovery Stalls, as Risk and Regulatory Costs Bite*. Verkregen van <https://www.bcg.com/d/press/22february2018-global-risk-future-proofing-bank-agenda-185132>
- Braithwaite, J. (2000). The new regulatory state and the transformation of criminology. *British journal of criminology*, 40(2), 222-238.
- Bresser, R. K., & Millonig, K. (2003). Institutional capital: Competitive advantage in light of the new institutionalism in organization theory. *Schmalenbach Business Review*, 55(3), 220-241.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Brüderl, J., & Ludwig, V. (2015). Fixed-effects panel regression. *The Sage handbook of regression analysis and causal inference*, 327-357.
- Buijink, V. (2016). *Reactie nederlandse Vereniging van Banken op de voorstellen van de Monitiroing Commissie Corporate Governance Code tot herziening van de Nederlandse corporate governance Code*. Verkregen van <https://www.mccg.nl/?page=3768>
- Cavelaars, P., de Haan, J., Hilbers, P., & Stellinga, B. (2013). Uitdagingen voor financieel toezicht na de crisis. In P. Welp (Ed.), *De staat van toezicht. Sector en themastudies* (pp. 279 - 328). Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.
- Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), 86.
- Cormier, D., Magnan, M., & Van Velthoven, B. (2005). Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions?. *European accounting review*, 14(1), 3-39.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Crotty, J. (2009). Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture'. *Cambridge journal of economics*, 33(4), 563-580.
- Dam, L., & Koetter, M. (2012). Bank bailouts and moral hazard: Evidence from Germany. *The Review of Financial Studies*, 25(8), 2343-2380.
- Darvas, Z., & Merler, S. (2013). *The European Central Bank in the age of banking union* (No. 2013/13). Bruegel Policy Contribution.
- de Boer, H. (2016). *Voorstellen herziening Corporate Governance Code*. Verkregen van <https://www.mccg.nl/?page=3768>
- de Bos, A., Galle, A., & Jans, M. (2018). Reshaping the governance of the Dutch banking sector: impact of the Dutch Banking Code. *Journal of Banking Regulation*, 19(2), 101-117.
- Nooitgedacht, J. & de Kluiver, H.J. (2016). *Reactie VEVO inzake consultatie monitoring commissie t.a.v. voorstel voor herziening Corporate Governance Code*. Verkregen van <https://www.mccg.nl/?page=3768>
- de Vries, F. (2013). How can Principle-Based Regulation Contribute to Good Supervision?. In Kellermann, A.J., de Haan, J. & de Vries, F. (Reds.), *Financial Supervision in the 21st Century*. Berlin: Springer
- de Vries, F. (2019). *Toezicht in het publieke belang*. In van Kempen. (Red.), *Reflecties op de staat van het toezicht*. Den Haag: Bureau Inspectieraad

- de Waal, M., Rink, F., & Stoker, J. (2015). *How internal and external supervisors influence employees' self-serving decisions*. (pp. 1-37). (DNB paper series; No. 464). Amsterdam: De Nederlandsche Bank.
- Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of political economy*, 91(3), 401-419.
- Dijsselbloem, J.R.V.A., & van der Steur, G.A. (2015). *Besluit van 9 november 2015 tot intrekking van het Besluit van 1 juni 2010 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag van banken (Stb. 2010, 215)*. Verkregen van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-441.html>
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- DNB (2009). *De 7 Elementen van een Integere Cultuur*. Verkregen van <https://www.toezicht.dnb.nl/5/18/7/50-205006.jsp>
- DNB (2013). *Libor en euribor onderzoek: onderzoeksbevindingen en maatregelen*. Verkregen van [www.Rabobank.com](http://www.Rabobank.com)
- DNB (2015). *Visie op de structuur van de Nederlandse Bankensector*. Verkregen van [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2017). *Geschiedenis van DNB*. Verkregen van <https://www.dnb.nl/over-dnb/organisatie/geschiedenis/-index.jsp>
- DNB (2019). *Prudentieel toezicht op kleine en middelgrote banken*. Verkregen van [www.DNB.nl](http://www.DNB.nl)
- Dow, S. C. (1996). Why the banking system should be regulated. *Economic Journal*, 106(436), 698-707.
- EBA (2011). *Guidelines on Internal Governance*. Verkregen van <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-internal-governance>
- EBA (2014). *Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)*. Verkregen van <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/supervisory-review-and-evaluation-srep-and-pillar-2/guidelines-for-common-procedures-and-methodologies-for-the-supervisory-review-and-evaluation-process-srep-and-supervisory-stress-testing>
- EBA (2017). *Guidelines on internal governance (revised)*. Verkregen van <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-internal-governance-revised->
- EBA (2019). *Implementing Basel III in Europe: CRD IV package*. Geraadpleegd van <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/implementing-basel-iii-europe>
- ECB (2017). *Report on financial structures*. Verkregen van [www.ecb.eu](http://www.ecb.eu)
- Edelman (2013). *Edelman Trust Barometer Executive Summary*. Verkregen van [www.edelman.com](http://www.edelman.com)
- Ferran, E. (2016). The existential search of the European banking authority. *European Business Organization Law Review*, 17(3), 285-317.
- Ford, C. (2010). New governance in the teeth of human frailty: Lessons from financial regulation. *Wis. L. Rev.*, 441.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. Verkregen van <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

Friedland, R. A., & Alford, R. RR (1991) Bringing society back in: Symbols, Practices, and Institutional contradictions. *The new institutionalism in organizational analysis*, 232-263.

Garud, R., Hardy C., & Maguire, S. (2007). *Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue*.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.

Gren, J. (2018). *Legal Working Paper Series: The Eurosystem and the Single Supervisory Mechanism: institutional continuity under constitutional constraints*. Verkregen van [www.ecb.eu](http://www.ecb.eu)

Group of Thirty (2015). *Banking Conduct and Culture; A Call for Sustained and Comprehensive Reform*. Verkregen van [http://group30.org/images/uploads/publications/G30\\_BankingConductandCulture.pdf](http://group30.org/images/uploads/publications/G30_BankingConductandCulture.pdf)

Gunningham, N., & Rees, J. (1997). Industry self-regulation: an institutional perspective. *Law & Policy*, 19(4), 363-414.

Halaby, C. N. (2004). Panel models in sociological research: Theory into practice. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 507-544.

Hawkins, K., & Hutter, B. M. (1993). The response of business to social regulation in England and Wales: an enforcement perspective. *Law & Policy*, 15(3), 199-217.

Hay, C., & Wincott, D. (1998). Structure, agency and historical institutionalism. *Political studies*, 46(5), 951-957.

Hayne, K.M. (2019). *Final Report: Royal Commission into Misconduct in the Banking Superannuation and Financial Services industry*. Verkregen van <https://financialservices.royalcommission.gov.au>

Hengel, van P., Hilbers, P. & Schoenmaker, D., (2013). Experiences with the Dutch Twin Peaks Model: Lessons for Europe. In In Kellermann, A.J., de Haan, J. & de Vries, F. (Reds.), *Financial Supervision in the 21st Century*. Berlin: Springer

Herremans, I. M., Herschovis, M. S., & Bertels, S. (2009). Leaders and laggards: The influence of competing logics on corporate environmental action. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 449-472.

Hobbes, T. (1651). *Leviathan*. Menston: Scolar P.

Hoekstra, A. (2016). Institutionalizing integrity management: Challenges and solutions in times of financial crises and austerity measures. *The Routledge Companion to Ethics and Public Service Organizations*.

Howard, J., Nash, J., & Ehrenfeld, J. (1999). Industry codes as agents of change: responsible care adoption by US chemical companies. *Business Strategy and the Environment*, 8(5), 281-295.

Howlett, M., & Ramesh, M. (2016). A chilles' heels of governance: Critical capacity deficits and their role in governance failures. *Regulation & Governance*, 10(4), 301-313.

Ingves, S. (2014). *Basel III implementations: Progress, pitfalls and prospects*. Verkregen van [www.bis.org](http://www.bis.org)

Joosen, B. P. M. (2014). Inwerkingtreding van CRR en CRD IV: de voltooiing van de Bazel III implementatie. *Tijdschrift voor Financieel Recht*, 16(3), 63-75.

Koopmans, R. (1993). The dynamics of protest waves: West Germany, 1965 to 1989. *American sociological review*, 637-658.

Koster, P. (2016). *Voorstel tot herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code*. Verkregen van <https://www.mccg.nl/?page=3768>

Krugman, P. (2012). *Why we regulate?* Verkregen van [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of financial economics*, 93(2), 259-275.
- Langevoort, D. C. (2010). Chasing the Greased Pig Down Wall Street: A Gatekeeper's Guide to the Psychology, Culture, and Ethics of Financial Risk Taking. *Cornell L. Rev.*, 96, 1209.
- Levi-Faur, D. (2011). Regulation and regulatory governance. *Handbook on the Politics of Regulation*, 1(1), 1-25.
- Levi-Faur, D. (2012). From "big government" to "big governance". In Levi-Faur (Red.), *The Oxford handbook of governance*, 3-18.
- Maas, C., Eijffinger, S., van den Goorbergh, W., de Swaan, T., & Weitjens, J. (2009). *Naar herstel van vertrouwen*. Verkregen van [https://www.nvb.nl/media/document/001152\\_rapport-adviescommissie-toekomst-banken-cie-maas.pdf](https://www.nvb.nl/media/document/001152_rapport-adviescommissie-toekomst-banken-cie-maas.pdf)
- March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative science quarterly*, 278-287.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mehran, H., Morrison, A. D., & Shapiro, J. D. (2011). Corporate governance and banks: What have we learned from the financial crisis?. *FRB of New York Staff Report*, (502).
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- Monitoring Commissie Code Banken (2016). *De kloof overbruggen*. Verkregen van [www.nvb.nl](http://www.nvb.nl)
- Nuijts, W., & de Haan, J. (2013). DNB supervision of conduct and culture. In Kellerman, A.J., de Haan, J. & de Vries, F. (Reds.), *Financial supervision in the 21st century* (pp. 151-164). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Nuijts, W.H.J.M. (2018). 'The next step': DNB's bijdrage aan het recente ontwikkelingen in het toezicht op gedrag & cultuur. Verkregen van [https://www.dnb.nl/binaries/The%20next%20step\\_tcm46-380397.pdf?2019021420](https://www.dnb.nl/binaries/The%20next%20step_tcm46-380397.pdf?2019021420)
- NVB (2010). *Code Banken*. Verkregen van <https://www.nvb.nl/publicaties/gedragscodes/code-banken/>
- NVB (2014). *Toekomstgericht bankieren*. Verkregen van [https://www.nvb.nl/Media/document/000598\\_toekomstgericht-bankieren-statuut-codebanken-gedragsregels.pdf](https://www.nvb.nl/Media/document/000598_toekomstgericht-bankieren-statuut-codebanken-gedragsregels.pdf)
- Omarova, S. T. (2010). Wall street as community of fate: Toward financial industry self-regulation. *U. Pa. L. Rev.*, 159, 411.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Palermo, T., Power, M., & Ashby, S. (2017). Navigating institutional complexity: The production of risk culture in the financial sector. *Journal of Management Studies*, 54(2), 154-181.
- Passchier, C. & Limmen, M. (2016). *Herzieningsvoorstellen*. Verkregen van <https://www.mccg.nl/?page=3768>

- Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct?. *Journal of business ethics*, 110(2), 157-172.
- Provost, C. (2012). Governance and voluntary regulation. In Levi-Faur (Red.), *The Oxford Handbook of Governance*.
- Raaijmakers, M. (2015). . Why this book? In Raaijmakers et al. (Reds.). *Supervision of Behaviour and Culture: Foundations, practice & future developments*. Amsterdam: DNB
- Raaijmakers, K. (2016). *Inherente onvoorspelbaarheid in toezichtrelaties; kan horizontaal toezicht daaraan iets veranderen?* Verkregen van <https://www.compliance-instituut.nl/kennis/kennisbank>
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454.
- Rees, J. (1988). Self Regulation: an effective alternative to direct regulation by OSHA?. *Policy Studies Journal*, 16(3), 602-614.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Riaz, S. (2009). The global financial crisis: an institutional theory analysis. *Critical perspectives on international business*, 5(1/2), 26-35.
- Richards, H. (2013). Influence and Incentives in Financial Institution Supervision. In *Financial Supervision in the 21st Century* (pp. 73-102). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Richtlijn 2013/36/EU van het Europees Parlement en de Raad van 26 juni 2013 betreffende toegang tot het bedrijf van kredietinstellingen en het prudentieel toezicht op kredietinstellingen en beleggingsondernemingen (2013, juni 26). Geraadpleegd op 3 april 2019, van <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=celex-%3A32013L0036>
- Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. *The stata journal*, 9(1), 86-136.
- Roulet, T. (2015). "What good is Wall Street?" Institutional contradiction and the diffusion of the stigma over the finance industry. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 389-402.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Scholten, W., & Raaijmakers, M. (2015). The Rationale for Supervision of Behaviour and Culture. In Raaijmakers et al. (Reds.). *Supervision of Behaviour and Culture: Foundations, practice & future developments*. Amsterdam: DNB
- Scott, C. (2001). Analysing regulatory space: fragmented resources and institutional design. *Public law*, 283-305.
- Scott, C. (2004). Regulation in the age of governance: The rise of the post-regulatory state. *The politics of regulation: Institutions and regulatory reforms for the age of governance*, 145.
- Scott, W. R. (1995). Introduction: institutional theory and organizations. *The institutional construction of organizations*, 11-23.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2005), 460-484.
- Shamir, R. (2008). The age of responsabilization: On market-embedded morality. *Economy and society*, 37(1), 1-19.



- Short, J. L., & Toffel, M. W. (2010). Making self-regulation more than merely symbolic: The critical role of the legal environment. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 361-396.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118.
- Sparrow, M. K. (2008). *The character of harms: Operational challenges in control*. Cambridge University Press.
- Srivastav, A., & Hagendorff, J. (2016). Corporate governance and bank risk-taking. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 334-345.
- Steurer, R. (2013). Disentangling governance: a synoptic view of regulation by government, business and civil society. *Policy Sciences*, 46(4), 387-410.
- Stevens, J. M., Steensma, K.H., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181-195.
- Stiroh, K.J. (2017). *Misconduct risk, culture and supervision*. Verkregen van [www.bis.org](http://www.bis.org)
- Stulz, R. M. (2008). Risk management failures: What are they and when do they happen?. *Journal of Applied Corporate Finance*, 20(4), 39-48.
- Stulz, R. M. (2016). Risk management, governance, culture, and risk taking in banks.
- Summers, L. (2008). *The pendulum swings towards regulation*. Verkregen van [www.ft.com](http://www.ft.com)
- Töller, A. E. (2017). Voluntary Regulation by the Pharmaceutical Industry—Which Role for the Shadow of Hierarchy and Social Pressure?. *European Policy Analysis*, 3(1), 48-80.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- van Altena, R.(2017). *Risk Management*. In ed. Bleker-van Eijk, S.C. & Houben, R.A.M. (2017). *Handbook of compliance & Integrity management Theory and Practice*. Wolterskluwer: Alphen aan den Rijn.
- Van de Ven, P. (2009). *Laat integriteit van banken niet over aan zelfregulring*. Verkregen van [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl)
- van Zwet, J. R. (2001). *De ontwikkeling van de Bankwet 1814-1998. Van 's Konings oudste dogter tot integrerend onderdeel van het ESCB*. Verkregen van [https://www.dnb.nl/binaries/wo0649\\_tcm46-145952.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/wo0649_tcm46-145952.pdf)
- Verordening (EU) Nr. 575/2013 van 26 juni 2013 betreffende prudentiële vereisten voor kredietinstellingen en beleggingsondernemingen (2013, 26 juni). Geraadpleeg op 2 april 2019, van <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/ALL/?uri=CELEX:32013R0575>
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Wet op het financieel toezicht (2007, 1 januari). Geraadpleegd op 4 april 2019, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0020368/2019-07-21>
- Wilson, G. (2012). Governance after the crisis. In Levi-Faur. (Red.) *The Oxford Handbook of Governance*.
- Winter, S. G. (1964). *Economic "natural selection" and the theory of the firm* (Vol. 4, pp. 225-272). Institute of Business and Economic Research, University of California.



## 8.1 Bronnen Onderzoek

### 8.1.1 Jaarverslagen

Tabel: 8.1: Gebruikte jaarverslagen binnen de analyses

Bank	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ABN AMRO	x	x	x	x	x	x	x	X
Achmea Bank				x	x	x	x	x
Adyen								x
Aegonbank		x		x	x	x	x	x
Anadolubank		x	x	x	x	x	x	x
A.S.R. Bank	x	x	x	x	x	x	x	x
Amsterdam trade Bank	x	x	x	x	x	x	x	x
Binckbank	x	x	x	x	x	x	x	x
BNG Bank	x	x	x	x	x	x	x	x
Credit Europe Bank	x	x	x	x	x	x	x	x
Citco							x	
Demir-Halk Bank	x	x	x	x	x	x	x	x
FMO bank	x	x	x	x	x	x	x	x
ING Bank	x	x	x	x	x	x	x	x
Kasbank	x	x	x	x	x	x	x	x
Van Lanschot- kempen	x	x	x	x	x	x	x	x
Leasplanbank	x	x	x	x	x	x	x	x
NIBC	x	x	x	x	x	x	x	x
Nationale- Nederlanden bank				x	x	x	x	x
Nederlandse weschapsbank	x	x	x	x	x	x	x	x
Rabobank	x	x	x	x	x	x	x	x
Royal Bank of Scotland	x	x		x	x	x	x	
SNS	x	x	x	x	x			
Triodosbank	x	x	x	x	x	x	x	x
Volksbank						x	x	x
Yapi Kredi	x	x	x	x	x	x	x	

X geeft aan dat het jaarverslag van de bank beschikbaar is in het gegeven jaar

## 9 | Bijlagen

### 9.1 Juridisch en regulerend kader

Wet/Code/ Publicatie	Autoriteit	Artikel	Type regulering	Doorvertaling in toezicht context
Basel III	(BIS)BCBS		'Softlaw' transnationaal	CRD IV
Principles for enhancing corporate governance	(BIS)BCBS		'Softlaw' transnationaal	SSM Manual EBA Guidelines DNB toezicht
Corporate governance principles for banks	(BIS)BCBS		'Softlaw' transnationaal	SSM Manual EBA Guidelines DNB toezicht
CRD IV	EU	14(2), 74, 88(1), 91, 98(1).i, 98.6	'Hardlaw' Principes & Regels	EBA Guidelines SSM Manual Wft
CRD IV	EU	104(1).e, 105.a	'Hardlaw' Middelen toezichthouder	EBA Guidelines SSM Manual
EBA Guidelines	EBA	GL/2012/06 GL/2017/11	'Softlaw'	SSM Manual Wft DNB toezicht
Wft	Rijksoverheid	3.10, 3.17	'Hardlaw' Principes	AFM toezicht DNB toezicht
Burgerlijk wetboek	Rijksoverheid	391 lid 5	Verplichte zelfregulering	Monitoringscommissie ACM, AFM & DNB toezicht
EDTF	FSB	6	'Softlaw' transnationaal	EBA Guidelines SSM Manual DNB toezicht
CGC	Tripartite: Commissie, MinEZK	Principe 2.5	Verplichte zelfregulering & Vrijwillige regulering (afhankelijke van statuten)	Commissie
Code Banken	NVB		Vrijwillige regulering	Commissie

## 9.2 Topiclijst Doorlopend toezicht

Theorie	Topic	Vraag
	<b>Introductie</b>	<b>Onderzoeksvraag, Methoden, Doel &amp; Behandeling van data.</b>  <b>Definitie zelfregulering</b>
<b>Typen zelfregulering</b>	<b>Zelfreguleringsmechanismen</b>	Welke zelfreguleringsmechanismen kunnen we bij volgens jou bij instelling xx. Onderscheiden?: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Code Banken?</li> <li>- CGC</li> <li>- Interne gedragscode</li> <li>- Three lines of defence, andere?</li> </ul>
<b>Institutionele logica</b>	<b>Visie toezichthouder</b>	Wanneer functioneert het gedrag en de cultuur bij instelling x volgens jou naar behoren?
<b>Controle vraag Jaarverslag</b>		Hoe ver is instelling x mbt zelfregulering op gedrag en cultuur?
<b>Regulatory pressure</b>	<b>Acties &amp; Middelen toezichthouder</b>	Druk uit gevoerd op de instelling? <ul style="list-style-type: none"> <li>- (ja) Hoe? &amp; Wanneer?</li> <li>- (ja) heeft dit zichtbare effecten gehad op de interne regulering?</li> <li>- (nee) Waarom is er geen druk uitgeoefend?</li> </ul>
<b>Meta-regulering</b>		Wat willen jullie zien aan de interne zelfreguleringsmechanismen?  Op welke manier kan DNB de zelfregulering van de bank aanspreken?
<b>Verantwoording</b>		Hoe legt de instelling verantwoording af op zelfregulering?
<b>Institutionele logica</b>	<b>Reactie instelling</b>	Wat voor veranderingen op het gebied van GGC zijn er in de afgelopen jaren waargenomen?  Hoeveel invloed hebben de aandeelhouders binnen deze instelling? En waar hebben zij invloed op?  Hoeveel invloed heeft de tweede lijn binnen de instelling?  Hoeveel invloed heeft de derde lijn binnen de instelling?  Hoe wordt het belang van de klant vertegenwoordigd?
<b>Decoupling</b>		Instelling x schrijft a, b & c. Herken je dit binnen de instelling?
<b>Strategische reactie</b>		Hoe zie je dit terug in de praktijk?

### 9.3 Topiclijst experttoezichthouder

Theorie	Topic	Vraag
	<b>Introductie</b>	<b>Onderzoeksvraag, Methoden, Doel &amp; Behandeling van data.</b>
		<b>Definitie zelfregulering</b>
<b>Institutionele logica</b>	<b>Visie expert</b>	Wanneer functioneert het gedrag en de cultuur bij instelling x volgens jou naar behoren?
<b>Controle vraag &gt; Jaarverslag</b>		Hoe ver is instelling x mbt zelfregulering op gedrag en cultuur?
<b>Regulatory pressure</b>	<b>Acties &amp; Middelen toezichthouder</b>	Aanleiding onderzoek?
		Aanbevelingen onderzoek?
		Druk vanuit AT op instellingen?
<b>Meta-regulering</b>		Op welke manier kan DNB de zelfregulering van de bank aanspreken?
		Hoe leggen afdelingen binnen deze specifieke bank verantwoording af op hun cultuur/gedrag?
<b>Verantwoording</b>		Wie controleren dit?
<b>Institutionele logica</b>	<b>Reactie instelling</b>	Wat voor veranderingen op het gebied van GGC zijn er in de afgelopen jaren waargenomen?
		Hoeveel invloed hebben de aandeelhouders binnen deze instelling? En waar hebben zij invloed op?
		Hoeveel invloed heeft de tweede lijn binnen de instelling?
		Hoeveel invloed heeft de derde lijn binnen de instelling?
		Hoe wordt het belang van de klant vertegenwoordigd?
<b>Decoupling</b>		Instelling x schrijft a, b & c. Herken je dit binnen de instelling?
<b>Strategische reactie</b>		Hoe zie je dit terug in de praktijk?

## 9.4 Codes

<b>Globaal theoretisch raamwerk</b>	<b>Thema's</b>	<b>Codes</b>
<b>Institutionele logica</b>	Type cultuur	Algemene cultuur Algemeen maar nader gespecificeerd Risicocultuur
	Actie	Behouden Benoemen Beschrijven (Succesverhaal & Cultuur + Strategie & Afhankelijk van Cultuur) Veranderen Verstevigen Creëren Implementeren
	Logica	Adaptie op externe omgeving Denken aan stakeholders Commercieel gunstig Compliance met wet Interne incidenten Integere bedrijfsvoering Klantgerichtheid Langetermijn waarde creatie Risico's mitigeren Vertrouwen opbouwen Toezichthouder
<b>(Zelf)regulering</b>	Algemeen	Cultuurprogramma Evenement Governance structuur Nieuwe bedrijfsomgeving Tone at the top Trainingen
	Regels en normen	eerste lijn verantwoordelijk tweede lijn verantwoordelijk derde lijn verantwoordelijk Algemeen beleid Code of conduct Committee is verantwoordelijk Executive bestuur verantwoordelijk Iedereen is verantwoordelijk Intern dialoog Implementatie bij middenmanagers Nieuwe afdeling Onderdeel gesprek binnen org.

**Verhoudingen en reacties**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderdeel risk management framework</li> <li>Onderdeel Performance Management Framework</li> <li>Remuneratie regels</li> <li>Verantwoording</li> <li>RvC als toezichthouder</li> <li>RvC self-assessment</li> <li>SHRM Beleid</li> <li>SHRM Onboarding</li> <li>SHRM Selectie</li> <li>Strategisch beleid</li> <li>Transparante verantwoordelijkheid</li> </ul>
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback mechanismen</li> <li>Monitoring door top</li> <li>Cultuurscan</li> <li>Onderzoek</li> <li>MTO</li> <li>Risicocultuur monitoring</li> <li>Softcontrols monitoring</li> <li>Specifieke survey</li> </ul>
Handhaving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance management</li> <li>Beoordeling vanuit HR</li> <li>Uitkomsten monitoring gebruiken</li> <li>Remuneratie</li> </ul>
Sectorregulering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code Banken</li> <li>Corporate Governance Code</li> </ul>
Loskoppeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business-as-usual</li> <li>Commercieel</li> <li>Meerdere initiatieven</li> <li>Onbewust onbekwaam</li> <li>Onvoldoende kennis</li> </ul>
Strategische reactie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mooi weer show</li> <li>Consultants</li> <li>Interpretatie</li> <li>Lange adem</li> <li>Lastig onderwerp</li> <li>Op de agenda</li> <li>Pushback</li> <li>Reorganisatie</li> </ul>
Verhouding met toezicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toezichtsdruk</li> <li>Aandeelhouder</li> <li>Klant</li> </ul>



*Defacto wetgeving*

Inkleuring van normen en codes

Informatie assymetrie

Regeldruk