

# 'Mag ik van u twee frappuccino's en één integrale cultuurverandering?'

## *Verandervermogen in de financiële sector en de rol van de toezichhouders*

Mr. J. Piena en drs. C.A. Christensen<sup>1</sup>

*De financiële sector staat voor een stevige veranderagenda. Hoe zorgen ondernemingen ervoor hun doelen en ambities werkend te krijgen? En hoe sturen ze bij als de aanpak niet lijkt te werken of de situatie sterk verandert? In dit artikel gaan wij daar nader op in en laten wij zien hoe we als toezichhouders naar dit 'verandervermogen' kijken. We bespreken succesfactoren en belemmeringen en beschrijven de bepalende rol van het leiderschap. Ten slotte doen we aanbevelingen voor de rol die compliance officers kunnen vervullen bij het versterken van het verandervermogen van hun organisatie.*

### **Aanleiding: 'Gevraagd met spoed: één integrale cultuurverandering'**

De financiële sector is bezig met grote veranderingen. Die veranderingen zijn nodig voor een stabiele en integere sector die de zorgvuldige financiële dienstverlening aan klanten blijft nastreven. Het zijn veranderingen die de missie van zowel de AFM als DNB raken. Wij hebben er daarom voor gekozen om gezamenlijk onderzoek te doen naar het vermogen van de sector om grote veranderingen door te voeren.

---

1 Mr. J. (Jildau) Piena, toezichhouder-specialist Expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit DNB en drs. C.A. (Céline) Christensen, manager Klantbelang Centraal AFM.

*'Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is het soort dat het beste reageert op veranderingen.'*  
– Charles Darwin

### **Verandervermogen in andere sectoren**

Ook een bedrijf als Starbucks heeft voor een grote verandering gestaan. Om zo een verandering tot stand te brengen is visie nodig. Maar je moet ook in de spiegel durven te kijken. Een beroemd voorbeeld vormt het Starbucks change memo van Howard Schulz. In 2007 schreef Schulz aan de toenmalig CEO dat de snelle groei van Starbucks het succes had aangetast en dat de kwaliteit achteruitging.

*'Over the past ten years, in order to achieve the growth, development, and scale necessary to go from less than 1,000 stores to 13,000 stores and beyond, we have had to make a series of decisions that, in retrospect, have led to the watering down of the Starbucks experience, and, what some might call the commoditization of our brand.*

*Many of these decisions were probably right at the time, and on their own merit would not have created the dilution of the experience; but in this case, the sum is much greater and, unfortunately, much more damaging than the individual pieces. For example, when we went to automatic espresso machines, we solved a major problem in terms of speed of service and efficiency. At the same time, we overlooked the fact that we would remove much of the romance and theatre that was in play with the use of the La Marzocco machines.'*

Niet veel later werd Schulz zelf tot CEO benoemd en mocht hij de veranderingen in gang zetten. Het bekendste voorbeeld werd misschien wel de sluiting van eenendertighonderd Starbucks winkels gedurende drieënhalf uur in 2008, om de barista's opnieuw te leren de perfecte frappuccino te maken. Het kostte zes miljoen, maar iedereen had het erover.

## Maar de financiële sector is toch al een tijdje bezig met veranderen?

Ja, dat klopt. De afgelopen jaren heeft de sector op veel terreinen stappen gezet. Zowel aanpassingen van de strategie en kernwaarden, resolutieplannen, maar ook bij concrete zaken als rentebeleid bij hypotheek en de afhandeling van claims. Hoewel dit ingrijpende stappen zijn die ten goede komen aan de consument, zijn het ook vooral instrumentele aanpassingen. De volgende stappen naar een gezonde, solide en integere financiële sector waarin het klantbelang centraal staat, vereisen verdere veranderingen van het bedrijfsmodel. Het vereist ook motivatie van hoog tot laag in de organisatie om de verandering door te zetten en de bedrijfscultuur daadwerkelijk te veranderen.

Tijdens het onderzoek zagen we dat hoewel elke onderneming haar eigen referentiekader, cultuur en ambities heeft, er ook overeenkomsten tussen de onderzochte ondernemingen zijn. Het economisch klimaat vormt nog altijd een bedreiging voor de soliditeit van financiële ondernemingen. Er zijn ook nog steeds grote veranderingen nodig om het belang van klanten blijvend centraal te kunnen stellen en te voldoen aan alle eisen op het gebied van wet- en regelgeving. De ondernemingen werken deels met verouderde en beperkt functionerende ICT-systemen, moeten hun kosten reduceren en ingrijpende reorganisaties uitvoeren met mogelijk baanverlies. De banken krijgen door de invoering van het Single Supervisory Mechanism<sup>2</sup> bovendien te maken met een nieuwe manier van toezicht. Deze uitgebreide veranderagenda moet worden volbracht door een sector die blijft worstelen met zijn imago. Het vertrouwen van het publiek in de financiële ondernemingen is als gevolg van de crisis fors gedaald. Problemen in de financiële sector zoals de woekerpolis, bonusbeleid, de nationalisatie van SNS Reaal en de Liborfraude, hebben het vertrouwen in de financiële sector bovendien geen goed gedaan. De roep om verandering vanuit maatschappij, politiek en toezichhouders blijft dan ook groot. Dit leidt onder meer tot druk vanuit wet- en regelgeving, wat weer extra druk legt op de ondernemingen.

Kortom, de financiële sector verkeert in zwaar weer en wordt met ingrijpende vraagstukken geconfronteerd: handelt de financiële sector in het belang van de maatschappij of in het belang van zichzelf? Hoe kan de sector het vertrouwen van de maatschappij terugwinnen? Hoe zorgt de sector ervoor dat langetermijnbelangen het winnen van kortetermijnprikkels? Uit de vele gesprekken die de AFM en DNB met medewerkers van banken en verzekeraars hebben gevoerd, blijkt de impact van deze vraagstukken. Ondanks het zware weer, zien wij dat medewerkers van banken en verzekeraars trots op hun werk zijn én het vertrouwen willen terugwinnen. Er ontstaat echter frustratie waar dit onvoldoende lukt, het te langzaam gaat of de waardering bij het publiek uitblijft.

---

2 Zie voor meer informatie over het Single Supervisory Mechanism het artikel van Iris Palm-Steyerberg in dit Jaarboek.

*'De waarde van een huis wordt bepaald door 3 wetten: locatie, locatie, locatie. De waarde en kracht van een veranderstrategie ook – maar dan door context, context, context.'*  
– Wouter ten Have

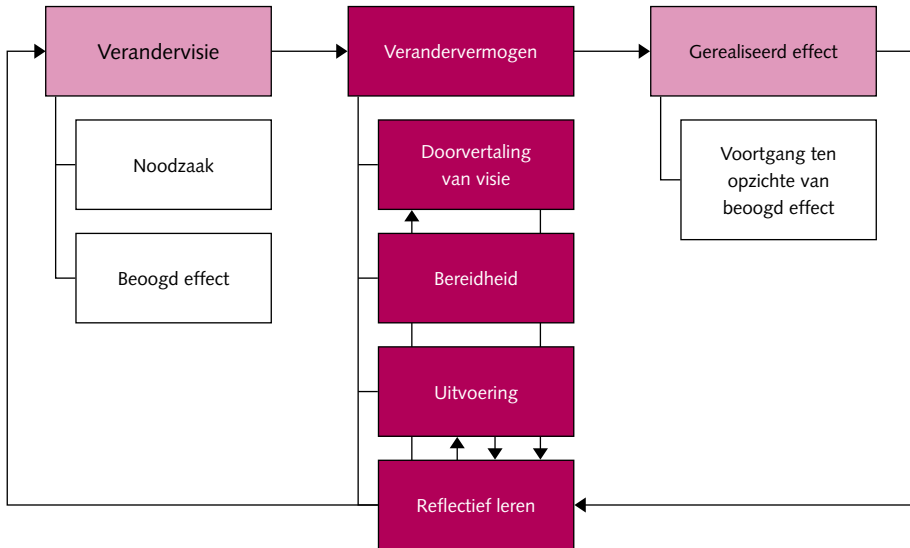
### **Wat is de rol van de toezichthouders bij het versterken van het verandervermogen in de financiële sector?**

Als toezichthouders op financiële ondernemingen richten wij ons op de belangrijkste risico's. Het niet slagen van de ingezette veranderingen én een financiële sector die niet snel genoeg inspeelt op de ontwikkelingen van buitenaf zien wij als één van de grootste risico's van dit moment. In lijn met de steeds meer vooruitblikkende rol van het toezicht, hebben DNB en de AFM er daarom voor gekozen om hier onderzoek naar te doen met het doel dit verandervermogen te versterken.

### **Wat is verandervermogen?**

Het verandervermogen van een onderneming is de mate waarin groepen mensen binnen deze onderneming bereid en in staat zijn om ambities en voornemens daadwerkelijk te implementeren en werkend te krijgen. Worden de plannen op papier ook waargemaakt? Daarbij hoort ook het vermogen om gaandeweg bij te sturen als de aanpak niet lijkt te werken of de omstandigheden sterk zijn veranderd. Daarmee omvat verandervermogen ook het vermogen om reflectief te leren.

Het verandervermogen hangt samen met een specifieke verandering. Successen op een specifieke plek en op een gegeven moment binnen een onderneming kunnen niet zomaar gekopieerd worden naar de rest van de onderneming. Zo heeft een afdeling corporate banking last van andere struikelblokken dan een afdeling compliance. Door per onderneming verschillende veranderingen te onderzoeken hebben we bevorderende of belemmerende patronen gezien, die in de onderneming terugkeren.



*Figuur 1: Het onderzoeksmodel van AFM en DNB*

De AFM en DNB hebben voor deze onderzoeken een onderzoeksmodel ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op het werk van gerenommeerde veranderexperts. Er zijn natuurlijk meerdere handzame modellen en effectieve methodes voor onderzoek naar verandervermogen. In de meeste modellen komen dezelfde elementen terug die ook te vinden zijn in de door ons gehanteerde methodiek. Om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen van verandermanagement spreken we geregeld met veranderexperts, zoals medewerkers van toonaangevende adviesbureaus die actief zijn in de financiële sector en wisselen we kennis met hen uit.

Ons onderzoek brengt het verandervermogen in beeld aan de hand van vier aspecten die in bovenstaande figuur gemarkeerd zijn. Voordat we deze vier aspecten verder toelichten, geven we eerst een korte beschrijving van de 'verandervisie' van de onderneming en het 'gerealiseerd effect'. Beiden beschouwen wij in het betreffende onderzoek als gegeven. Met andere woorden, wij zijn in de onderzoeken naar verandervermogen neutraal ten opzichte van de andervisie an sich en vormen ook geen oordeel over de voortgang. Uiteraard houden de AFM en DNB hier, los van dit onderzoek, op verschillende manieren toezicht op.

### A. Verandervisie

De onderneming beschrijft in een verandervisie op strategisch niveau waar zij naartoe wil met de organisatie. De vorm kan daarbij heel verschillend zijn: van houtskoolschets tot een uitgewerkt document. We kijken naar twee aspecten; de noodzaak van de verandering en het beoogde effect. Bij de noodzaak gaat het er ons om hoe concreet die is benoemd ('waarom veranderen') en de wijze waarop dat tot stand is gekomen. Met beoogd effect kijken we naar hoe helder en concreet de ambitie is beschreven ('wat' en 'waartoe' veranderen) en de wijze waarop dat tot stand is gekomen.

### B. Gerealiseerd effect

In het onderzoek naar verandervermogen is aandacht voor wat volgens de onderneming zelf bijdraagt aan het behalen danwel mislopen van de oorspronkelijke doelstellingen. We bekijken dat vanuit verschillende invalshoeken: volgens wie was de verandering succesvol of juist niet? In het gesprek met de onderneming kunnen we bijvoorbeeld vragen: 'Zijn er individuen of groepen die er een ander perspectief op na houden, en wat is dat perspectief dan?'

### C. Doorvertaling visie

We hebben gekeken naar de wijze waarop de onderneming de visie heeft vertaald naar de houding en het gedrag van medewerkers en de cultuur en structuur van de organisatie. Oftewel, worden medewerkers in staat gesteld om de verandering ook daadwerkelijk te realiseren?

Om sturing te geven aan en te communiceren over een verandering is een redenering nodig, een visie op het niveau dat voor de betrokkenen relevant is. Initiatiefnemers van veranderingen hebben zo'n redenering meestal wel in hun hoofd, maar maken die zelden expliciet. Dat maakt het moeilijk om te bepalen of het verhaal over de verandering goed in elkaar zit. Met behulp van simpele open vragen (Waarom veranderen? Wat veranderen? Waartoe? Hoe? Wie? Waar en wanneer?) kun je de redenering achter lopende veranderingen ordenen. Die vragen zijn ook behulpzaam bij het up-to-date houden van de redenering. Verandering is immers iets dynamisch. Dit vraagt van de onderneming om de redenering gedurende de verandering te blijven bespreken en te onderhouden.

### D. Bereidheid

Bereidheid gaat onder meer over de wijze waarop mensen praten over de verandering, hoe zij de plannen en procedures beleven. De bereidheid zegt daarmee iets over de motivatie die mensen hebben om de verandering succesvol te laten zijn.

Het deel van de organisatie met de organogrammen, taakbeschrijvingen, hiërarchische lijnen en procedures, staat bekend als de formele organisatie. Dat is de organisatie op papier. De werkelijkheid zoals de mensen die in hun organisatie beleven ziet er echter

*'Solving problems is important. But if learning is to persist, managers and employees must also look inward. The need to reflect critically on their own behavior, identify the ways they often inadvertently contribute to the organization's problems, and then change how they act.'*  
– Chris Argyris

vaak anders uit. Bij de informele organisatie gaat het om de sociale relaties en gedeelde perspectieven. Er bestaan tal van informele netwerken van grotere of kleinere groepen mensen die bepaalde beelden van de realiteit met elkaar delen. De wijze waarop mensen in deze netwerken met elkaar praten over de verandering, bepaalt de context waarin het veranderinitiatief of de interventie moet landen. Het geheel van alle formele acties, interventies, communicatiebulletins, sessies, etc. dat in het kader van een verandertraject wordt ondernomen, kan worden betiteld als de bovenstroom van de verandering. De vraag is hoe deze acties en interventies geïnterpreteerd worden, op de plek waar de verandering gemaakt moet worden. Dit noemen we de onderstroom. In onze onderzoeken hebben wij gekeken of die boven- en onderstroom op elkaar aansluiten.

### **E. Uitvoering**

Onder uitvoering verstaan we het handelen van betrokkenen, de acties en feitelijke interventies die worden ingezet om de concrete verandering te realiseren. Denk daarbij zowel aan tijdelijke projecten in het kader van de verandering als veranderingen in het dagelijks werk van betrokkenen. Wat beklijft er van de veranderinitiatieven? Hoe worden medewerkers in de verandering betrokken? Bij wie ligt het initiatief?

### **F. Reflectief leren**

Het is belangrijk dat je leert van ervaringen met veranderen. Met leren bedoelen we dan het vermogen om fouten te traceren en te corrigeren (effectiviteit bevorderen) en het vermogen om nieuwe perspectieven te ontdekken en in te zetten in veranderingen. De uitdaging zit hem in het doorgronden van wat er ten grondslag ligt aan ongewenste (neven)effecten van de verandering en aan het niet reflexmatig meer hetzelfde te doen. Hoe dieper het leren gaat, des te duurzamer het leereffect. Reflectief leren kan implicaties hebben, bijvoorbeeld voor de uitvoering (bijsturing) of aanpassing van de verandervisie.

## Hoe hebben we de onderzoeken naar verandervermogen aangepakt?

Wij hebben bij vijf banken en verzekeraars het verandervermogen onderzocht. In nauw overleg met de ondernemingen hebben we per organisatie verschillende veranderingen gekozen als onderwerp van onderzoek. De onderwerpen verschilden zowel qua omvang als qua niveau in de organisatie waarop de verandering betrekking had. Denk hierbij aan een alles omvattend cultuurveranderprogramma of aan het invoeren van een praktische nieuwe werkwijze op een specifieke afdeling. Ook waren de onderwerpen veelal een mix van meer en minder succesvolle trajecten en trajecten die al waren afgesloten of juist nog in volle gang waren. Het gaat ons niet om incidenten, maar om het herkennen van patronen. Per onderneming zijn we op zoek gegaan naar de succesfactoren en belemmeringen die maken dat de onderzochte veranderingen binnen de onderneming wel/niet goed van de grond komen.

We hebben per onderzoek ook meerdere instrumenten toegepast, steeds op verschillende momenten en door verschillende observatoren. Op 'doorvertaling van visie' werken we bijvoorbeeld een veranderedenering uit. Is er een helder verhaal over waarom, wat, waartoe, hoe, wie, waar en wanneer de verandering plaats vindt? We maakten ook gebruik van het 'All Quadrants, All levels' systeem van de filosoof Ken Wilber. Dit instrument geeft een goed overzicht van de verschillende soorten inspanningen van de onderneming ten aanzien van het verandertraject. Is het verandertraject integraal van karakter of vliegt de onderneming het traject erg eenzijdig aan, bijvoorbeeld door alleen processen en systemen aan te grijpen en gedrag, cultuur of intenties buiten beschouwing te laten? En is dit dan passend bij de veranderopgave?

Om zicht te krijgen op de elementen 'bereidheid' en 'uitvoering' hebben we onder andere gebruik gemaakt van de slaagkansindicator, een enquête die onder medewerkers van de ondernemingen werd uitgezet. De enquête besteedt aandacht aan de verandernoodzaak, de ambitie met betrekking tot de verandering en de uitvoering. Daarnaast maakt de enquête een onderscheidt tussen bovenstroom en onderstroom ten aanzien van de verandering.

Het onderzoeksinstrument dat over elk element in het model van verandervermogen de meeste informatie oplevert is het voeren van interviews. Juist in de gesprekken met medewerkers hoorden we waar medewerkers geïnspireerd zijn en wat gerealiseerd is, maar ook waar zorgen liggen en/of de aandacht verslapt.

Nadat er verschillende onderwerpen met behulp van verschillende instrumenten zijn onderzocht, zijn we op zoek gegaan naar patronen en rode draden. In dialoog met de ondernemingen zijn we op zoek gegaan naar de juiste duiding van onze waarnemingen. Ondernemingen zijn vervolgens met onze bevindingen aan de slag gegaan en houden



hierover ook contact met de toezichthouders. Op sommige plaatsen zijn daardoor nadere gesprekken over de veranderingen gestart, andere organisaties hebben meer praktische aanpassingen gemaakt die goed aansloten bij lopende initiatieven. Ook is de kennis verwerkt in hun opleidingen of zijn er bijvoorbeeld keuzes gemaakt in de veranderinitiatieven. Gezien het belang van de gevraagde verandering is voldoende verandervermogen een noodzaak voor de sector en de AFM en DNB blijven erop toezien dat de sector dat realiseert.

## **Wat zijn de uitkomsten van ons onderzoek?**

Hieronder beschrijven wij de rode draad van onze uitkomsten. Niet alle uitkomsten gelden voor alle ondernemingen, laat staan voor alle ondernemingen in de financiële sector. De uitkomsten geven een indruk van wat wij veel hebben gezien en geven aanknopingspunten voor een vervolg.

### **A. Een hoge veranderbereidheid**

Een opvallende rode draad is – zeker gegeven de moeilijke economische context – de hoge veranderbereidheid die wij bij medewerkers op alle niveaus aantreffen. We zien medewerkers die zich sterk betrokken voelen bij de noodzaak van de veranderingen die wij in dit onderzoek hebben bekeken (denk bijvoorbeeld aan de vereenvoudiging van producten en dienstverlening). Medewerkers praten veelal positief over de veranderingen. Zeker waar de veranderingen een beroep doen op het vakmanschap van de medewerkers. In gevallen waar veranderingen hun eerste vruchten afwerpen versterkt dit het positieve gevoel. Medewerkers halen er voldoening uit dat 'klanten weer complimenten geven' of dat ze 'ook weer iets leuks kunnen vertellen op een feestje'. De top laat zijn veranderbereidheid zien doordat zij echt voor de verandering gaan staan en de medewerkers weten te inspireren.

### **B. Breed gedeeld besef van urgentie**

Ondernemingen beseffen dat zaken anders moeten dan in het verleden. Niet alleen om te kunnen overleven, maar ook omdat zaken soms gewoon beter moeten. Bovendien beseffen de ondernemingen die zijn onderzocht dat het nodig is om innovatiever te werken, zodat zij minder overvallen worden door en beter kunnen inspelen op toekomstige veranderingen. Ook weet de top en het senior management dit urgentiegevoel uit te dragen en te stimuleren bij de medewerkers. Daarbij zien we ook dat het management in staat blijkt te zijn om in te spelen op het urgentiebesef en de veranderbereidheid. Hierdoor kan het management de verandering vol energie starten en tonen medewerkers een grote bereidheid om ook de pijnlijke of moeilijke aspecten van de verandering (bijvoorbeeld dat er banen verloren gaan) te accepteren.

### **C. Onvoldoende duidelijke prioriteiten**

Er worden soms te weinig keuzes gemaakt waardoor medewerkers steeds meer taken toegewezen krijgen en zij daardoor vaak worden geconfronteerd met overwerk. Daarnaast vinden medewerkers dat zij door regeldruk en bestaande systemen niet toekomen aan de kern van de verandering. Als er wel duidelijke keuzes worden gemaakt, wordt hier vaak onvoldoende op gestuurd en onvoldoende gecheckt op de realiteit (wat betekent dit op de werkvloer?). Hierdoor hebben mensen op de werkvloer de ruimte om vast te houden aan de vertrouwde werkwijze en blijven echte veranderingen uit.

### **D. Borgen van de verandering**

De grootste uitdaging zit in het vasthouden van de beoogde effecten, het borgen van de verandering in daadwerkelijk ander gedrag. De visie wordt vaak wel vertaald in doelen, maar er wordt weinig aandacht besteed aan het vertalen van deze doelen in concreet gewenst gedrag. Ook is er weinig aandacht voor wat de beoogde verandering betekent voor de cultuur van de organisatie. We zien dat de veranderingen in eerste instantie veelal instrumenteel (systemen, processen, procedures etc.) worden benaderd. Hoewel het merendeel van de ondernemingen snapt dat deze instrumentele benadering niet voldoende is voor een duurzame gedragsverandering, wordt er nog weinig actief gewerkt aan die aspecten die ook nodig zijn om deze duurzame verandering te volbrengen en te borgen.

Als ondernemingen de veranderingen niet goed borgen in de cultuur, bestaat de kans dat medewerkers teruggaan naar hun oude gedrag en gewoontes. Medewerkers handhaven hun oude gedrag, omdat ze te weinig worden aangesproken en gecoacht op het gewenste gedrag. Of ze vallen terug in de 'oude wereld', omdat veranderingen te lang op zich laten wachten en onvoldoende tijd is genomen om nieuw gewenst gedrag in te laten slijten.

### **E. Onvoldoende tijd en ruimte voor reflectie**

Hoewel de wens om te leren groot is, wordt er tijdens de veranderprocessen weinig gekeken naar de wijze waarop zaken verlopen, op wat werkt en niet werkt. Er is te weinig tijd voor reflectie, of als er al tijd is, dan vindt men het moeilijk die goed in te vullen. Succesvolle werkwijzen elders in de organisatie worden daardoor te weinig benut om van te leren. Aan reflectie op een dieper niveau, bijvoorbeeld of de leiderschapsstijl effectief is in de fase van verandering en of deze past bij de drijfveren van het management, komt men helemaal niet toe.

Daar waar ondernemingen wel reflectiemomenten organiseren, worden deze vaak zeer inhoudelijk ingevuld en gaat het niet over de emoties en het gedrag tijdens het veranderproces. In gevallen waar er gaandeweg plannen en werkwijzen worden aangepast, gaat

dat veelal onbewust en wordt het als noodzakelijk kwaad gezien (als het afwijken van het plan) in plaats van als een krachtige interventie.

Daarnaast zien we dat de top, het middenmanagement en de 'bedenkers' niet op zoek gaan naar een ander (tegen-)geluid. Ook wat tegenvalt of wat moet worden losgelaten blijft onbesproken. Sterker nog, ons valt op dat de veranderdragers andersdenkenden willen overtuigen van het gelijk van de verandering. De veranderdragers zijn zich niet bewust van deze valkuil en hebben zelf vaak het idee dat ze wel degelijk tegenspraak organiseren.

### **F. Leiderschap speelt een bepalende rol**

Hoewel leiderschap op zichzelf geen onderwerp is van het onderzoek van de AFM en DNB, komt in alle onderzoeken het belang en de rol van leiderschap regelmatig naar boven. We zien veel sterke, gedreven en inhoudelijke managers aan de top. Zij vervullen een belangrijke rol bij het versterken van de hoge veranderbereidheid bij medewerkers. De top van ondernemingen staat voor de verandering en vervult een belangrijke rol als inspirator. Een ander positief aspect is dat het management in staat is om de organisatie in beweging te krijgen. Ook is er veel openheid en bereidheid van het management om over dit onderwerp te praten en mee te denken.

Tijdens de gesprekken die wij hebben gevoerd, viel op dat er weinig diversiteit is in leiderschapsstijlen. In de verschillende fases van de verandering wordt niet bewust nagedacht over de benodigde leiderschapsstijl. De voorkeurstijl is een crisismanagement-achtige, resultaatgerichte vorm van leiderschap. Daarnaast zien we veel inhoudelijk leiderschap. Dit zijn goede eigenschappen in de beginfase van een verandering. Veel minder zagen wij leiders die van nature thuis zijn in het ervoor zorg dragen dat de puntjes op de i worden gezet en die de verandering tot in de haarvaten van een organisatie weten door te voeren. Ook valt op dat de top vaak zeer betrokken is bij het begin, maar niet bij de uitvoering en de borging. Het is essentieel dat de top tot het einde toe betrokken is, verbinding maakt, luistert en zo nodig bijstelt. We zien minder peoplemanagers en verbinders die in staat zijn om een goede vertaalslag te maken op wát de verandering betekent voor hun medewerkers.

Het (midden)management is nog niet altijd in staat om een verbinding te leggen tussen de visie van de top en de (kleine) successen van de werkvloer. Hierdoor worden kansen gemist om de organisatie te laten zien dat zij op de goede weg is, wat positieve energie kan geven. Leidinggevendenden die behoren tot het middenmanagement moeten de verbinding vormen tussen werkvloer en top. Dit betekent dat zij naast de business as usual onder meer de visie van de veranderingen moeten vertalen en ervoor moeten zorgen dat de verandervisie ook in gedrag wordt omgezet, dat medewerkers meedenken, daadwerkelijk veranderen en dat er successen worden geboekt. Een belangrijke en zware taak

voor het succesvol veranderen ligt daarom bij het middenmanagement. Daarin moeten zij niet alleen gefaciliteerd worden door de top, maar moeten zij ook erkenning krijgen voor de grote opgave die zij op hun bord hebben liggen.

## Hoe gaan wij hiermee verder samen met de financiële sector?

### Wat gaan de AFM en DNB doen?

Wij blijven de methodiek van verandervermogen ook in de toekomst inzetten, omdat wij ervan overtuigd zijn dat dit instrument bijdraagt aan de inbedding van de gewenste veranderingen in de financiële sector. We gaan over het belang van het versterken van het verandervermogen blijvend met de sector in gesprek. In 2014 en 2015 gaan we verder met nieuwe onderzoeken naar verandervermogen en bepalen in dialoog met het topmanagement van de banken en verzekeraars welke vervolgstappen nodig zijn. Er is geen one-size-fits-all-oplossing, dus wij bepalen dit per onderneming.

Om te zorgen dat ondernemingen in staat blijven om in te spelen op veranderende omstandigheden, blijven wij daarbij in ieder geval aandacht vragen voor het borgen van de veranderingen in cultuur en gedrag. Van het topmanagement verwachten wij veranderbereidheid en de wil om in de spiegel te durven kijken. Onze rol is om de verandering te stimuleren. Daartoe blijven wij de komende jaren ook investeren in onze eigen kennis over het vermogen van organisaties om te veranderen.

### Wat zou Compliance kunnen doen?

Wij zien ook een kans voor verandermanagers bij de ondernemingen, zoals compliance officers. Zij kunnen een faciliterende rol aannemen, door de dialoog te initiëren over belemmeringen in het verandervermogen en op zoek te gaan naar verbetervoorstellen voor de organisatie. Gezien de materie, is het belangrijk dat dit geen 'tick-the-box' exercitie wordt. Het is niet genoeg om de belemmeringen te vertalen in leidraden, procedures etc. Vragen die compliance officers zouden kunnen stellen zijn: Hoe zorgen we ervoor dat we de tijd en ruimte nemen om te leren van veranderingen? Hoe ziet het gewenste gedrag van medewerkers eruit? Hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen energiek beginnen aan een verandering, maar ook voor de uitvoering en borging de juiste mensen hebben? Wat hebben medewerkers nodig om de verandering goed te laten slagen? Is er voldoende veranderkennis aanwezig in de top van de organisatie?

Verder valt op dat de meeste ondernemingen die we hebben bezocht nog volop bezig zijn met zichzelf, met de boel op orde brengen, met het werken aan de systemen en de juiste cultuur. De blik is naar binnen gericht, maar om het uiteindelijke doel (visie, missie) te bereiken en een duurzame en klantgerichte organisatie te zijn, is focus op de omgeving en de klant nodig en is het nodig om die blik van de externe stakeholders naar binnen te

halen. Compliance officers kunnen hieraan bijdragen, door te faciliteren dat de feedback van externe stakeholders naar binnen komt.

### **Tot slot: waar blijven die twee frappuccino's?**

Klanten worden ongeduldig. Waar blijven die twee frappuccino's? En die cultuurverandering die ik met spoed had besteld? De sluiting van eenendertighonderd Starbucks winkels in 2008 om de barista's opnieuw te leren de perfecte frappuccino te maken, duurde in totaal drieënhalve uur. Maar een verandering is meer dan een gimmick. De beoogde cultuurverandering in de financiële sector zal nog jaren vergen. Het is daarom belangrijk om bij klanten begrip te kweken dat een lange termijn proces is ingezet en dat niet alle veranderingen van vandaag op morgen gerealiseerd zijn. Investeer dan ook in een maatschappelijke dialoog. Wij roepen de sector op om voor zichzelf de kritische analyse te (blijven) maken waar hun succes- en belemmerende factoren liggen en daarop passende actie te ondernemen.

