

Vijf jaar toezicht op cultuur en gedrag van financiële instellingen

Sinds 2011 houdt De Nederlandsche Bank (DNB) ook toezicht op cultuur en gedrag van onder toezicht staande instellingen. Dit toezicht is erop gericht de risico's die voortvloeien uit cultuur en gedrag tijdig te signaleren en daartegen maatregelen te nemen. Onwenselijk gedrag bij een financiële instelling kan op termijn namelijk de continuïteit van de instelling in gevaar brengen. Deze bijdrage zet uiteen hoe cultuur en besluitvormingsprocessen binnen financiële instellingen een integraal onderdeel zijn gaan uitmaken van het toezicht van DNB.

JAKOB DE HAAN

Hoofd onderzoek van De Nederlandsche Bank en hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen

WIJNAND NUIJTS

Hoofd van het expertisecentrum Governance, Gedrag & Cultuur van De Nederlandsche Bank

MIREA

RAAIJMAKERS

Toezichthouden bij het expertisecentrum Governance, Gedrag & Cultuur van De Nederlandsche Bank

De financiële crisis heeft ernstige tekortkomingen in de regelgevings- en toezichtkaders voor het financiële stelsel aan het licht gebracht. Van oudsher was het toezicht op financiële instellingen vooral gericht op hun solvabiliteit en liquiditeit. De crisis heeft echter laten zien dat er meer nodig is om de stabiliteit van het financiële stelsel en de gezondheid van de instellingen te waarborgen (Cavelaars *et al.*, 2013). Een belangrijke les was dat toezichthouders vragen moeten stellen over de cultuur en het gedrag van instellingen. Onwenselijk gedrag bij financiële instellingen vandaag veroorzaakt de solvabiliteits- en liquiditeitsproblemen van morgen. Deze les volgt ook uit academisch onderzoek, dat laat zien dat cultuur en gedrag belangrijke bepalende factoren kunnen zijn voor de financiële performance van ondernemingen (De Haan en Jansen, 2011; Lo, 2015).

Een derde belangrijke aanleiding voor meer toezicht op cultuur en gedrag is de – breed gedeelde – overtuiging dat verantwoord of integer gedrag niet alleen met regels kan worden afgedwongen (Nuijts, 2012). Hiervoor is meer nodig. Alleen als onder toezicht staande instellingen zich

bewust zijn van onverantwoord of niet-integer gedrag, kunnen de negatieve gevolgen van gedragspatronen worden herkend en kan het besef ontstaan dat het noodzakelijk is die patronen te doorbreken. Dit lijkt des te meer nodig gezien het afgenomen maatschappelijke vertrouwen in de financiële sector door de crisis (Van der Cruisen *et al.*, 2015).

Uiteraard is het primair de verantwoordelijkheid van de onder toezicht staande instellingen om die aandacht op structurele wijze vorm te geven. Toezichthouders moeten echter in de gaten houden hoe ze dat doen. Dat betekent dat toezichthouders dieper moeten graven. Ook wanneer de financiële cijfers van een instelling suggereren dat de continuïteit niet in het geding is, kunnen bedrijfscultuur en gedrag immers toch risico's opleveren voor het voortbestaan van de instelling. Het betekent ook dat het toezicht op een andere manier moet worden ingevuld.

Dat het belang van toezicht op cultuur en gedrag binnen financiële instellingen nu ook algemeen is erkend, blijkt uit de aandacht hiervoor in internationale regelgeving. Zo besteden nieuwe toezichtsraamwerken voor banken, zoals Basel III en de meest recente versie van de BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) Corporate Governance Principles for Banks, expliciet aandacht aan de cultuur binnen de afdelingen Risicomanagement van banken.

NIEUWE VORM VAN TOEZICHT

DNB is wereldwijd de eerste toezichthouder die cultuur en gedrag expliciet benoemt als risicofactor, en daarmee ook de verantwoordelijkheid op zich neemt om dit in het toezicht mee te nemen. Het toezicht is erop gericht de risico's die voortvloeien uit cultuur en gedrag tijdig te signaleren en daartegen maatregelen te nemen (DNB, 2015). Uit allerlei bedrijfsschandalen is immers gebleken dat menselijk handelen en de daaraan ten grondslag liggende drijfveren desastreuze gevolgen kunnen hebben voor de instelling. Gedrag en groepsdynamische processen kunnen van invloed zijn op de financiële prestaties, integriteit en reputatie van instellingen.

gen, en daarmee op het vertrouwen in de financiële sector. Door onvoldoende aandacht hiervoor blijft risicovol gedrag bestaan. Voorbeelden zijn bestuurders die besluitvorming eenzijdig domineren, twee kampen die binnen een bestuur tegenover elkaar staan en alleen vanuit eigen deelbelangen handelen, en topmanagers die zich onveilig voelen om hun mening te geven in een bestuursvergadering (Raaijmakers en Scholten, 2014). Bekend is dat de (negatieve) effecten van dit type gedrag doorgaans niet meteen merkbaar zijn, maar pas na een lange aanlooptijd. Door het vooruitblikkende perspectief is DNB in staat eerder op signalen te reageren en wordt kostbare tijd gewonnen (Nuijts, 2013).

Sinds 2010 heeft DNB 52 onderzoeken gedaan op het gebied van gedrag en cultuur. Hierbij zijn twintig banken, zestien verzekeraars, tien pensioenfondsen en zes trustkantoren onderzocht. Centraal stonden de onderwerpen leiderschap, besluitvorming en communicatie. Ook werd aandacht besteed aan de groepsdynamiek, gedragspatronen en mindset binnen boards en pensioenfondsenbesturen (DNB, 2015). Elk onderzoek heeft geleid tot zogeheten instellingsspecifieke bevindingen. Die zijn en blijven vertrouwelijk. Maar algemene bevindingen worden wel gepubliceerd (DNB, 2013b; 2015).

Het toezicht op het gebied van gedrag en cultuur is gebaseerd op de volgende uitgangspunten (DNB, 2015). Ten eerste: toezichthouders zijn in staat om de risico's op het gebied van gedrag en cultuur te identificeren, te beoordelen en te mitigeren. Het analyseren van cultuur- en gedragsgebonden risico's vereist andere kennis en vaardigheden dan 'traditioneel' toezicht. Daarom heeft DNB haar personeelsbestand uitgebreid met onder meer organisatiepsychologen en veranderingsdeskundigen.

Ten tweede: financiële instellingen dragen de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor gedrag en cultuur. Hoewel toezichthouders een belangrijke functie vervullen door bestuurders van instellingen een spiegel voor te houden en te wijzen op mogelijke risico's die voortvloeien uit gedrag en cultuur, zijn instellingen hiervoor uiteindelijk zelf verantwoordelijk. DNB gaat niet op de stoel van de bestuurders zitten. Het toezicht probeert de factoren in gedrag en cultuur binnen een instelling te identificeren die negatief van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en daarmee op de prestaties van financiële instellingen. Door deze problemen expliciet te maken, aan te dringen op maatregelen en de voortgang daarvan te bewaken, beoogt DNB veranderingen binnen instellingen te realiseren (DNB, 2013a; 2013b).

Ten derde: gedrag en cultuur zijn een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en toezicht hierop dient daarom in overeenstemming te zijn met het toezicht op de strategische doelen, het businessmodel en de governance van de instelling. DNB is van oordeel dat een instelling alleen effectief kan worden aangestuurd als de aandacht voor structuur en voor cultuur en gedrag hand in hand gaan.

Ten vierde: toezicht op gedrag en cultuur is het effectiefst als toezichthouders niet vanuit een standaardblauwdruk werken. DNB gaat niet op voorhand uit van een precies gedefinieerde gewenste cultuur die voor iedere instelling dient te gelden. Elke instelling opereert binnen haar eigen context en ontwikkelt hierdoor haar eigen referentiekader met bijbehorende patronen en gewoontes. DNB vraagt wel

van bestuurders in de financiële sector om naar het eigen handelen te kijken en hiervan te willen leren. Bestuurders en commissarissen moeten daarom voldoende tijd nemen om stil te staan bij het eigen gedrag en bij de dynamiek in de groep. DNB verwacht ook een zorgvuldige oordeels- en besluitvorming. DNB vindt het van belang dat instellingen concrete maatregelen nemen om tegenspraak te bevorderen en is van oordeel dat voorzitters in staat moeten zijn om meerdere leiderschapsstijlen flexibel toe te passen, afhankelijk van wat de situatie van hen vraagt (DNB, 2013b).

Ten vijfde: het toezicht richt zich tot nu toe hoofdzakelijk op de top van de organisatie: raad van bestuur, raad van commissarissen en pensioenfondsenbestuur.

MODEL EN INSTRUMENTEN

Het gedrag en de cultuur van een financiële instelling zijn moeilijker waarneembaar en minder tastbaar dan de financiële gegevens waar 'traditioneel' toezicht op vaart.

De bedrijfscultuur kan worden omschreven als de gedeelde waarden en normen die het gedrag en de houding van de mensen werkzaam binnen het bedrijf bepalen (De Haan en Jansen, 2011). Cultuur en gedrag kan worden vergeleken met een ijsberg waarvan alleen de top zichtbaar is en het grootste gedeelte onder water ligt. Het zien van de top van de ijsberg zegt nog niets over wat er onder water zit. DNB onderscheidt drie lagen in de organisatiecultuur: ten eerste gedrag, ten tweede groepsdynamiek en gedragspatronen, en ten derde *mindset* (Raaijmakers en Scholten, 2014; DNB, 2015). Het diepste niveau van cultuur in dit model is de *mindset*: dat zijn de diepgewortelde overtuigingen en waarden, die vaak sturend zijn voor de groepsdynamiek en het gedrag. De *mindset* van iemand bepaalt voor hem of haar hoe de wereld in elkaar zit, wie te vertrouwen is en wie niet, en wat prioriteit heeft dan wel belangrijk is. *Groepsdynamiek* verwijst naar de onderlinge betrekkingen tussen bestuurders. Bestaat er een sfeer dat bestuurders elkaar kunnen aanspreken op verkeerd gedrag? Is er sprake van samenwerking of competitie? Groepen ontwikkelen doorgaans oplossingsrepertoires voor allerlei situaties. Oplossingen die vaker worden gebruikt, leiden tot gedragspatronen, dat wil zeggen (doorgaans onbewuste, automatische) gedragingen die regelmatig voorkomen – ingesleten gewoonten die niet meer worden herkend omdat ze zo natuurlijk lijken. *Gedrag* is het meest zichtbare gedeelte van cultuur. DNB let in het bijzonder op gedrag met betrekking tot besluitvorming, leiderschap en communicatie. De kernvraag hierbij is of besluitvorming, leiderschap en communicatie bijdragen aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en aan het verlagen van het risicoprofiel van een instelling (voor zover dat de prestatie van de instelling lijkt te kunnen verbeteren).

Bij dit toezicht kan DNB diverse instrumenten inzetten. Zo worden er enquêtes gehouden onder medewerkers, uit alle lagen van de organisatie, waarbij die vragen krijgen voorgelegd. De antwoorden daarop moeten een beeld geven van de instelling. Ook via *desk research* wordt informatie verzameld. Hierbij ligt de nadruk op het verkrijgen van objectieve informatie over de structuur en de inrichting van de organisatie, alsmede van de diverse besluitvormingsprocessen. Ook worden er regelmatig interviews gehouden met

leden van de raad van bestuur (RvB), raad van commissarissen (RvC) en andere echelons. In de interviews staan het persoonlijk gedrag van de geïnterviewde en diens perceptie van de dynamiek in de RvB of RvC centraal, en wordt er nadrukkelijk ingegaan op de rol die de betrokken persoon bij de diverse besluitvormingsprocessen heeft gespeeld. Ook wordt er aandacht besteed aan persoonlijke drijfveren en overtuigingen. Deze interviews worden doorgaans gevoerd aan de hand van een *self-assessment* dat de bestuurder of commissaris heeft ingevuld. Ten slotte wordt er regelmatig een boardmeeting bijgewoond om inzicht te verkrijgen in de dynamiek en de gedragspatronen binnen de board.

De inzet van meerdere onderzoeksinstrumenten heeft een reden. Pas wanneer er meerdere instrumenten tijdens het onderzoek overeenkomende beelden opleveren, zal DNB deze als conclusie accepteren (Nuijts, 2012).

VOORBEELDEN UITKOMSTEN ONDERZOEKEN

Het toezicht op cultuur en gedrag vindt deels plaats op basis van thematische onderzoeken (DNB, 2015). Zo heeft DNB onderzoek gedaan naar besluitvorming (2011), *board effectiveness* (2011–2012), gedrag en cultuur (2012–2013), verandervermogen (2014), *behavioural root-cause analysis* van hardnekkige toezichtproblemen (2015) en risicocultuur (2015). Hoewel deze onderzoeken ieder een eigen focus hebben, komen in al deze onderzoeken de elementen leiderschap, groepsdynamiek, besluitvorming en communicatie aan de orde.

In het onderzoek uit 2011 naar de besluitvorming lag de nadruk bijvoorbeeld op de elementen evenwichtige en consistente besluitvorming (Nuijts, 2012). Dit werd getoetst door in te zoomen op concrete besluitvormingstrajecten. Een belangrijke bevinding van het onderzoek was dat de besluitvorming niet altijd evenwichtig was. Bij veel van de onderzochte instellingen was er bijvoorbeeld sprake van dominant leiderschap. Bij deze stijl gebruiken leiders doorgaans hun formele positie of kennisvoorsprong om de door hen geprefereerde voorstellen in de besluitvorming door te drukken. Daarbij wordt voorbijgegaan aan de inbreng van anderen, zo die al gevraagd of gegeven wordt (Nuijts en De Haan, 2013). Hierdoor loopt de kwaliteit van besluitvorming gevaar. Een ander risico van dominante leiders is dat zij zich doorgaans omringen met managers en medewerkers die uit hetzelfde hout zijn gesneden. Dit vergroot meestal de eensgezindheid over de richting van de onderneming. Hoewel dit de slagkracht van de onderneming op korte termijn kan vergroten, kan het – onder bepaalde omstandigheden – ook *groupthink* in de hand werken. Dit fenomeen – waarbij de hang naar consensus premature oplossingen in de hand werkt – heeft eveneens tot gevolg dat belangrijke informatie of risico's over het hoofd worden gezien. Dominant leiderschap vereist daarom tegenspraak. Leiders die geen feedback ontvangen, dat niet zoeken en daarvoor ook niet openstaan, ontsporen op de lange duur. Het is dus van belang dat organisaties tegenspraak op structurele wijze organiseren. En dat is lang niet altijd het geval.

Verder bleek uit meerdere thema-onderzoeken dat niet alle besluiten consistent waren met eerder gestelde strategische doelen. Het risico hiervan is dat de strategie geen leidraad meer vormt voor het handelen van (de medewerkers van) de instelling of dat er besluiten worden genomen die

niet in het belang van de instelling zijn. Soms ontbrak zelfs een duidelijke strategie. Dit creëert het risico van stuurloosheid van de organisatie. Een strategie biedt immers richting aan het dagelijks handelen van alle medewerkers binnen de onderneming. Dit risico doet zich ook voor als een (op zich wel heldere) strategie intern onvoldoende wordt gecommuniceerd. Het onderzoek heeft meerdere gevallen hiervan opgeleverd. Bijkomend risico van slechte communicatie is dat er een kloof ontstaat tussen de top en de rest van de instelling: de rest van de instelling begrijpt niet waar de 'top' heen wil. Dit kan tot gevolg hebben dat de instelling niet snel op veranderende omstandigheden kan inspelen: medewerkers begrijpen bijvoorbeeld niet wat van hen wordt gevraagd of voelen de *sense of urgency* niet. De top van de instelling legt zijn geloofwaardigheid in de waagschaal als er (consequent) besluiten worden genomen die voorbijgaan aan de eerder gestelde strategische doelstellingen.

Daarnaast bleek er bij diverse instellingen sprake van een (te) sterk ontwikkelde informele organisatiecultuur. Voorbereiding van formele besluitvorming vereist vaak informele afstemming. Daar is op zich niets op tegen. Informele besluitvorming is wel bezwaarlijk wanneer die de formele besluitvormingsprocessen doorkruist. Hierdoor wordt er namelijk afbreuk gedaan aan de bestaande verdeling van taken en verantwoordelijkheden, en vindt de 'echte' besluitvorming buiten de daarvoor bestemde formele overleggen plaats. Deze doorkruising tast bovendien de transparantie van de besluiten aan. Dat laatste geldt trouwens ook wanneer tijdens formele overleggen onvoldoende wordt stilgestaan bij de risico's van een besluit dan wel bij de belangen van de diverse stakeholders. Dit zal doorgaans tot gevolg hebben dat risico's onvoldoende (diepgaand) in beeld komen, waardoor eventuele negatieve consequenties van een besluit onvoldoende worden herkend.

Ten slotte kwam uit de thema-onderzoeken naar voren dat inadequate communicatie vaak een *root cause* is van falend leiderschap of haperende groepsdynamiek. Agressieve of juist defensieve communicatiestijlen, emotionele, bruuske of zelfs overbeleefde communicatie tasten het vertrouwen tussen de gesprekspartners aan. Het belemmert een open en diepgaande gedachteswisseling. Een debat ontardt dan al snel in een openlijk conflict, waardoor effectieve besluitvorming niet langer mogelijk is.

GOEDE PRAKTIJKEN

De onderzoeken leveren ook veel goede voorbeelden op. Toezichthouders zagen voorzitters die zo veel mogelijk sleutelfiguren bij het oordeels- en besluitvormingsproces betrokken. Door een veilig klimaat te creëren en ieders inhoudelijke inbreng aan te moedigen, kwamen er meerdere invalshoeken en alternatieven op tafel, wat de kwaliteit van het besluitvormingsproces ten goede kwam. Ook waren er voorzitters die tijd vrijmaakten voor (zelf- en groeps-)reflectie of die collega's aanmoedigden elkaar aan te spreken op gedrag.

Ook werden goede voorbeelden gezien bij het organiseren van tegenspraak. Door het oprichten van een inspraakorgaan (waarin alle sleutelfiguren van de onderneming uit zowel business als control bijeen werden gebracht) of door het opknippen van het besluitvormingsproces in beeld-, oordeels- en besluitvorming werd er tijd en ruimte

gecreëerd om een besluit vanuit meerdere invalshoeken te bekijken (Nuijts, 2013). Door zich te verdiepen in de feiten, de belangen, de risico's en mogelijke gezichtspunten konden meerdere scenario's en alternatieven worden geschetst en kon een zorgvuldig onderbouwd besluit worden genomen. Bovendien bevorderde deze zogeheten 'inclusieve aanpak' het interne draagvlak voor de genomen besluiten (DNB, 2013b).

WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

Het toezichtsonderzoek kan aanleiding geven tot wetenschappelijk onderzoek binnen DNB. Dit was het geval na een belangrijke conclusie uit toezichtsonderzoek naar groepsdynamiek dat betrekking had op pensioenfondsbesturen die niet altijd als een collectief functioneerden: in het bestuur bestond een tweedeling langs werkgevers- en werknemerslijnen. Het gevolg hiervan was dat er geen sprake was van een onafhankelijk bestuur dat gezamenlijk alle belangen van alle betrokkenen bij een fonds behartigde, maar dat ieder 'kamp' alleen de belangen van de eigen achterban vertegenwoordigde. Deze uitkomst vormde aanleiding voor een uitgebreid wetenschappelijk onderzoek onder 318 Nederlandse pensioenfondsen (Veltrop *et al.*, 2015).

Pensioenfondsbesturen bestaan doorgaans uit vertegenwoordigers van verschillende partijen, zoals werk-

nemers en werkgevers. Deze partijen hebben voor een deel tegengestelde belangen en kunnen als zodanig worden aangeguid als facties binnen het bestuur. Uit het onderzoek van Veltrop *et al.* (2015) blijkt dat de demografische samenstelling van deze facties in termen van leeftijd en geslacht van invloed is op de manier waarop het pensioenfondsbestuur functioneert. Naarmate de verschillen tussen de facties groter zijn, ontstaat er een sterker gevoel van subgroepen en is de zelf-gepercipieerde effectiviteit van het bestuur geringer. Denk aan een deelnemersfactie die bijvoorbeeld grotendeels uit vrouwen rond de 30 bestaat, naast een werkgeversfactie die vooral bestaat uit mannen rond de 50. Het sterkere gevoel van subgroepen en de negatieve invloed op het functioneren van het bestuur kan worden weggenomen als het bestuur reflecteert op zijn eigen functioneren. Een zelfevaluatie is daarmee een uitstekend instrument om de perceptie van subgroepen binnen pensioenfondsbesturen – ontstaan door demografische verschillen tussen de facties – weg te nemen. Deze uitkomst sluit goed aan bij de nadruk die DNB legt in haar toezicht op gedrag en cultuur.

TEN SLOTTE

De financiële sector is bezig met grote veranderingen. Die veranderingen zijn nodig voor een stabiele en financieel solide sector die zorgvuldige financiële dienstverlening aan klanten versterkt. Het vertrouwen van het publiek in financiële instellingen is als gevolg van de crisis fors gedaald en de maatschappelijke positie van de financiële sector is nog steeds moeilijk.

Organisatiecultuur is een van de aspecten waarop verandering geboden is en waarop DNB sinds 2011 actiever is gaan sturen. Deze beschouwing van de voornaamste algemene bevindingen van onderzoeken bij DNB op het gebied van cultuur en gedrag geeft meer inzicht in de aard van dit toezicht en de bijbehorende risico's.

Cultuurverandering is echter een zaak van lange adem. Het begint bij bewustwording van het probleem bij bestuurders, gevolgd door actiebereidheid en een soms lang traject om de cultuur van de eigen organisatie te veranderen. Dat vergt uithoudingsvermogen van de instelling en de toezichthouder.

Daarnaast kan de vraag gesteld worden of instellingen wel bereid zijn tot verandering. De Autoriteit Financiële Markten en DNB hebben bij vijf grote banken en verzekeraars bekeken wat het verandervermogen van deze financiële ondernemingen is (AFM/DNB, 2014). Het verandervermogen van een instelling is hierbij gedefinieerd als de mate waarin groepen mensen binnen deze instelling bereid en in staat zijn om ambities en voornemens daadwerkelijk te implementeren en te laten slagen. Daarbij hoort ook het vermogen om gaandeweg het verandertraject bij te sturen als de aanpak niet lijkt te werken of de omstandigheden sterk veranderen. Uit het onderzoek komt naar voren dat er een grote veranderbereidheid is bij de onderzochte instellingen en dat er een gevoel van urgentie bestaat. Tegelijkertijd zijn niet altijd de prioriteiten duidelijk, is borging van de verandering voor de lange termijn een uitdaging, kan er soms meer ruimte en tijd nodig zijn voor reflectie op de veranderingen, en speelt leiderschap een belangrijke rol. Desalniettemin stemt het onderzoek hoopvol: de instellingen werken aan cultuurverandering en er wordt voortgang geboekt.

LITERATUUR

- AFM/DNB (2014) *Verandervermogen in de financiële sector*. Amsterdam: AFM/DNB.
- Cavalaars, P., J. de Haan, P. Hilbers en B. Stellinga (2013) *Uitdagingen voor financieel toezicht na de crisis*. In: P. Welp *et al.* (red.), *De staat van toezicht. Sector en themastudies*. WRR/Amsterdam University Press, 279–328.
- Crujjsen, C. van der, J. de Haan en D. Jansen (2015) *Trust and financial crisis experiences*. *Social Indicators Research*, te verschijnen.
- DNB (2013a) *Toezichtsmethoden gedrag en cultuur*. Amsterdam: DNB.
- DNB (2013b) *Leading by example. Gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen*. Amsterdam: DNB.
- DNB (2015) *Supervision of behaviour and culture*. Amsterdam: DNB, te verschijnen.
- Haan, J. de, en D. Jansen (2011) *Corporate culture and behaviour: a survey*. *DNB Working Paper*, 334.
- Lo, A.W. (2015) *The Gordon Gekko effect: the role of culture in the financial industry*. *NBER Working Paper*, 21267.
- Nuijts, W. (2012) *Hoe gaat dat eigenlijk: toezicht houden op gedrag & cultuur? Uitkomsten van het DNB thema-onderzoek Besluitvorming*. *Tijdschrift voor Compliance*, 2012(1), 41–46.
- Nuijts, W. en J. de Haan (2013) *DNB supervision of conduct and culture*. In J. Kellermann, F. de Vries en J. de Haan (red.), *Financial supervision in the 21st century*. Heidelberg: Springer.
- Nuijts, W. (2013) *Supervision of behaviour and culture: an effective response to governance and risk management problems within financial institutions*. *European Journal of Business Compliance*, 2013(06), 5–21.
- Piena, J. en C. Cristensen (2015) *Mag ik van u twee frappucino's en één integrale cultuurverandering?* In: *Jaarboek Compliance 2015*, 33–45.
- Raaijmakers, M. en W. Scholten (2014) *Reflectie in de bestuurskamer*. *De Psycholoog*, 2014(oktober), 47–54.
- Veltrop, D., N. Hermes, T. Postma en J. de Haan (2015) *A tale of two factions: why and when factional demographic faultlines hurt board performance*. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 145–160.