

De Toezichtacademie van DNB

Naar effectiever toezicht

Hoe investeer je in leren in tijden van crisis? In dit artikel leest u onze ervaringen vanuit de Toezichtacademie van De Nederlandsche Bank (DNB).

Marc Schrijver, Anja Hilgers & Emile Vermeulen

De financiële wereld staat op zijn kop. De Europese schulden crisis, de gevolgen van een nieuw pensioenakkoord en de perikelen bij banken zijn een paar voorbeelden van problemen waar toezichthouders van De Nederlandsche Bank (DNB) mee geconfronteerd worden. Toezichthouders werken hard om bij te dragen aan het oplossen van deze problemen. Tegelijkertijd wordt er kritisch naar toezicht gekeken. Wat vijf jaar geleden nog als adequaat toezicht werd gezien, volstaat niet meer. Het toezicht moet indringender en vasthoudender luidt het devies (Scheltema, 2010; IMF, 2010; DNB, 2010).

Met *indringend* bedoelen we dat een toezichthouder begrijpt welke risico's een bank neemt en dat hij daarover lastige vragen kan stellen, ook wanneer dat door de top van de bank niet op prijs wordt gesteld. Een bank moet voortdurend de druk van de toezichthouder voelen. Met *vasthoudend* bedoelen we dat een toezichthouder de analyse laat volgen door actie. Hij zorgt ervoor dat zijn aanwijzingen daadwerkelijk worden uitgevoerd en hij grijpt zo nodig hard in om het gewenste eindresultaat te behalen.

Dat vraagt veel kwaliteiten van een toezichthouder. Om in tijden van crisis tijd te investeren in de kwaliteit van toezicht en toezichthouders, is niet vanzelfsprekend. Tijd is schaars. Kies je voor het direct aanpakken van problemen of investeer je in de kwaliteit van het toezicht van morgen? De Toezichtacademie (zie kader) is in januari 2010, midden in de crisis, opgericht om te investeren in de kwaliteit van het toezicht, door leren te stimuleren en te faciliteren.

Doel van dit artikel is te laten zien dat het mogelijk is om als interne academie een bijdrage te

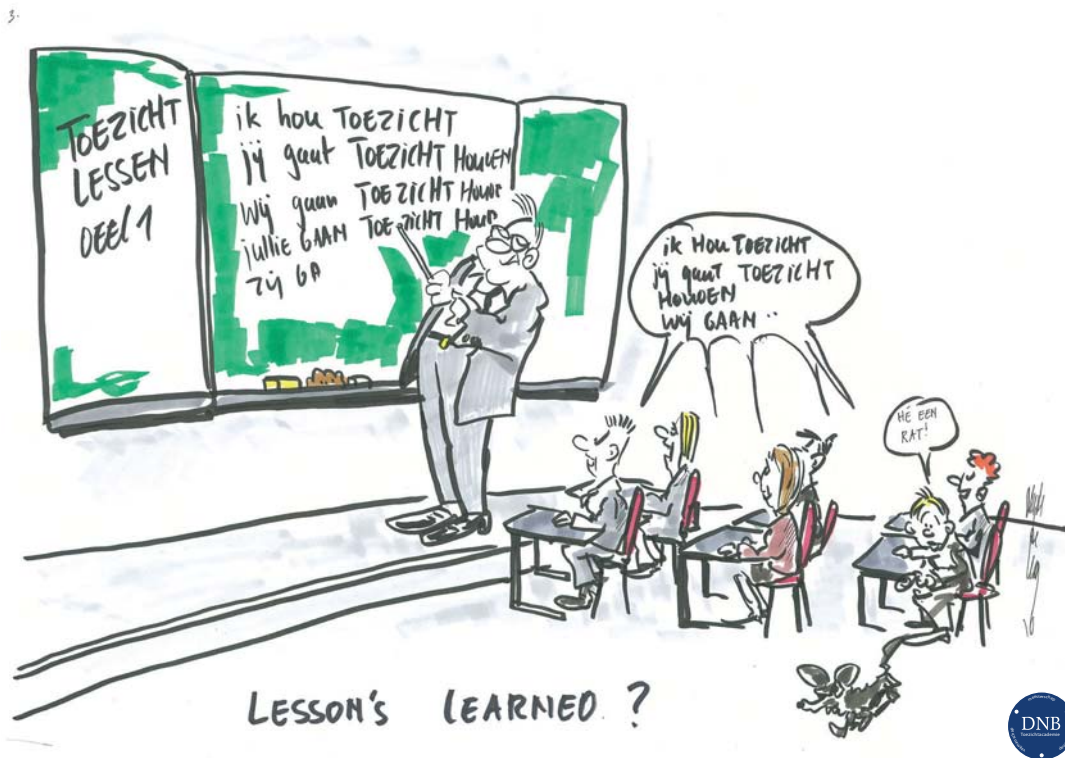
leveren aan kwaliteitsverbetering van toezicht, ook in tijden van crisis. We vertellen eerst wat toezicht is en welke kwaliteiten een toezichthouder nodig heeft. Daarna staan we stil bij de kritieke succesfactoren van de Toezichtacademie en schetsen we wat belangrijke randvoorwaarden waren om een impuls aan blijvend leren te kunnen geven. Vervolgens zetten we uiteen hoe de Toezichtacademie het leren binnen toezicht heeft gestimuleerd en gefaciliteerd. Tot slot lichten we toe hoe dat is gelukt in tijden van crisis.

Toezicht

DNB richt haar toezicht op de stabiliteit van het financiële stelsel en bewaakt dat financiële instellingen solide en integer zijn, hun verplichtingen

De Toezichtacademie

De Toezichtacademie is in januari 2010 gestart als projectorganisatie, bemand door een toezichthouder, een onderwijskundige en een procesdeskundige. De concrete voorliggende vraag was de academie vorm te geven met als eerste product een basisopleiding voor alle nieuwe medewerkers binnen Toezicht. November 2010 werd de academie dicht bij het primaire proces ondergebracht bij de divisie Toezicht Expertise, afdeling Risicomanagement. Deze afdeling beoordeelt en borgt de kwaliteit van het Toezicht. Het idee is dat bevindingen over de kwaliteit en effectiviteit van toezicht direct kunnen worden vertaald in concrete leerinterventies. Vanaf het eerste moment werd ook het belang ingezien een directe verbinding met de afdeling P&O te leggen, die de onderwijskundige expertise faciliteert. Dit samenspel tussen toezicht en P&O werd formeel vormgegeven binnen het bestuur van de Toezichtacademie. Op dit moment bestaat de Toezichtacademie uit twee onderwijskundigen, twee organisatoren en staat ze nog steeds onder leiding van de toezichthouder. De Toezichtacademie is nu verantwoordelijk voor het ontwikkelen en organiseren van 150 leerinterventies, variërend van een intensieve gesprekstraining tot een update over de laatste ontwikkelingen in de financiële sector.



nakomen en geschikte bestuurders hebben. Als burger wil je er op kunnen vertrouwen dat je spaargeld veilig staat en verzekerings- en pensioenaanspraken kunnen worden uitgekeerd. Toezichthouders zijn erop gericht om met elkaar de belangrijkste problemen die de soliditeit en integriteit van financiële instellingen bedreigen te identificeren en ervoor te zorgen dat deze problemen worden opgelost. In feite is de toezichthouder een probleemoplosser. Hiertoe heeft DNB relatief beperkte middelen in vergelijking tot de omvang van de financiële sector. Daar komt bij dat ontwikkelingen in de financiële sector elkaar razendsnel opvolgen en complexer zijn dan ooit. Dat stelt hoge eisen aan de kwaliteiten van een toezichthouder, die zijn samen te brengen onder de termen: *vakmanschap*, *meesterschap* en *leiderschap* (afgeleid van Kessels, 2002).

Vakmanschap gaat over inhoudelijke kennis en praktische vaardigheden. Een vakkundig toezichthouder heeft de juiste expertise in huis om zijn vak uit te oefenen. In de praktijk betekent dit onder andere dat hij kennis heeft van relevante wet- en regelgeving en dat hij het verdienmodel, het gedrag van bestuurders en de cultuur bij onder toezicht staande ondernemingen kan doorgronden. Maar ook dat hij kan inschatten welke risico's een instelling loopt, zoals krediet-, markt- en verzekeringsrisico's, en weet hoe deze kunnen worden beheerst. Aangezien de financiële sector dynamisch en innovatief is, moeten toezichthouders zich voortdurend nieuwe kennis eigen maken. Verder werkt de toezichthouder volgens een uitgewerkte toezichtmethodologie, is hij in staat financiële analyses te maken,

indringende en vasthoudende gesprekken te voeren en teksten te schrijven. De kennis van de vakman is instrumentele kennis; het is een middel om belangrijke problemen in de financiële sector te identificeren en te zorgen dat deze worden opgelost.

Meesterschap draait om oordeelsvorming in complexe situaties. De toezichthouder heeft niet voldoende aan zijn vakkennis, hij heeft ook ervaringskennis nodig. Iets dat je niet leert in een training of uit een boek. Meesterschap is de kunst om op basis van ervaringskennis helder te oordelen en de juiste afwegingen te maken. Een voorbeeld van een vraag uit het domein van meesterschap is: wanneer grijpt een toezichthouder in? Als hij te laat (of verkeerd) ingrijpt, kan een bank, verzekeraar of pensioenfonds in de problemen komen. Dit leidt tot grote maatschappelijke onrust en kritiek. Maar als hij te vroeg ingrijpt, kan dit schadelijk zijn voor de instellingen. Meesterschap is het vermogen in complexe situaties met elkaar tot een oordeel te komen op basis van een zuivere afweging.

Leiderschap is onder andere gericht op het aansturen van anderen. Dit begint met het goed kunnen aansturen van jezelf, oftewel met persoonlijk leiderschap. Dit vraagt om zelfkennis. Een toezichthouder die zijn eigen reacties herkent en inzicht heeft in zijn eigen valkuilen en kwaliteiten is beter in staat het gedrag van bestuurders van financiële instellingen te beïnvloeden. Hij zal meer gezag hebben en hoeft zijn macht niet te gebruiken door met formele instrumenten het gewenste gedrag van bestuurders af te dwingen.

Succesfactoren

Als we terugkijken op de afgelopen drie jaar dan zien we een aantal kritieke succesfactoren die hebben geholpen om als Toezichtacademie een impuls te geven aan (blijvend) leren binnen Toezicht.

De eerste succesfactor is de ‘strategische rationale’ bij de start van de academie: waarbij het gaat om balanceren binnen het spanningsveld van urgentie en visie (Rademakers, 2012). Aanvankelijk was de academie visie-gedreven; vanuit een visie op de noodzakelijke kwaliteiten van de toezichthouder ging de Toezichtacademie van start. Door de crisis in de financiële sector kreeg ze urgentie en daarmee de wind mee. ‘Het toezicht moet worden aangepast’, was en is de opvatting. De Toezichtacademie greep deze urgentie aan, met leeractiviteiten gericht op effectiever toezicht. Uiteraard is de Toezichtacademie hier slechts één invalshoek (zie Tabel 1). Door de directie werd op verschillende niveaus geïntervenieerd om de huidige cultuur te doorbreken. Op het niveau van structuur en functie werd een reorganisatie doorgevoerd en op het niveau van de bedrijfsprocessen werd de toezichtmethodologie fundamenteel veranderd. Op het niveau van denken en handelen vond de Toezichtacademie met name haar bestaansrecht. Door leerinterventies werken we aan het kennisniveau van toezichthouders op het gebied van financiële risico’s, verdienmodellen en gedrag en cultuur. Maar ook aan het gedrag van toezichthouders, hun vermogen om problemen op te lossen en om in gesprekken meer indringend en vasthoudend te zijn. De Toezichtacademie is daarmee een vehikel voor cultuurverandering en een strategisch instrument. Op het niveau van het sociale veld (Scharmer, 2011) werken we middels dialoog aan een open en lerende cultuur, een van de strategische doelstellingen binnen DNB. De kerngedachte is hier, van hoog tot laag in de organisatie: begin bij jezelf. Ook hier speelt de Toezichtacademie een rol door op allerlei manieren de dialoog te stimuleren. In de Basisopleiding Toezicht bijvoorbeeld, is expliciet aandacht voor de kwaliteit van het gesprek en worden deelnemers vanaf de eerste dag gevraagd om elkaar feedback te geven. Ook wordt een pool van interne facilitatoren onderhouden, die kan worden ingezet om gesprekken over lastige toezichtproblemen te begeleiden.

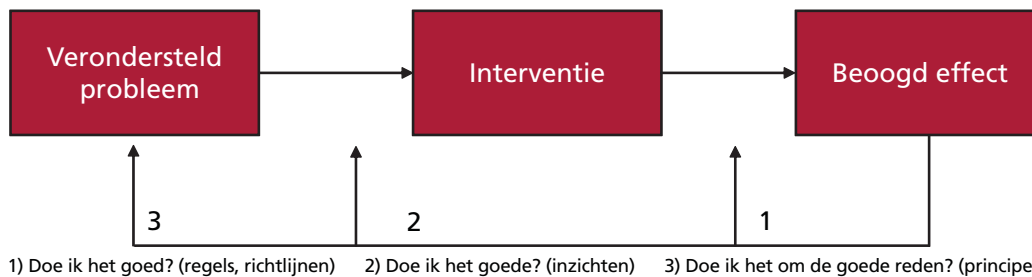
De tweede succesfactor is de aanpak van de Toezichtacademie. Dit is een combinatie van plannen en ontvouwen (Rademakers, 2012). Plannen is nodig om als academie de goede interventies neer te zetten en snel zichtbare resultaten te laten zien. Met ontvouwen bedoelen we ‘al werkend’ de koers bepalen; aanvoelen wat in de praktijk nodig is. Ook hier de dialoog aangaan en ‘leidinggeven vanuit de toekomst die zich aandient’. Zo bleek het achteraf cruciaal in de ontwikkeling van de Toezichtacademie om aan te haken bij het veranderproject Focus, eind 2011. De organisatie had behoefte aan een team dat de verantwoordelijkheid nam om de implementatie van de nieuwe toezichtmethodologie te concretiseren. Die kans pakte de academie. Wat ook bijdraagt is: klein starten, durven doen en experimenteren. Zo hebben we de kick off van een verandertraject aangegrepen om managers met elkaar in gesprek te laten gaan over wat effectief toezicht voor hén betekent en welke dilemma’s zij daarin ervaren. Een andere (leer)ervaring dan wat men gewend was. Het denken over leren rekken we zo steeds een beetje op.

De derde succesfactor is de multidisciplinaire samenstelling van het team. Allereerst spreekt het team, door de aanwezigheid van onderwijskundige en inhoudsdeskundige kennis, zowel de taal van HRD als de taal van de toezichthouder. Deze tweetaligheid blijkt in de praktijk een belangrijke succesfactor om strategische behoeften van de organisatie te vertalen naar concrete leeroplossingen. Tevens is de aanwezigheid van organisatorisch vermogen en directe samenwerking met de onderwijskundige en inhoudsdeskundige, van groot belang. Hierdoor kunnen we slagvaardig opereren en nemen we het toezicht direct werk uit handen. Dit geeft de mogelijkheid de toegevoegde waarde op het gebied van leren stap voor stap te bewijzen. Het multidisciplinaire team zorgt er tevens voor dat activiteiten zowel verticaal worden gedragen (door steun van directeuren en managers) als horizontaal (door verbinding te maken met medewerkers en goede contacten met docenten op te bouwen en te onderhouden).

Om toegevoegde waarde vast te houden, is de belangrijkste (*vierde*) succesfactor: de goede leerinterventies goed blijven doen. Daarom is veel

Organisatieniveau	Type interventie	Impact uitoefenen door:
1) Structuur en functie	Herstructurering	Reorganisatie Toezicht 2011/2012
2) Bedrijfsproces	Herontwerp	Aanpassing toezichtmethodologie 2011/2012
3) Denken en handelen	Leren	Leerinterventies Toezichtacademie
4) Sociale veld	Dialoog	Eigen ‘toon’ cultuurdragers: begin bij jezelf

Tabel 1. Niveaus van interventie in systeem



Figuur 1. Leren door reflectie

tijd besteed aan de operationele inrichting en het lerend vermogen van het team zelf. Zo is een volledige plan-do-check-act cyclus ingericht en evalueren we de effectiviteit van iedere leerinterventie onder het motto ‘practice what you preach’.

Leren binnen toezicht

Waar in de eerste paragraaf staat *wat* we willen stimuleren (vakmanschap, meesterschap, leiderschap), beschrijven we hierna *hoe* we dat doen. DNB is een kennisintensieve instelling met een enorm potentieel aan kennis, waar verschillende disciplines als juristen, accountants, econometristen en ook psychologen samen toezicht houden op de financiële sector. De belangrijkste opdracht van de Toezichtacademie is een bijdrage te leveren aan het realiseren van het bij DNB aanwezige potentieel. Dit doet ze door te stimuleren dat toezichthouders blijven werken aan hun vakmanschap, meesterschap en leiderschap. Toezicht wordt effectiever als toezicht blijft leren en zichzelf blijft vernieuwen (DNB, 2011). We streven ernaar dat leren een integraal onderdeel van het werk is. Dit kenmerkt een lerende organisatie (Senge, 1992; Swieringa & Wierdsma, 1992), waarbij het steeds gaat om het lerend vermogen van de mensen in de organisatie. De Toezichtacademie onderkent en faciliteert verschillende manieren van leren, zoals: het *leren door ervaring*, *leren door theorie*, *leren door interactie* en *leren door reflectie* (Bolhuis & Simons, 2001). De aanvankelijk traditionelere kijk op leren binnen DNB is daarmee aan het verschuiven.

Leren door ervaring verwijst naar leren door in de praktijk zelf ervaring op te doen of door anderen te observeren. Dit gaat eigenlijk vanzelf door ‘gewoon’ je werk te doen respectievelijk met ervaren collega’s mee te lopen. We constateerden dat professionals bij binnenkomst vooral als jurist, accountant of econometrist werkten en niet per se als toezichthouder. Dit is ook niet vreemd omdat er geen opleiding voor toezichthouden op de financiële sector bestaat. De Toezichtacademie is daarom gestart met het ontwikkelen van een basisopleiding toezicht (zie kader Drie voorbeelden), waarin we professionals onder andere stimuleren over de grenzen van hun eigen vakgebied

heen te kijken en toezichthouden als vak te zien met een eigen identiteit. Het is daarbij belangrijk dat de resultaten van het ervaringsleren expliciet worden gemaakt. Dit is een manier om het eigen vakgebied te overstijgen.

Leren door theorie verwijst naar het je eigen maken van wetenschappelijke theorieën, werkmodellen, regels, procedures, etc. Vooral de vertaalslag van de theorie naar de praktijk is van belang. Het bestuderen van een boek of luisteren naar een docent is niet voldoende. Tijdens leeractiviteiten wordt daarom vooral met casuïstiek gewerkt om de vertaling naar de toezichtpraktijk gemakkelijker te maken. We doen dit door de docenten niet alleen te vragen over de theorie ‘te vertellen’, maar zich vooral ook te verplaatsen in de praktijk van de toezichthouder en zich af te vragen hoe de toezichthouder de theorie daar tegenkomt en welke oordelen van hem worden gevraagd. Hier wordt vervolgens een casus van gebouwd. De Toezichtacademie werkt veel met interne docenten: het ‘goud’ van de academie. Zij zijn in de eerste plaats experts op talloze gebieden en niet per se docenten; dit is een nevenactiviteit waarvoor ze niet noodzakelijkerwijs zijn opgeleid. We proberen in eerste instantie die experts in te zetten met talent voor doceren, maar het blijft van belang te investeren in de didactische kwaliteiten van de experts. Overigens heeft het gebruik van interne docenten een enorme impuls gegeven aan kennisdeling binnen DNB. Ook maakt de academie gebruik van externen, afkomstig van universiteiten, opleidingsinstituten en financiële instellingen. Hiermee wil DNB relevante kennis naar binnen blijven halen.

Leren door interactie verwijst naar leren met, van en door elkaar (zie ook Senge, 2006; Kessels, 1999; Isaacs, 1999). Net als leren door ervaringen, gebeurt dit altijd en overal waar sprake is van interactie met collega’s of anderen. Door in gesprek te gaan en veronderstellingen in het eigen denken naar elkaar expliciet te maken, ontstaat meer gedeelde kennis over de effectiviteit van handelen. Vanuit de Toezichtacademie stimuleren we dan ook dat collega’s de dialoog met elkaar aangaan over de belangrijke vragen en afwegingen in het toezicht, door zogenoemde *time outs* te

organiseren en/of te faciliteren over concrete toezichtproblemen. Door te leren *hoe* je met elkaar het gesprek aangaat, werken we aan blijvend leren. De snelle ontwikkelingen in de buitenwereld maken het noodzakelijk continu kennis en ervaring uit te wisselen, elkaar scherp te houden en blinde vlekken te achterhalen. Het is niet altijd vanzelfsprekend het gesprek met elkaar aan te gaan. Neem bijvoorbeeld het geheimhoudingsregime. Het is belangrijk en wettelijk bepaald dat toezichthouders vertrouwelijk omgaan met de informatie die ze van instellingen krijgen en dat ze deze niet delen met buitenstaanders. Echter, soms zijn toezichthouders zo voorzichtig dat de verkregen informatie niet gemakkelijk met collega's wordt gedeeld. Dit belemmert de interne interactie en daarmee het leren. We hebben daarom onlangs een gesprek georganiseerd, waar we met sleutelfiguren aan de hand van een casus de vraag hebben onderzocht wanneer je wel of geen informatie deelt. De opgedane inzichten over de zin en onzin van de geheimhouding worden in ons personeelsblad de Florijn gepubliceerd, om zo een grote groep te bereiken en de interactie te stimuleren.

Leren door reflectie verwijst naar het leren door jezelf – en elkaar – vragen te stellen. In de praktijk komt het regelmatig voor dat wat iemand zegt te doen, niet overeenkomt met wat iemand daadwerkelijk doet. Als je je bewust bent van deze discrepantie tussen het denken en handelen (Argyris, 1996), geeft dat de mogelijkheid om je handelen effectief bij te stellen. Drie standaardvragen helpen bij dit reflectieve proces (zie Figuur 1): Doe ik het goed? Doe ik het goede? Doe ik het om de goede reden? Deze vragen verwijzen naar het enkel-, dubbel- en drieslag leren, afkomstig van Swieringa & Wierdsma (1992). (Zie ook Argyris, 1996; Van den Bersselaar, 2004). Het zijn vragen die je je als professional, als team en als organisatie kunt stellen. We geven ter verduidelijking een voorbeeld uit de toezichtpraktijk.

Een toezichthouder legt een boete op omdat een instelling onjuiste informatie verstrekt door vermeende nonchalance van de bestuurder. Hierbij kan de toezichthouder reflecteren op zijn handelen aan de hand van de genoemde vragen. 'Doe ik het goed?' gaat over de vraag of de toezichthouder zich heeft gehouden aan de regels die gelden voor het opleggen van een boete. Zo niet, dan kan dit ten koste gaan van de effectiviteit van de interventie. 'Doe ik het goede?' is de vraag of een boete de juiste interventie is in deze situatie. Wellicht is het veel effectiever om de vermeende nonchalance in een gesprek bij de bestuurder aan de orde te stellen. 'Doe ik het om de goede reden?' richt zich op de vraag hoe we tot de aanname komen dat de onjuiste informatie het gevolg is van nonchalance en niet het gevolg van een bestuur-

der die probeert te verbergen dat de instelling in de problemen is. Dan vraagt dit een andere interventie. Het gaat hier om het onderzoeken van de eigen onderliggende opvattingen en waarden. De Toezichtacademie stimuleert op allerlei manieren dat toezichthouders leren door reflectie en dat dit denken wordt geïntegreerd in de werkpraktijk.

In tijden van crisis...

We lichten nu toe hoe het lukt ruimte voor leren te creëren terwijl het buiten crisis is. Zoals in de inleiding aangegeven, is tijd schaars. Kies je als toezichthouder voor het direct aanpakken van toezichtproblemen of investeer je in de kwaliteit van het toezicht van morgen? De sleutel is de toezichthouder te bewegen tóch te investeren in leren, door met de leeractiviteiten dicht bij de

Drie voorbeelden van leeractiviteiten van de Toezichtacademie

Het eerste voorbeeld betreft de Basisopleiding Toezicht. Dit is een verplicht programma van twee weken voor alle nieuwe toezichthouders. Door een goede mix van leren door theorie, interactie en reflectie is aandacht voor vakmanschap, meesterschap en leiderschap. Voor het vakmanschap worden inhoudelijke modules als toezichtmethodologie, toezichtwetten en interventie & handhaving afgewisseld met modules toezichtgesprek en toezichttekst. Om te werken aan meesterschap worden met behulp van concrete toezichtcasuïstiek de belangrijkste vragen en afwegingen in het toezicht besproken. Deelnemers versterken hun persoonlijk leiderschap, door elkaar feedback te geven en zo van elkaar te leren.

Het tweede voorbeeld betreft een masterclass, voornamelijk gelegen in het domein van meesterschap en opgebouwd rond een praktijkcasus over de opkomst en ondergang van een verzekeraar. De nadruk lag hier op het leren door interactie en reflectie. Managers uit verschillende toezichtdivisies werd gevraagd in drie rondes een besluit te nemen wat te doen ten aanzien van de problemen bij de verzekeraar. Elke ronde was als volgt opgebouwd. Eerst werd deelnemers gevraagd zelf een standpunt te bepalen. Daarna kregen ze de opdracht in een team gezamenlijk tot een besluit te komen en dit aan de andere teams te presenteren, waarna een plenair gesprek volgde over de belangrijkste afwegingen. Vervolgens vertelde de manager die destijds verantwoordelijk was voor het toezicht op de verzekeraar wat er in werkelijkheid was gebeurd. Iedere ronde eindigde met een reflectie op de interactie in de teams. Hierbij leverde het naar elkaar expliciet maken van veronderstellingen veel op. Zo lieten drie managers uit een team zich in eerste instantie domineren door de enige manager die vanuit een economische invalshoek veel van het onderwerp wist. Dit ging ten koste van het juridische perspectief en de inventiviteit om tot een oplossing te komen, die de andere managers wilden inbrengen maar niet deden. Het vroeg persoonlijk leiderschap van de managers om (het gebrek aan) dominantie met elkaar te bespreken. Dit had direct positieve invloed op de kwaliteit van de besluitvorming. Het aanwezige potentieel in het team werd daardoor beter gebruikt.

Het derde voorbeeld is de workshop 'effectief toezichtproblemen oplossen', waarin werken en leren in bestaande toezichtteams effectief worden gecombineerd. Teamleden krijgen kort 'theorie' aangereikt over toezichtinstrumenten en passen dit direct toe op actuele toezichtproblemen. Managers stimuleren we de juiste vragen te stellen en feedback te geven op het eindresultaat. Dit geeft een belangrijke impuls aan de kwaliteit van het werk.

praktijk te blijven, direct toegevoegde waarde te leveren en soms concessies te doen.

We blijven dicht bij de praktijk, door in te spelen op en te werken met vraagstukken uit de praktijk c.q. concrete toezichtcasuïstiek. Hierbij is het cruciaal dat we een toezichthouder in het team van de Toezichtacademie hebben. Hij begrijpt het vak van binnenuit en weet welke vraagstukken leven en wat de toezichthouder verder kan helpen. Daarnaast heeft hij een enorm netwerk in de organisatie, waardoor we de juiste expert bij de ontwikkeling van de verschillende leeractiviteiten kunnen betrekken.

We leveren direct toegevoegde waarde door effectief toezicht - en daarmee resultaten in het werk - voorop te stellen. Oftewel, bij iedere leerinterventie proberen we te werken aan het oplossen van actuele toezichtproblemen. Daarmee sturen we ook op efficiency: leren levert rendement en tijdsbesparing op. Verder zorgen we ook voor toegevoegde waarde door het verbinden van projecten, initiatieven en mensen. Dit betekent korte lijnen, mensen in de wandelgangen aanspreken, bij elk gesprek ook andere relevante projecten benoemen en alert zijn op nieuwe initiatieven.

Met concessies doen, bedoelen we dat we onze ambitie niet direct kunnen realiseren en tevreden moeten zijn met de kleine stappen die we maken. Mensen waren gewend aan traditionele vormen van leren, inmiddels zijn andere vormen van leren, zoals leren door reflectie en interactie, steeds meer gewoon geworden. De ambitie is dat toezicht en haar toezichthouders voortdurend blijven leren, waarbij de Toezichtacademie inzet op leren leren.

Ten slotte, het is belangrijk ook zelf enthousiasme uit te stralen én het enthousiasme van docenten voor hun vak aan te spreken. Op die manier is het gemakkelijker commitment en inzet te krijgen, ook al is het druk.

Met dit artikel hebben we laten zien dat het in crisistijd mogelijk (en ook noodzakelijk) is te investeren in leren. Hierdoor is DNB in staat beter te worden en het potentieel in de organisatie te realiseren. De Toezichtacademie speelt hierbij voor DNB een belangrijke rol, door op allerlei manieren te stimuleren dat toezichthouders werken aan hun vakmanschap, meesterschap en leiderschap, en dat te faciliteren. Hierbij is veel aandacht voor leren door interactie en reflectie, en voor leren als integraal onderdeel van het werk. Dialoog is het sleutelwoord! In gesprek met elkaar kunnen we scherper krijgen of we de goede interventies goed doen en of we dat doen om de juiste

reden. Dit geldt voor de toezichthouder die intervenueert in de financiële sector, maar ook voor de Toezichtacademie die zelf leerinterventies uitvoert. Alleen zo blijft toezicht zich vernieuwen en krijgen we een effectiever toezicht. ●

Literatuur

- Argyris, C. (1996). *Leren in en door organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Bersselaar, V. van den (2004). *De casus als basis*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Bolhuis, S. & P. Simons (2001). Naar een breder begrip van leren. In: J.W.M. Kessels & R. Poell (Eds.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 37-51). Alphen aan den Rijn: Samson.
- DNB (2012). Kwaliteitsraamwerk, vragen en afwegingen in Toezicht.
- DNB (2012). Toezicht in actie, methodologie.
- DNB (2011). Uitvoering plan van aanpak cultuurverandering DNB.
- DNB (augustus 2010). Van analyse naar actie, plan van aanpak cultuurverandering DNB.
- IMF (2010). The making of good supervision, Learning to say no.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Kessels, J. (1999). *Socrates op de markt*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Kessels, J. (2002). *Vrije ruimte. Filosofen in organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Rademakers, M. (2012). *Corporate universities, aanjagers van de lerende organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Scharmer, O. (2011). *Theory U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Uitgeverij Christoffor.
- Scheltema (2010). Rapport van de commissie Scheltema over de ondergang van DSB.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Senge, P. (2006). *Het vijfde discipline praktijkboek. Strategieën en instrumenten voor het bouwen aan een lerende organisatie*. Den Haag: DSU uitgevers.
- Swieringa, J. & A. Wierdsma (1992). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Uitgeverij Noordhoff.



Dr. H.J. Marc Schrijver RC is manager en (mede) oprichter van de Toezichtacademie. Hij zet zijn ervaringen als toezichthouder, zijn interesse voor systeemveranderingen en zijn liefde voor de dialoog in om toezicht beter te maken.
E-mail: marc.schrijver@chello.nl



Dr. Anja Hilgers is zelfstandig learning consultant. Zij is vanaf 2010 als opleidingskundige betrokken geweest bij de start van de Toezichtacademie en leeractiviteiten rondom de cultuurverandering.
E-mail: info@hilgersconsultancy.nl / www.hilgersconsultancy.nl



Ir. Emile Vermeulen is een ervaren procesdeskundige met een passie voor het vormgeven en inrichten van de interne leerfunctie. Hij heeft binnen verschillende organisaties de organisatorische fundamenten voor interne academies gelegd.
E-mail: e.r.vermeulen@dnb.nl