

## Management Summary

### Onafhankelijk onderzoek functioneren en board room dynamics De Volksbank N.V.

Twee onafhankelijke onderzoekers, Paul Nobelen en Gerrard Boot, hebben aan De Volksbank en het NLFi het rapport 'Werken met de menselijke maat' aangeboden. Zij concluderen dat de Directie en de Raad van Commissarissen de afgelopen tijd niet steeds optimaal hebben gefunctioneerd en dat de relatie tussen beide organen evenmin altijd gezond was. De systeembank (waartoe behoren SNS, Regiobank, ASN en BLG Wonen) opereert sinds de nationalisatie in een nog complexere governance context dan voorheen. Sindsdien is er veel vooruitgang geboekt om te voldoen aan de steeds strenger wordende eisen die door externe toezichthouders (waaronder de Europese Centrale Bank) worden gesteld op het gebied van compliance en interne bedrijfsvoering, maar er is nog een weg te gaan.

Het onderzoek is gestart, nadat een aantal deels onvoorziene directiewisselingen had plaatsgevonden en het onrustig bleef binnen de Directie. De onderzoekers is daarom verzocht het functioneren van de Directie van de Volksbank, de interactie tussen de (leden van de) Directie en de Raad van Commissarissen van de Volksbank N.V. en al hetgeen de onderzoekers in dit verband relevant achten, te onderzoeken, met name in de periode januari 2020 tot en met augustus 2020. Daarbij werd gevraagd aandacht te schenken waarom er binnen de Directie kennelijk onvoldoende openheid en veiligheid wordt ervaren om zich (afwijkend) te uiten en of er sprake is geweest van intimiderend of ander ongepast gedrag.

De onderzoekers hebben vrij toegang gekregen tot alle door hen gewenste documenten, waaronder de notulen van de directie en de raad van commissarissen van de afgelopen jaren en onderzoeksrapporten van derden. Zij hebben in de periode september tot en met december 2020 gesproken met 34 personen. Met sommigen hebben meerdere interviews plaatsgehad. De onderzoekers hebben in volledige onafhankelijkheid tot hun bevindingen kunnen komen. Zij concluderen dat de doelstelling van De Volksbank, Bankieren met de menselijke maat, breed wordt onderschreven door het management en andere sleutelfunctionarissen van de bank. Tegelijkertijd is er te veel ruimte voor eigen interpretaties van de betekenis en concrete uitwerking ervan, hetgeen niet bevorderlijk is voor een resultaatgerichte cultuur. In 2019 en 2020 is een aantal nieuwe directieleden aangesteld. Er hebben kennelijk misverstanden kunnen ontstaan over de precieze invulling van de rollen die zij werden geacht te vervullen en de taakafbakening die zij hadden. Daarbij werd soms onvoldoende gezocht naar draagvlak voor ideeën, hetgeen tot verstoorde verhoudingen heeft geleid. Voorgesteld wordt een langer en uitvoeriger onboarding-proces voor nieuwe bestuurders in te stellen om dat te helpen voorkomen.

De onderzoekers hebben geen aanwijzingen dat intimiderend en pestgedrag structureel plaatsheeft doch hebben wel aanwijzingen gevonden dat incidenteel sprake is geweest van intimiderend en pestgedrag binnen de werkorganisatie en op directieniveau, als ook dat dat voor sommigen tot een onveilige werksituatie heeft geleid.

De onderzoekers concluderen dat juist de Directie er voor dient te zorgen dat er niet alleen met de menselijke maat wordt gebankierd, maar ook kan worden gewerkt.

A handwritten signature in blue ink, consisting of two parts. The first part is a cursive name that appears to be 'Wim'. The second part is a long, flowing horizontal stroke that ends in a small loop.