

# Van analyse naar actie

Plan van aanpak  
cultuurverandering  
toezicht DNB



# Van analyse naar actie

*Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB*



# Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Toetsingskader	6
3	Acties	9
	3.1 Werkwijze	9
	3.2 Mensen en aansturing	12
	3.3 Accountability en transparantie	13
4	Externe randvoorwaarden	15
5	Implementatie	16
	Bijlage 1: Actieplan – samenvatting op hoofdlijnen	17
	Bijlage 2: Acties Visie op Toezicht 2010-2014	18



# I Inleiding

De Tweede Kamer heeft in het debat over het rapport-Scheltema gevraagd uit de kredietcrisis en de gevolgen daarvan voor de financiële sector lessen te trekken, met een accent op de cultuuraspecten van het toezicht. DNB heeft dan ook, net als toezichthouders elders, de eigen werkwijze, besluitvorming en cultuur kritisch tegen het licht gehouden. De kernvraag daarbij is geweest hoe het toezicht effectiever en vooral krachtiger kan.

Deze ambitie is uitgewerkt in dit plan van aanpak dat concrete maatregelen bevat om effectief toezicht daadwerkelijk af te dwingen en te borgen.<sup>1</sup> Het plan richt zich met name op de werkwijze, bemensing en accountability van het toezicht, en bevat op hoofdlijnen de volgende acties:

- De toezichtsector van DNB wordt gereorganiseerd, met als belangrijkste elementen de oprichting van twee nieuwe afdelingen, voor interventie en intern risicomanagement, en de versterking van de expertisecentra.
- Het personeelsbeleid, waaronder werving en selectie, beoordeling, opleiding en roulatiebeleid wordt aangescherpt en het functioneren van het topmanagement wordt periodiek beoordeeld.
- Het toezicht wordt op korte termijn getoetst door het IMF, en DNB participeert in peer reviews door Europese toezichthouders.
- De rol van de Raad van Commissarissen wordt versterkt.

<sup>1</sup> Het plan van aanpak is door de Minister op 16 augustus 2010 verzonden aan de Tweede Kamer.

## 2 Toetsingskader

Hoe doen wij het als toezichthouder: waar zijn we goed in, wat kan en moet beter? De opvatting over wat goed toezicht omvat is in de tijd, door gewijzigde maatschappelijke opvattingen maar ook door ontwikkelingen binnen de financiële sector zelf, aan verandering onderhevig. Veel van wat vijf jaar geleden nog als gebruikelijk en adequaat werd gezien, is dat nu niet meer. Het is daarom zaak voor het optreden als toezichthouder een referentiekader te hanteren dat recht doet aan de ontwikkelingen in de afgelopen jaren.

Het belang hiervan wordt ook internationaal erkend. De *Financial Stability Board* werkt, in opdracht van de G20, aan aanbevelingen voor versterking van het toezicht, die in oktober van dit jaar gereed zullen zijn. Deze zullen te zijner tijd uiteraard door DNB worden meegenomen. Het IMF heeft in een onlangs verschenen rapport reeds een belangrijke aanzet gegeven en onderscheidt vijf elementen.<sup>2</sup>

1. *Goed toezicht is indringend.* Dit betekent een grondige kennis van de onder toezicht staande instellingen, *on site* inspecties, het stellen van lastige vragen. De instellingen moeten de voortdurende druk van de toezichthouder voelen.
2. *Goed toezicht is kritisch en proactief.* Dit impliceert het aannemen van een permanent kritische houding, vooral ook in tijden waarin de conjunctuur hoogtij viert. De basis voor een crisis wordt namelijk vaak gelegd in perioden waarin de bomen tot in de hemel groeien en het risicobewustzijn op de financiële markten verslapt.
3. *Goed toezicht is volledig.* Dit wil zeggen dat het toezicht voortdurend de horizon moet afzoeken op nieuwe ontwikkelingen en risico's, niet alleen voor de onder toezicht staande instellingen afzonderlijk, maar ook voor het systeem als geheel.

2 The Making of Good Supervision: Learning to Say 'No', IMF Staff Position Note, May 18, 2010.



4. *Goed toezicht is adaptief.* De financiële sector is dynamisch en innovatief. Toezichthouders moeten zich daartoe voortdurend nieuwe kennis eigen maken, zodat zij nieuwe producten, markten en diensten snel op hun risico's kunnen doorzien, en adequate risicobeperkende maatregelen kunnen nemen, dan wel aan bepaalde ontwikkelingen een halt kunnen toeroepen.
5. *Goed toezicht is vasthoudend.* Het toezicht moet analyse laten volgen door actie. Dat betekent niet alleen het eisen van risicomitigerende maatregelen, maar ook erop toezien dat deze maatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd en zonodig hard ingrijpen om het gewenste eindresultaat te bereiken.

*Hoe komen deze elementen terug in het toezicht van DNB?*

1. *Indringend.* DNB beschikt over een grondige kennis van de onder toezicht staande instellingen, gebaseerd op *on site* inspecties en *off site* analyse, zoals ook het rapport-Scheltema aangeeft. De instellingen zullen echter sterker worden uitgedaagd. Dit betekent indringende vragen stellen, duidelijke grenzen stellen en waar nodig maatregelen nemen. Dat geldt niet alleen voor traditionele onderdelen van het toezicht zoals solvabiliteit en liquiditeit, maar juist ook voor de minder makkelijk meetbare zaken zoals het bedrijfsmodel, de governance, en de kwaliteit en het functioneren van bestuurders en commissarissen, factoren die uiteindelijk van grote invloed zijn op de financiële gezondheid van instellingen.
2. *Kritisch en proactief.* De complexiteit van de financiële wereld is niet te vangen in het afvinken van regels. Naast regelgeving zien we daarom wereldwijd een toenemend gebruik van *principle-based* toezicht. Dit vereist van de toezichthouder dat hij of zij een kritische houding aanneemt en meer de bewijslast bij de instellingen legt (*convince me*). Dit zal resulteren in frequentere discussies met instellingen over de interpretatie van de wet- en regelgeving en kan er toe leiden dat geschillen vaker aan de rechter zullen worden voorgelegd. Dit onderschrijft de noodzaak voor adequate wettelijke bescherming van de toezichthouder. Daarnaast betekent een kritische en proactieve houding ook een onafhankelijke kijk op risico's en het ter discussie stellen van wat algemeen voor waar wordt aangenomen, vooral in tijden van hoogconjunctuur.
3. *Volledig.* DNB is behoorlijk volledig in haar analyses en heeft in het algemeen de kwetsbaarheden goed op het radarscherm. De uitdaging is om tegelijk voldoende focus te houden op de specifieke risico's die een instelling in gevaar kunnen brengen. Daarnaast zal meer themagericht en instellingsoverschrijdend worden gewerkt en meer aandacht worden besteed aan factoren die het systeem als geheel bedreigen (macroprudentiële analyse). De expertise is voor een groot deel reeds aanwezig en we zien erop toe dat deze wordt ingezet bij het lopende toezicht.

4. *Adaptief.* Toezichthouders moeten nieuwe ontwikkelingen in de sector snel kunnen doorzien op hun risico's. Deze eis geldt onverkort en DNB heeft op dit terrein een forse slag gemaakt. Waar de risico's te groot worden, moet en zal worden ingegrepen.
5. *Vasthoudend.* De analyses van DNB snijden hout, evenals de conclusies ten aanzien van wat er moet gebeuren. Er zal echter nog strenger worden toegezien op naleving van gevraagde maatregelen en waar nodig worden zwaardere instrumenten ingezet om het gewenste resultaat te bereiken. Deze *enforcement*-houding zal door de structuur en werkwijze van de organisatie worden afgedwongen.

Op basis van dit toetsingskader – later dit jaar volgt een beoordeling door het IMF – scoort DNB relatief goed op het punt van de inhoud, maar om het toezicht meer te laten bijten zijn verbeteringen in de toezichtaanpak noodzakelijk. Het toezicht moet indringender, kritischer en vooral vasthoudender worden. Dit is in lijn met internationale trends. Rode draad hierbij is steeds het stellen van grenzen en daadkrachtig optreden in de richting van onder toezicht staande instellingen.

Bij deze elementen van goed toezicht moet worden bedacht dat toezicht niet in isolement plaatsvindt, maar onderdeel is van bredere maatschappelijke processen. Daarvan gaan niet alleen – zoals thans het geval is – impulsen uit ter verbetering van het toezicht, maar soms ook remmende invloeden, bijvoorbeeld vanwege de afwezigheid van wenselijke regelgeving. Cultuurveranderingen in het toezicht kunnen daarom niet los worden gezien van cultuurveranderingen in de omgeving waarin het toezicht opereert.

## 3 Acties

DNB pakt de knelpunten die uit het bovenstaande naar voren komen aan door middel van een aantal initiatieven dat de noodzakelijke veranderingen, op alle niveaus in de organisatie, afdwingt en borgt. Deze acties liggen op het gebied van zowel werkwijze, mensen en aansturing, als accountability en transparantie. Enkele daarvan vloeien voort uit de Visie op Toezicht 2010-2014 (bijlage 2), die DNB recent heeft ontwikkeld in antwoord op de financiële crisis, en zijn reeds in gang gezet.

### 3.1 Werkwijze

#### *Interventie*

Toezicht is in eerste instantie preventief: dit speelt bij de vergunningverlening en bij het reguliere toezicht, en is erop gericht te voorkomen dat instellingen in een situatie van verhoogd risico terechtkomen. De ervaring leert echter dat wanneer dit verhoogde risico zich toch voordoet, de opschaling van een normale toezichtaanpak naar een hardere aanpak lastig is. De noodzaak tot tijdig ingrijpen impliceert actie, ook als het bewijsmateriaal misschien nog niet volledig is. Het betekent dat in de verhouding tussen toezichthouder en instelling de confrontatie niet wordt geschuwd.

In een dergelijke situatie zal, naast de reguliere toezichthouder, een andere groep toezichthouders worden ingezet, die gespecialiseerd is in interventie. Deze groep is hiervoor speciaal opgeleid, voldoende onafhankelijk en beschikt over een helder intern mandaat. Het effect van de interventie zal zorgvuldig worden bewaakt. Zonodig worden aanvullende maatregelen getroffen en wordt beoordeeld waarom de problemen niet volledig zijn opgelost. Bij onvoldoende resultaat worden gerichte handhavinginstrumenten ingezet. Een nieuwe interventie-afdeling zal dit waarborgen.

#### *Intern risicomanagement en kwaliteitsbewaking*

De toezichtcultuur moet onder alle omstandigheden gekenmerkt worden door indringendheid en een kritische en proactieve houding. Daarom komt er meer aandacht voor intern risicomanagement en kwaliteitsbewaking van de toezichtprocessen. Duidelijker zal worden gemaakt wat de essentiële elementen zijn van de

toezichtaanpak, welke processen toezichthouders moeten naleven, aan welke kwaliteitscriteria zij moeten voldoen en wanneer zij moeten escaleren naar zwaardere actie (interventieladder). Dit kwaliteitsraamwerk wordt permanent bijgehouden en verbeterd.

Een nieuwe afdeling intern risicomanagement zal erop toezien dat deze toezichtaanpak en de vastgestelde werkprocessen gedisciplineerd worden uitgevoerd volgens het geldende kwaliteitsraamwerk. Dit betekent onder andere intensivering van de collegiale toetsing en beoordeling of toezichthouders de juiste risico-inschatting maken van dossiers en instellingen. Eén van de kernpunten van het beoordelingskader is vast te stellen dat de interventie-afdeling tijdig wordt betrokken bij probleeminstellingen.

#### *Governance, bedrijfsmodel, gedrag en cultuur*

Een bestendig bedrijfsmodel en een integrale cultuur, ondersteund door een evenwichtige governance, zijn van groot belang voor het goed functioneren van financiële instellingen. Indringend toezicht betekent dat wij ook op deze, minder grijpbare terreinen diep gaan graven, de instellingen aanspreken op tekortkomingen en erop toezien dat deze tekortkomingen worden geadresseerd. Dit betekent meer aandacht voor de bestuursstructuur van instellingen, de samenstelling en kwaliteit van Raden van Bestuur en Commissarissen, integriteit en beloningsbeleid. Dit zal leiden tot meer interventies op deze terreinen. Hierbij, en op andere relevante beleidsterreinen, wordt nauw samengewerkt met de AFM.

#### *Rol expertisecentra*

Binnen DNB is veel specialistische kennis aanwezig. Een groot deel van deze kennis is gebundeld in de expertisecentra, bijvoorbeeld voor markttoetreding, toetsing en informatievoorziening en integriteit. Daarnaast is er een afdeling kwantitatief risicobeheer die een belangrijke rol heeft bij zowel de aanscherping van de solvabiliteits- en liquiditeitsregelgeving, als in het uitvoerende toezicht op het gebied van beoordeling van financiële-risicomodellen. Teneinde het toezicht indringender te maken en de uitvoerende toezichthouders de gelegenheid te geven meer focus aan te brengen, krijgt de inzet van deze expertisecentra een dwingend karakter. Dat betekent dat de expertisecentra ook op eigen initiatief onderzoeken kunnen starten, en dat inzet van de expertisecentra een verplicht onderdeel van het toezicht wordt. Hier zal in het interne risicomanagement op worden getoetst.

#### *Organisatorische implicaties*

Al deze elementen vinden hun weerslag in de komende reorganisatie van de toezichtsector van DNB, langs de volgende hoofdlijnen:

- Naast de vier bestaande toezichtdivisies, waarvan drie gericht op de uitvoering (banken, verzekeraars, pensioenfondsen) en een beleidsdivisie, wordt een vijfde toezichtdivisie ingericht.

- In deze divisie worden de twee nieuwe vormen afdelingen op het gebied van interventie en intern risicomanagement ondergebracht.
  - Ook de expertisecentra worden onderdeel van deze divisie, waaronder een nieuw expertisecentrum voor gedrag en cultuur.
- Om dit model te doen werken, is een goede bemensing, aansturing en mandatering van groot belang. Dit zal de komende maanden verder worden uitgewerkt.

#### *Andere initiatieven*

Daarnaast heeft DNB ook een aantal andere lessen uit de financiële crisis getrokken. Deze werden al voor een deel in de Visie DNB Toezicht 2010-2014 aangekondigd en worden dit jaar geïmplementeerd.

- De bestaande expertise op het gebied van financieel risico wordt uitgebreid en ondergebracht bij expertisecentra ingericht voor het toezicht op respectievelijk banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Deze expertise wordt niet alleen ingezet bij de ontwikkeling van nieuw beleid en aanscherping van de toezichtkaders, maar vooral ook bij het uitvoerende toezicht op financiële instellingen en het volgen en beoordelen van financiële innovatie. Daarnaast werkt DNB samen met het ministerie van Financiën aan de noodzakelijke wettelijke versterking van het crisisinstrumentarium, waardoor sneller en effectiever zal kunnen worden ingegrepen in geval van problemen.
- De verwevenheid van financiële instellingen zorgt ervoor dat veel risico's instellings- en sectoroverschrijdend zijn. Een themagerichte aanpak, gericht op risico's in plaats van individuele instellingen, heeft dan meerwaarde, doordat expertise kan worden gebundeld, meer focus kan worden aangebracht, en sectorbrede risico's inzichtelijk worden gemaakt. Dit creëert de mogelijkheid tot iJken en vergelijken (*benchmarking*) van individuele instellingen en vergemakkelijkt het identificeren van uitschieters. Gezien deze voordelen wordt een aanzienlijk groter deel van de capaciteit ingezet op deze themagerichte aanpak.
- De vertaalslag van macroprudentiële analyse naar microprudentieel toezicht wordt versterkt. Dit omvat verdergaande samenwerking tussen macro- en microtoezicht in thema-onderzoeken, toezicht-kennisnetwerken, stress testen en bij het halfjaarlijkse Overzicht Financiële Stabiliteit. Daaruit volgen maatregelen op macroniveau en op het niveau van individuele instellingen. Deze zijn gericht op het verminderen of wegnemen van de risico's voor de stabiliteit van het financiële stelsel. De effectiviteit van de genomen maatregelen wordt intensief gevolgd. Als maatregelen onvoldoende effect sorteren, wordt verdere actie ondernomen (zie ook DNB-publicatie 'Naar een stabiel financieel stelsel').

### 3.2 Mensen en aansturing

De elementen van goed toezicht waarop verbetering wordt nagestreefd (indringend, kritisch, vasthoudend) zullen vooral ook moeten terugkomen in de eisen die we aan medewerkers en management stellen.

De voortdurende drang naar innovatie in de financiële sector vereist een hoge mate van technische kennis van de DNB-medewerkers. Zij moeten nieuwe en complexe financiële vraagstukken snel kunnen begrijpen en de risico's doorzien. Maar dit is niet genoeg. Toezichthouders moeten vraagstukken in hun onderlinge samenhang kunnen bezien en het vermogen hebben om snel tot de kern door te dringen. Zij moeten een gelijkwaardige en kritische gesprekspartner zijn in gesprekken met financiële instellingen en bereid en in staat zijn lastige vragen te stellen en niet te snel tevreden zijn. Zij moeten vertrouwd zijn met de problematiek van de instellingen die onder hun toezicht staan, maar ook afstand kunnen bewaren en kunnen omschakelen van dialoog naar krachtig ingrijpen.

Bij DNB werken hooggekwalificeerde mensen die op veel van deze onderdelen hoog scoren. Maar de veranderde omgeving vergt een extra kritische houding. Dit zal tot uiting moeten komen in het hele spectrum van aansturing, performance management en personeelsbeleid, waaronder werving en selectie, beoordeling, opleiding en roulatiebeleid. Hiertoe worden de volgende initiatieven genomen, die voor een deel reeds in gang zijn gezet.

- *Management.* Een effectieve en slagvaardige toezichtorganisatie is alleen mogelijk met gerichte aansturing. Hiertoe worden de functieprofielen voor het management getoetst en, waar nodig, aangepast. Opleidingsprogramma's worden aangepast en een strenge beoordeling op de nieuwe eisen zal de kwaliteit van het management borgen. Ook het functioneren van het topmanagement, inclusief directie, op het terrein van aansturing, voortgangscontrole en evaluatie van besluitvorming wordt kritisch bezien. Daarnaast zal de directie zich periodiek met externe bijstand laten toetsen op haar gezamenlijke functioneren (*board effectiveness*). Dit in aanvulling op de interne toetsing die reeds jaarlijks plaatsvindt. Aldus kan de Raad van Commissarissen de sturing door de directie optimaal beoordelen.
- *Functieprofielen.* Ook de functieprofielen voor medewerkers binnen toezicht worden waar nodig aangepast. Dit betreft zowel kennis als competenties. Medewerkers worden hier jaarlijks op beoordeeld. Externe werving en selectie zal nog meer dan in het verleden gericht zijn op het binnenhalen van grondige kennis van en ervaring in de financiële sector.

- *Opleidingen.* Het opleidingsprogramma wordt verder geïntensiveerd. Permanente educatie wordt verplicht gesteld om inhoudelijke kennis en benodigde competenties verder te ontwikkelen. Een voorbeeld van dat laatste zijn trainingen op het gebied van intensieve communicatie en interventie. De opleidingen worden deels gevolgd bij externe aanbieders en deels intern bij de DNB Toezichtacademie, een intern opleidings- en trainingsprogramma dat verder wordt uitgebouwd.
- *Roulatie.* Het roulatiebeleid wordt aangescherpt. Doel is ervoor te zorgen dat enerzijds de toezichthouders voldoende afstand houden tot de instelling waarop ze toezicht houden (tegengaan van *regulatory capture*), maar anderzijds voorkomen wordt dat kennis wordt vernietigd. Dit betekent dat de regel dat toezichthouders na maximaal vier tot vijf jaar worden overgeplaatst om toezicht te houden op een andere instelling consequent wordt toegepast. Ook wordt onderzocht hoe mobiliteit tussen toezichthouders, nationaal en internationaal, en met het ministerie van Financiën kan worden gestimuleerd.
- *Dialoog.* Cultuur voltrekt zich in een interactie tussen de werkvloer en management. Voor het tot stand brengen van een cultuuromslag is het dus van belang dat het topmanagement het gesprek aangaat met de hele organisatie, zoals dat ook in 2004 heeft plaatsgevonden. Dit wordt op korte termijn uitgewerkt. Daarnaast is DNB dit voorjaar een project gestart ('Vanaf Nu') gericht op bewustwording en verdere ontwikkeling van het gewenste toezichtgedrag door interne sessies, feedback en coaching. Alle toezichtmedewerkers en het management zijn hier intensief bij betrokken.

### 3.3 Accountability en transparantie

Toezicht is gebaat bij een consistente en onafhankelijke toetsing van zijn processen, intern en extern. Dit ondersteunt de noodzakelijke veranderingen. Transparantie is in dit verband van wezenlijk belang, omdat alleen zo verantwoording kan worden afgelegd over gebruik van middelen, genomen beslissingen en, voor zover mogelijk, effectiviteit in het halen van de gestelde doelen. Naast het reeds genoemde interne risicomanagement en de kwaliteitsbewaking kan een aantal instrumenten hieraan bijdragen.

- DNB verwelkomt het voorstel van de Minister van Financiën om de rol van de Raad van Commissarissen met betrekking tot het toezicht te versterken. Dit betekent concreet dat de Raad een rol krijgt bij beleidsmatige aspecten, zoals de borging van kwaliteit en effectiviteit van het beleid, en de uitvoering van het toezicht in algemene zin. Dit vereist aanpassing van de betreffende regelgeving. DNB zal voorstellen ter zake aan de Minister van Financiën doen. Daarnaast

zal de samenstelling van de Raad voldoende kennis van en affiniteit met de financiële sector moeten borgen.

- De rol van het IMF bij de externe toetsing wordt versterkt. Daartoe zal het IMF worden gevraagd de periodieke deelname aan het *Financial Sector Assessment Program* (FSAP) aan te vullen met meer aandacht voor het functioneren van het toezicht in de jaarlijkse economische consultaties van het Fonds. Daarbij zal DNB ook door het Fonds worden getoetst aan de eerder genoemde vijf criteria voor effectief toezicht. Daarnaast zal DNB deelnemen aan peer reviews van haar toezicht die zullen worden gecoördineerd door de Europese organisaties van toezichthouders (CEBS, CEIOPS). Deze peer reviews worden uitgevoerd door ervaren toezichthouders uit andere Europese lidstaten.
- De Algemene Rekenkamer zal worden verzocht het toezicht van DNB periodiek te toetsen op effectiviteit en doelmatigheid.

Daarnaast wordt gewerkt aan een verbetering van de communicatie met het publiek, binnen de grenzen van de wettelijke geheimhoudingsplicht. Dit is niet alleen van belang vanuit het oogpunt van verantwoording, maar ook om het publiek meer inzicht te geven in wat het van ons mag verwachten. Toezicht, hoe goed ook, zal deconfitures nooit volledig kunnen uitsluiten. Een betere communicatie met het publiek kan helpen het inzicht te vergroten in wat het toezicht wel en niet kan.

Voorts zal intensiever gebruik worden gemaakt van communicatie als toezichtinstrument, bijvoorbeeld door meer te communiceren over toezichtthema's, prioriteiten in het toezicht en toezichtbevindingen. Hiervan gaat een preventieve werking uit richting onder toezicht staande instellingen. Bovendien ondersteunt communicatie de transparantie van het toezicht.



## 4 Externe randvoorwaarden

Effectief toezicht vereist adequate wet- en regelgeving. DNB blijft hieraan bijdragen. Door middel van de jaarlijkse wetgevingsbrief aan de Minister van Financiën geven wij onze visie op de actualiteit en kwaliteit van bestaande wetgeving in het licht van de veranderende omgeving en inzichten. Waar nodig wordt geadviseerd tot aanpassing.

Goed toezicht vereist eveneens adequate financiële middelen. DNB is in overleg met het ministerie van Financiën en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en zal in contact treden met vertegenwoordigers van de financiële sector over de consequenties van de implementatie van het voorliggende plan van aanpak voor de toezichtbegroting.

## 5 Implementatie

De aangekondigde organisatorische veranderingen krijgen per ultimo van dit jaar hun beslag. De daarbij horende veranderingen met betrekking tot werkwijze, mandatering en personeelsbeleid zijn al in gang gezet en zullen een langere doorlooptijd hebben (zie bijlage 1).

Er zijn inmiddels afspraken gemaakt met het IMF voor een FSAP-update vóór het einde van het jaar. De Algemene Rekenkamer zal in de tweede fase van zijn verkenning naar het systeem van toezicht op de stabiliteit van de financiële markten nader onderzoek doen naar het functioneren van DNB. Dit onderzoek zal op korte termijn een aanvang nemen.

Veranderingen die een wetswijziging vereisen, zoals met betrekking tot de rol van de Raad van Commissarissen, zullen naar verwachting een langere doorlooptijd vergen.

De directie zal krachtig sturing geven aan de implementatie van de veranderingen via een daartoe opgerichte project-organisatie, en regelmatig rapporteren aan de Raad van Commissarissen over de voortgang. Ook zal de Minister van Financiën van de voortgang op de hoogte worden gehouden. Het proces wordt begeleid door een drietal personen die zich onderscheiden door een grote mate van bestuurlijke ervaring en kennis van veranderingsprocessen: prof. dr. J.M.G. Frijns, prof. dr. J.I. Stoker en ir. drs. J. van der Veer. Waar nodig zal ook de Ondernemingsraad via de daarvoor gebruikelijke procedures bij de implementatie worden betrokken.

Dit plan van aanpak is op 30 juli 2010 met de Raad van Commissarissen besproken en wordt door de Raad onderschreven.

# Bijlage I:

## Actieplan – samenvatting op hoofdlijnen

<i>Actie</i>	<i>Timing</i>
<b>Organisatie</b>	
Nieuwe afdeling interventie	1/1/2011
Nieuwe afdeling risicomanagement toezichtprocessen	1/1/2011
Expertisecentrum gedrag en cultuur	1/1/2011
Nieuwe cross-sectorale toezichtdivisie	1/1/2011
<b>Mensen</b>	
Aanpassing functieprofielen	2010 - 3e kw
Intensivering opleidingsprogramma	2010 - 3e kw
Aanscherping roulatiebeleid medewerkers	begonnen
Project 'Vanaf Nu'	begonnen
Aanpassing werving en selectie	begonnen
<b>Accountability en transparantie</b>	
IMF FSAP	2010 – 4e kw
Algemene Rekenkamer periodieke analyse	2010/2011
Nieuw mandaat Raad van Commissarissen	2011/2012
Peer reviews door Europese toezichthouders	2010/2011
<b>Nieuwe focus in toezicht</b>	
Instellingsoverschrijdend	begonnen
Financieel risico afdelingen	1/1/2011
Macroprudentiële oriëntatie	begonnen
Bedrijfsmodellen en strategie	begonnen
<b>Randvoorwaarden</b>	
Wetgeving	2011/2012
Financiering	Financiën/SZW

## Bijlage 2:

### Acties Visie op Toezicht 2010-2014<sup>3</sup>

1. *Verdieping van de expertise.* Dit geldt in het bijzonder voor expertise met betrekking tot (illiquide) beleggingen en innovatieve financiële producten, en specifieke kennis op het terrein van financieel risico, marktwaardeverslaglegging, governance en strategie. In de eerste plaats betreft dit het in huis ontwikkelen van expertise bij de huidige medewerkers. Deze kwaliteitsslag betekent ook dat het wervingsbeleid meer gericht zal zijn op specifieke ervaring en kennis. Daarbij zal zonodig meer gebruik worden gemaakt van externe inhuur van vakkennis voor specifieke projecten. Ook wordt gekeken hoe de organisatiestructuur een krachtigere rol van de expertisecentra en specialistische beleidsafdelingen in het toezichtproces kan bevorderen. Om kennisopbouw en -deling te bevorderen worden de bestaande kennisnetwerken verder uitgebouwd.
2. *Uitbreiding aantal diepgravende onderzoeken.* De ervaring zoals rond het beleggingsonderzoek bij pensioenfondsen leert dat vanuit toezichtoogpunt veel is te winnen door expertise in projectteams te bundelen. Hierdoor kan een vergrootglas worden gelegd op bepaalde delen van de sector. DNB gaat deze werkwijze vaker inzetten. Zij werkt toe naar een aanpak waarin op jaarbasis meerdere van deze onderzoeken per sector plaatsvinden.
3. *Aanscherping risicoanalyse.* Ter ondersteuning van de ontwikkeling naar een meer instellingsoverstijgend karakter van het toezicht wordt de risicoanalyse-methodologie aangepast. Daartoe herzielt DNB de werking van haar tool voor risicoanalyse (FIRM). Deze is van oudsher op de analyse van risico's bij individuele instellingen gericht. In de nieuwe opzet zal de tool meer ruimte bieden om macroprudentiële risico's mee te nemen bij de beoordeling van individuele instellingen. Ook zullen microprudentiële analyses sneller tot macroprudentiële signalen leiden door meer nadruk te leggen op sectorale analyses en benchmarking.

<sup>3</sup> Bron: DNB, Visie op Toezicht 2010-2014, maart 2010, pag. 24-25.

4. **Versterking instellingsoverstijgend karakter in analyse en besluitvorming.** Tevens verankert DNB de instellingsoverstijgende insteek steviger in de analyse- en besluitvormingsprocessen. Samenwerking en kennisdeling tussen verschillende afdelingen worden bevorderd, onder andere door kennisnetwerken breder op te zetten en vaker projectmatig en multidisciplinair te werken. De rol van het overkoepelende risico-overleg wordt versterkt. Ook zal meer gebruik worden gemaakt van stresstesten.
5. **Verbreding informatiebasis.** In aanvulling op de gestandaardiseerde rapportages blijft DNB managementinformatie van de instellingen opvragen en beoordelen. DNB versterkt de banden met nauw bij de instellingen betrokken partijen als de Raad van Commissarissen, externe accountants, actuarissen en vermogensbeheerders. Zo raakt zij nauwer aangesloten op relevante informatie over ontwikkelingen bij de instellingen en in de financiële markten.
6. **Versterking internationaal groepstoezicht.** Een les van de crisis is dat de internationale dimensie een zwaarder accent in het toezicht moet krijgen. Dit brengt de behoefte met zich mee om het groepstoezicht te intensiveren op banken en verzekeraars die grotendeels in het buitenland actief zijn. Vooruitlopend op internationale regelgeving verstevigt DNB voor zover mogelijk al het groepstoezicht op de voor Nederland relevante instellingen. Hiertoe haalt zij de contacten met de lokale toezichthouders aan door actief groepsbijeenkomsten te organiseren. Voor de dagelijkse communicatie maakt zij daarbij gebruik van een in eigen huis ontwikkeld instrument waarmee snel en veilig toezichtinformatie tussen toezichthouders kan worden verspreid.
7. **Versterking internationale toezichtregelgeving en risicoanalyse.** De toegenomen internationale dimensie vraagt tevens om een intensivering van het Europese overleg over regelgeving en (macro)prudentiële toezichtanalyses. DNB ondersteunt de ontwikkeling die is ingezet naar een meer Europees toezicht, waarin de European Supervisory Authorities en de European Systemic Risk Board respectievelijk bemiddelings- en adviesbevoegdheden krijgen. DNB intensiveert haar inzet om op het internationale vlak haar standpunt te ontwikkelen, uit te dragen en geaccepteerd te krijgen.
8. **Borging van kwaliteit.** De bestaande mechanismen voor kwaliteitsborging in het toezicht, zoals peer review en steekproefsgewijze toetsingen door de interne accountantsdienst, worden gecontinueerd en waar nodig versterkt. DNB stimuleert dat medewerkers elkaar structureel kritisch bevragen op hun toezichtbevindingen, oordelen en acties. DNB blijft daarnaast openstaan voor externe evaluaties van haar toezicht.

9. ***Roulatie.*** DNB laat medewerkers en management systematisch rouleren. Roulatie draagt ertoe bij dat medewerkers voldoende afstand houden tot elke instelling, wat in het belang is van een onafhankelijke besluitvorming. Roulatie bevordert bovendien kennisdeling en stimuleert de brede blik van medewerkers.
  
10. ***Toezichtthema's 2010.*** De analyses en voorstellen van deze Toezichtvisie hebben al voor een groot deel hun weerslag gevonden in de thema's waaraan DNB in 2010 extra aandacht geeft in haar toezicht. Zoals verwoord in de brochure 'Thema's DNB Toezicht 2010' betreft dit onder andere extra aandacht voor integriteit (gedrag en cultuur, beloningsbeleid, fiscale risico's, sanctieregelgeving), strategie en bedrijfsmodellen, en stresstesten).



