

VAN ANALYSE NAAR ACTIE

Uitvoering Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB

1 Inleiding

Dit document geeft de stand van zaken weer met betrekking tot de uitvoering van het in augustus 2010 gepubliceerde 'Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB'. Kort samengevat is de conclusie dat alle voorgestelde acties met de deadline van 1 januari 2011 uit het Plan van aanpak zijn gerealiseerd; zie Bijlage 1 voor een overzicht van alle acties.

Het doel is te komen tot een effectief toezicht dat zichzelf telkens vernieuwt. De in dit document beschreven acties dragen bij aan het versterken of borgen van een of meerdere van de onderstaande drie uitgangspunten:

- Indringend en vasthoudend toezicht – Dit vraagt om een doelgericht, innovatief en efficiënt toezicht, een grondige kennis van de onder toezicht staande ondernemingen, en het laten volgen van analyse door actie om het gewenste eindresultaat te bereiken.
- Juiste focus en daarbij behorende diepgang – In de Visie DNB Toezicht 2010-2014 heeft DNB aangegeven als lessen van de crisis te zien dat meer aandacht dient te worden geven aan instellingsoverstijgend en macroprudentieel toezicht, financiële risico's, gedrag en cultuur, en bedrijfsmodel en strategie van financiële ondernemingen. Veel acties zijn er dan ook op gericht de focus en diepgang op deze gebieden te borgen.
- Lerende organisatie – Dit vraagt onder andere om acties die leiden tot innovatieve wijzen van risicoanalyse en -mitigering, permanente opleiding en training van medewerkers, en een organisatie die open staat voor interne en externe toetsing en kritiek. Dit betekent niet dat er dan nooit meer iets kan misgaan. Het houdt wel in dat lessen snel worden opgepikt door de organisatie en tot uiting komen in het toezicht.

De gerealiseerde acties hebben een fundament gelegd om de beoogde veranderingen te verankeren in de organisatiestructuur en werkprocessen. DNB houdt haar aandacht gericht op het realiseren en vasthouden van alle beoogde veranderingen in het gedrag en de cultuur van de organisatie.

De richting en voortgang van het veranderingstraject zijn diverse malen besproken met de Raad van Commissarissen (RvC) en de adviescommissie bestaande uit prof.dr. J.M.G. Frijns, prof.dr. J.I. Stoker en ir.drs. J. van der Veer. Daarnaast heeft DNB uitvoerig met het IMF gesproken over de vraag hoe effectief toezicht in de praktijk is vorm te geven.

Dit document is op 21 januari 2011 met de RvC besproken en wordt door de Raad onderschreven.

2 Organisatiestructuur

DNB heeft een nieuwe, vijfde toezichtdivisie ingericht, waarin alle crosssectoraal werkende expertisecentra zijn samengevoegd. Nieuwe afdelingen binnen deze divisie zijn:

- Interventie & handhaving – deze afdeling versterkt de resultaatgerichtheid van het toezicht door te borgen dat er tijdig en op consistente wijze wordt ingegrepen.
- Cultuur, organisatie en integriteit – deze afdeling ('expertisecentrum gedrag en cultuur' genoemd in het Plan van aanpak) richt zich op het gedrag en de cultuur van financiële

ondernemingen, geschiktheidstoetsingen van bestuurders en commissarissen, en board effectiveness.

- Risicomanagement toezichtprocessen – deze afdeling ziet toe op een gedisciplineerde uitvoering van de toezichtaanpak en de vastgestelde werkprocessen volgens het geldende kwaliteitsraamwerk.

Daarnaast zijn drie afdelingen opgericht om de diepgang te borgen op het terrein van complexe financiële risico's voor respectievelijk banken, verzekeraars en pensioenfondsen.

De afdelingen bundelen de kennis van een bepaald vakgebied. Dit bevordert kennisopbouw en vergemakkelijkt het onderling vergelijken van instellingen. De inzet van deze afdelingen heeft daarbij een dwingend karakter gekregen. Zij kunnen op eigen initiatief sectorbrede onderzoeken opzetten en de door deze afdelingen aanbevolen maatregelen zijn leidend voor het toezicht op individuele instellingen.

3 Werkwijze

DNB zet sterk in op de jaarlijkse toezichtthema's. Dit betreffen de belangrijkste macroprudentiële, crosssectorale en sectorbrede toezichttrisico's. Voor de uitvoering van deze themaonderzoeken en bijbehorende risicomitigeringsprogramma's heeft DNB de benodigde capaciteit vrijgemaakt.

DNB heeft een beoordelingskader bedrijfsmodel en strategie opgesteld, dat is ingebed in de risicoanalyseprocessen. De minister van Financiën heeft laten weten dat hij het toezicht op bedrijfsmodellen expliciet in de Wft wil laten opnemen. In 2011 voert DNB op dit vlak themaonderzoeken uit naar de levensvatbaarheid van bedrijfsmodellen van verzekeraars en banken, en de financiële opzet van pensioenfondsen.

DNB (en andere toezichthouders) maken inmiddels intensief gebruik van stresstesten. Stresstesten zijn een belangrijk instrument om grip te krijgen op de macro-micro-interacties in de financiële sector. In de afgelopen periode heeft het IMF als onderdeel van de Financial Sector Assessment Program (FSAP)-missie stresstesten uitgevoerd. In de eerste helft van 2011 vinden onder vlag van de Europese organisaties van Europese banken- en verzekeringstoezichthouders stresstesten plaats onder grote banken en verzekeraars. Ook DNB voert in 2011 stresstesten uit.

In ontwikkeling is een vernieuwde methodologie voor risicoanalyse en -mitigering. Deze methodologie zal naast de gebruikelijke risico's uitdrukkelijk aandacht besteden aan de externe omgeving (macro-economie, financiële markten, politiek-maatschappelijke klimaat), bedrijfsmodel en strategie, en gedrag, cultuur en organisatie van financiële ondernemingen. Op deze wijze dwingt de nieuwe methodologie tot een expliciete vertaling van externe dreigingen en macroprudentiële risico's via scenarioanalyse en stresstesten naar mogelijke implicaties voor individuele instellingen.

4 Mensen

Onder het motto van 'indringend en vasthoudend toezicht' heeft een intensief veranderingstraject plaatsgevonden waarin elke medewerker en manager actief heeft geparticipeerd. Eenieder heeft verbeterpunten, casussen en good practices op dit gebied opgeleverd en besproken. Tevens zijn de functie- en competentieprofielen aangepast,

waardoor ‘indringend en vasthoudend’ prominent in de performancemanagementcyclus naar voren komen.

Een opleidingsplan is ontwikkeld waarin opleidingen en acties worden beschreven die medewerkers en managers dienen te volgen om hun competenties en kennis te ontwikkelen en bij te houden. Permanente educatie is het doel. De in oktober 2010 gestarte DNB Toezichtacademie speelt daarin een grote rol.

Het roulatiebeleid is aangescherpt. Roulatie draagt ertoe bij dat alle medewerkers voldoende afstand houden tot elke instelling, wat een onafhankelijke besluitvorming bevordert. Het stimuleert bovendien kennisdeling en een brede blik.

5 Governance

Het mandaat van de Raad van Commissarissen wordt versterkt. De Minister van Financiën werkt ter zake aan wetgeving. DNB heeft een actieprogramma ontwikkeld om vanaf 2011 het functioneren van het topmanagement, inclusief directie, op het terrein van aansturing, voortgangscontrole en evaluatie van besluitvorming structureel kritisch te bezien. Onderdeel van dit programma is dat de directie zich periodiek met externe bijstand laat toetsen op haar gezamenlijke functioneren (board effectiveness) in aanvulling op de interne toetsing die reeds jaarlijks plaatsvindt. De dialoog tussen topmanagement en werkvloer is versterkt.

6 Transparantie

DNB werkt aan een verdere verbetering van de communicatie met het publiek binnen de grenzen van de wettelijke geheimhoudingsplicht. De website van DNB zal prominent aandacht besteden aan het onderwerp toezicht en aspecten van financiële educatie. Het onderdeel toezicht in het DNB Bezoekerscentrum is recent geheel vernieuwd. Ook op andere manieren zal structureel worden gecommuniceerd over de stand van zaken in de financiële sector en de resultaten van het toezicht, mede om het risicobewustzijn van het publiek te vergroten.

7 Accountability

Het IMF heeft van 22 november tot en met 14 december 2010 op verzoek van de Nederlandse autoriteiten de stabiliteit van de financiële sector en de kwaliteit van het toezicht daarop tegen het licht gehouden in het kader van het Financial Sector Assessment Program (FSAP). In zijn voorlopige bevindingen stelt het IMF dat DNB voor de aanscherping van haar toezicht de juiste stappen zet (<http://www.imf.org/external/np/ms/2010/121410.htm>). Met de implementatie van het ‘Plan van aanpak’ en de ‘Visie DNB Toezicht 2010-2014’ laat DNB volgens het IMF zien pro-actief invulling te geven aan de lessen uit de crisis en een meer indringende en vasthoudende aanpak in het toezicht. Het IMF constateert dat het toezicht op banken en verzekeraars in hoge mate voldoet aan de internationale standaarden. Met het ‘Twin Peaks’-model loopt Nederland internationaal voorop en ook de versterkingen van de financiële regelgeving worden door het IMF verwelkomd. Het IMF heeft verder waardering voor de wijze waarop DNB het toezicht op de pensioensector invult.

De Europese organisatie van verzekeringstoezichthouders EIOPA heeft in 2010 een peer review uitgevoerd over de naleving van het samenwerkingsprotocol bij grensoverschrijdende activiteiten. Zij concludeert dat DNB volledig voldaan heeft aan de samenwerkings-

bepalingen. De bezoekende toezichthouders waren daarbij met name positief over de nieuwe afdeling Risicomanagement toezichtprocessen. De Europese organisatie van banktoezichthouders EBA heeft getoetst op de naleving van de samenwerkingsbepalingen uit de Capital Requirements Directive en het functioneren van toezichtcolleges. De uitkomsten bevestigen dat DNB goede voortgang heeft geboekt met het implementeren van de nieuwe standaarden. De Financial Stability Board (mondiale organisatie inzake financiële stabiliteit) heeft daarnaast de implementatie van beloningsprincipes in regelgeving en praktijk door DNB als toonaangevend beoordeeld. Ook in de komende jaren stelt DNB zich open voor peer reviews die worden gecoördineerd door internationale organisaties van toezichthouders.

8 Randvoorwaarden

Effectief toezicht vereist adequate wet- en regelgeving. In de jaarlijkse wetgevingsbrief heeft DNB aangegeven op welke punten aanpassing van wetgeving wenselijk is. De Minister heeft deze brief aan de Tweede Kamer doorgestuurd en daarbij aangegeven dat de versterking van het raamwerk voor crisismanagement hoge prioriteit heeft. In lijn met de gewenste verbeteringen werkt het Ministerie van Financiën thans aan voorstellen met betrekking tot het effectief en efficiënt ingrijpen bij financiële instellingen met onomkeerbare problemen en het hervormen van het depositogarantiestelsel naar een stelsel op basis van ex-ante risicogedifferentieerde premies met een kortere uitbetalingstermijn. Deze maatregelen dragen bij aan een bescherming van de belangen van de stakeholders van banken en een stabiele financiële sector.

Goed toezicht vereist adequate financiële middelen. Om de ruimte te bieden voor krachtdadig toezicht wordt het toezichtbudget de komende drie jaren geleidelijk met in totaal 15 procent verhoogd. Hieraan is een taakstelling gekoppeld om vanaf 2011 gedurende vier jaar elk jaar 1,5 procent te bezuinigen op het budget, zodat een netto uitbreiding van 8 procent resulteert.

Bijlage 1. Acties Plan van aanpak – samenvatting en status op hoofdlijnen

<i>Actie</i>	<i>Timing conform Plan van aanpak (augustus 2010)</i>	<i>Huidige status</i>
Organisatie		
Nieuwe afdeling interventie	1/1/2011	gerealiseerd
Nieuwe afdeling risicomanagement toezichtprocessen	1/1/2011	gerealiseerd
Expertisecentrum gedrag en cultuur	1/1/2011	gerealiseerd
Nieuwe crosssectorale toezichtdivisie	1/1/2011	gerealiseerd
Mensen		
Aanpassing functieprofielen	2010 – 3 ^e kw	gerealiseerd
Intensivering opleidingsprogramma	2010 – 3 ^e kw	gerealiseerd
Aanscherping roulatiebeleid medewerkers	begonnen	gerealiseerd
Project ‘Vanaf Nu’	begonnen	gerealiseerd
Aanpassing werving en selectie	begonnen	gerealiseerd
Accountability en transparantie		
IMF FSAP	2010 – 4 ^e kw	gerealiseerd
Algemene Rekenkamer periodieke analyse	2010/2011	1 ^e fase onderzoek afgerond. Start 2 ^e fase ter overweging bij ARK
Nieuw mandaat Raad van Commissarissen	2011/2012	wetgeving in ontwikkeling
Peer reviews door Europese toezichthouders	2010/2011	gerealiseerd
Nieuwe focus in toezicht		
Instellingsoverschrijdend	begonnen	geïmplementeerd
Financieel risico afdelingen	1/1/2011	gerealiseerd
Macroprudentiële oriëntatie	begonnen	geïmplementeerd
Bedrijfsmodellen en strategie	begonnen	geïmplementeerd
Randvoorwaarden		
Wetgeving	2011/2012	in ontwikkeling
Financiering	Financiën/SZW	gerealiseerd met taakstelling