

De nieuwe kleren van Keizer Knot

Toetsings- en hertoetsingspraktijken van DNB

Inhoud

| | |
|---|----|
| Samenvatting..... | 2 |
| Inleiding | 3 |
| 1 De geschiktheidstoets..... | 6 |
| Opbouw van het (her)toetsingsapparaat..... | 6 |
| Instelling moet geschiktheid van de kandidaat aantonen..... | 7 |
| Het vooronderzoek..... | 7 |
| Het toetsingsgesprek | 7 |
| Toetsing of hertoetsing..... | 7 |
| Beoordeling..... | 8 |
| Het toetsingsgesprek is geen gesprek | 10 |
| Het beoordelen van competenties | 11 |
| 2 Onervaren beoordelaars | 13 |
| Vacature DNB Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders | 14 |
| Toetsing door buitenlandse toezichthouders..... | 15 |
| Niet-professionele uitlatingen..... | 15 |
| Gronden van (her)toetsing | 16 |
| Hertoetsing altijd mogelijk | 17 |
| Coulance of chantage?..... | 18 |
| Beroepsverbod | 19 |
| 3 Oneigenlijk gebruik van toetsingen | 20 |
| Delta Lloyd | 21 |
| Gezamenlijk rapport DNB en AFM aan het Ministerie van financiën | 22 |
| Mening voormalig lid RvC DNB..... | 23 |
| Scherp en kritisch versus respectvol en zorgvuldig? | 24 |
| 4 DNB wil mee besturen..... | 26 |
| Shaming en Faming | 27 |
| DNB als opleider en adviseur | 28 |
| DNB schrijft de wet voor..... | 29 |
| Conclusies | 30 |
| Bijlage 1 Vacature DNB Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders..... | 31 |
| Bijlage 2 Model Toezichtrelatie DNB Gedrag en Cultuur..... | 33 |

De Meern, 27 juli 2015

Samenvatting

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar een nieuwe loot aan de toezichtsboom van DNB: de per 1 juli 2012 uitgebreide Geschiktheidstoets voor bestuurders en commissarissen: Beleidsregel Geschiktheid 2012. Het onderzoek is gebaseerd op openbare bronnen, veelal afkomstig van DNB, of van interviews van medewerkers van DNB, op de inzichten van onafhankelijke critici en op gesprekken met voormalige beleidsbepalers van onder toezicht staande instellingen.

Van het toetsingsapparaat zijn beschreven: de opbouw, de vaagheid van normen, de onervarenheid en het gebrek aan financiële know how van de toetsers, de niet-professionele wijze van toetsen, de willekeur en het oneigenlijke gebruik van het hertoetsen waarbij de dreiging van ernstige reputatieschade op de achtergrond meespeelt. DNB gaat steeds vaker op de stoel van de bestuurder zitten. Zij breidt haar rollen regelgever, handhaver en rechter uit met de rollen opleider en adviseur. Ook is aandacht besteed aan de (misleidende) propaganda jegens de media en het Ministerie van Financiën, het gebrek aan succes van de (her)-toetsingen en de gevaren voor de stabiliteit van het financiële stelsel op lange termijn.

De medio 2012 van kracht geworden toetsing werkt als volgt. De kandidaat beleidsbepaler wordt geacht ongeschikt te zijn tot de voordragende instelling diens geschiktheid voor DNB heeft aangetoond. De kandidaat kan op een groot aantal gronden afgetoetst worden. Het aftoetsend oordeel wordt gegeven door onervaren, niet professionele en niet onafhankelijke beoordelaars en uiteindelijk vaak door het management van DNB zelf in plaats van door onafhankelijke externe professionals. De criteria zijn vaag, de gebruikte methoden subjectief.

DNB onderwerpt naar willekeur personen aan hertoetsing of dreigt daarmee. De afgetoetste kandidaat kan slechts tegen de beslissing in beroep wanneer ook de instelling dat doet.

Geen positief effect

één belangrijk bezwaar tegen de voortdurend verder woekerende (her)toetsingen is dat deze geen positieve invloed op de gang van zaken in de financiële wereld blijken te hebben. Nadat in 2012 alle bestuurders en commissarissen van de vier grootste banken zijn getoetst, zijn die goedgekeurde bestuurders en commissarissen rustig doorgedaan met het op bedrieglijke wijze verkopen van renteswaps aan het MKB, aan gezondheids- en onderwijsinstellingen en aan andere klanten die niet over een eigen treasury afdeling beschikken. Na de massale toetsing is ook SNS Reaal in onoverkomelijke problemen geraakt waardoor zij genationaliseerd moest worden. Ook blijkt dat de banken na de toetsing stug zijn doorgedaan met het bij klanten in rekening brengen van willekeurige en onrechtmatige renteopslagen die gebaseerd zijn op eigen nooddrift van de betreffende banken (marktopslag en liquiditeitsopslag). Ook zijn de dubieuze praktijken van de ABN AMRO in Dubai gewoon doorgedaan.

De massale (her)toetsing door DNB heeft kennelijk geen of onvoldoende positieve gevolgen voor de financiële wereld. Dat is niet verbazingwekkend wanneer men ziet op welke niet professionele wijze onervaren toetsers, gedeeltelijk zelfs Hbo-studenten, de toetsing uitoefenen.

Inleiding

Nadat DNB medio april 2015 ook internationaal in het nieuws kwam doordat een medewerkster bij het toezicht op de trustkantoren (hierna ook aangeduid met haar schuilnaam Conchita van der Waal) in haar vrije tijd als meesteres optrad, maakte het grote publiek kennis met het fenomeen toetsing van bestuurders en commissarissen bij financiële instellingen.

In de financiële wereld groeit echter al jaren kritiek op de misstanden bij DNB. Onder leiding van Nout Wellink (1997-2010) oefende DNB weliswaar toezicht op de financiële instellingen uit maar het bleef veelal bij het openhouden van de ogen en verder niets doen. Na het debacle met Icesafe en het faillissement van DSB in 2009 besloot de regering dat er bij DNB een cultuurverandering moest plaatsvinden en dat Wellink door Klaas Knot werd vervangen, een topambtenaar van het Ministerie van Financiën. Een cultuurverandering bij DNB is tot stand gekomen. Dat is zeker. De vraag is echter of dit de gewenste cultuurverandering is.

Op 1 juli 2012 trad niet alleen Beleidsregel Geschiktheid 2012 in werking maar werd ook in de wet opgenomen dat DNB niet meer civielrechtelijk aansprakelijk gesteld kon worden voor schadelijke gevolgen van haar doen of laten, behoudens voor schade door grove schuld of opzet. Deze vrijbrief voor DNB was materieel door DNB zelf geschreven doordat zij om die wettelijke beveiliging had gevraagd. Door de wetwijziging kan DNB straffeloos en risicoloos vrijwel elke door haar gewenste beleidsmaatregel er bij de onderhoudtoezicht staande instellingen door drukken. Wanneer het advies van DNB niet werd opgevolgd kwamen de betreffende beleidsbepalers voor een extra hertoetsing in aanmerking hetgeen voor de betreffende personen betekende dat zij hetzij ernstige reputatieschade zouden lijden, hetzij zich uit de functie moesten terugtrekken. Via dit hoogst oneigenlijke gebruik van haar toetsingsrecht regeert DNB niet langer als toezichthouder maar op vrijblijvende wijze tot in detail als feitelijk beleidsbepaler bij de instellingen. Met deze gang van zaken is in strijd met het Nederlandse vennootschapsrecht. De wetwijziging was een opmaat voor voortdurend indringender wordende bemoeienis met financiële instellingen en toenemende willekeur bij het hertoetsen van onafhankelijk denkende bestuurders en commissarissen bij financiële instellingen. Beseft moet worden dat vrijwel alle wetwijzigingen op dit gebied uit de koker van DNB komen. DNB brengt jaarlijks een verlanglijstje met wetgevingsvoorstellen aan het ministerie van financiën uit. Die worden in de regel overgenomen door de voormalige collega's van Klaas Knot.

DNB: Ons onzorgvuldig optreden is moeilijk te vermijden

De in 2015 afgetreden DNB directeur Joanne Kellermann sprak op 14 maart 2013 op de Dag van de Wetgeving:

'Wij willen zuiverheid en zorgvuldigheid, maar juist die twee aspecten stroken niet altijd met de wens van de samenleving 'grijp nu toch eens in', straf toch eens wat hoger!! [...] We hebben ook zelf lessen getrokken uit de crisis. We stellen nu alles in het werk om effectiever en krachtiger op te treden. [...] We werken ook preventiever, kijken niet alleen naar cijfers maar ook naar de werkelijkheid daarachter [...] vooruitblikkend naar bronnen van mogelijke problemen, dus ook naar de bedrijfscultuur

van instellingen.[...] Bij de bestuurders toetsingen stuiten we op het dilemma scherp en kritisch versus respectvol en zorgvuldig¹

Dat scherp en kritisch vermogen tegenover respect en zorgvuldigheid staan getuigt van elementair gebrek aan kennis van testen en toetsen van personen. Voor professioneel optredende toetsers bestaat het dilemma niet want scherpe en kritische vraagstelling gaat bij professionals samen met respect en zorgvuldigheid. Alleen bij amateurs kan mogelijk een dilemma ontstaan.

DNB wil meer wettelijke bevoegdheden

Klaas Knot stelt openlijk dat DNB de grenzen van de wet zoekt: 'Wij willen de ruimte die onze wettelijke bevoegdheden bieden optimaal benutten. En waar deze knelt stelt DNB deze ter discussie.'² Wanneer dat niet voldoende is en die wetten naar het gevoel van DNB onvoldoende macht aan DNB toekennen, vraagt DNB een eenvoudig om de wet in de haar gewenste richting te wijzigen. Het verlanglijstje is inmiddels aangegroeid tot een ware waslijst. Voor 2013 omvatte de lijst de volgende onderwerpen:

1. Macro prudentiele bevoegdheden
2. Evaluatie-interventiewet
3. Transparantie
4. Covered bonds
5. Aanwijzingsbevoegdheid sanctiewet 1977
6. Toezicht trustkantoren
7. Implementatie depositogarantiestelsel
8. Informatie uitwisseling DNB–AFM inzake Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)
9. Vvgb-plicht 403–verklaringen en soortgelijke concern garanties

Dat de toezichthouder voortdurend meer formele macht in handen wil krijgen is een testimonium paupertatis, een bewijs van armoe. Het gedrag van Knot doet denken aan het optreden van net gekozen ondernemingsraden die soms door gebrek aan inzicht ongebreideld blijven doorgaan met het stellen van vragen zonder tot een standpunt te komen.

Op de waslijst 2014 stond onder meer de wens om bestuurders waarvoor *hertoetsing was aangevraagd en nog lopende was* met directe ingang te mogen schorsen. Deze wens staat op gespannen voet met het vennootschapsrecht maar DNB ontbeerde kennelijk de deskundigheid dat in te zien. Sommige instellingen waar het vierogen principe wordt toegepast zouden door deze ingreep zelfs onbestuurbaar worden doordat bij ogenblikkelijke schorsing slechts één beleidsbepaler zou overblijven.

Op 8 mei 2015 bleek uit meerdere perspublicaties dat "Beste Jeroen" niet als slaaf van zijn ambtenaren door het leven wenste te gaan. Nadat het wetsontwerp een negatief advies van de Raad van State had gekregen is het door Dijsselbloem naar de prullenbak verwezen. Volgens de Raad van State had DNB met de Beleidsregel Geschiktheid 2012 voor

¹Speech DNB directeur Joanne Kellermann op Dag van de Wetgeving, 14 maart 2013, Scheveningen

²Klaas Knot, Machiavelli-lezing 2013

hertoetsing al voldoende machtsmiddelen in handen. Met de gewenste bevoegdheid zou DNB volgens de Raad van State bovendien op de stoel van de bestuurder gaan zitten.

Pieter Lakeman
Voorzitter Stichting SOBI

1 De geschiktheidstoets

De Beleidsregel Geschiktheidstoets werd op 1 juli 2012 van kracht als opvolger van de beleidsregel deskundigheid van 2011, naast de toetsing op betrouwbaarheid die er al was.

Met de nieuwe beleidsregel kreeg DNB de bevoegdheid ook commissarissen op geschiktheid te toetsen. Alle commissarissen en bestuurders van financiële instellingen moeten volgens de beleidsregel voor 1 januari 2016 zijn getoetst. Vanaf 1 april 2015 wordt ook het tweede echelon leidinggevenden op geschiktheid en betrouwbaarheid getoetst. Deels vooruitlopend op het van kracht worden van de Beleidsregel Geschiktheidstoets 2012 zijn op verzoek van de Tweede Kamer in 2012 leden van de Raden van Commissarissen van de vier grootse banken en verzekeraars getoetst.

Opbouw van het (her)toetsingsapparaat

De toetsingen worden uitgevoerd door het *Expertisecentrum Toetsingen*. Dat is één van de acht onderdelen van de *Divisie Expertisecentra*. Deze divisie is in 2011 opgericht om de kwaliteit van het door DNB uitgeoefende toezicht te verbeteren. Specialistische kennis werd samengebracht en uitgebreid met veelal jonge, nieuwe medewerkers. De *Divisie Expertisecentra* omvat acht afdelingen:

- *Expertisecentrum Toetsingen*,
- *Expertisecentrum Trustkantoren en betaalinstanties*;
- *Expertisecentrum Cultuur, organisatie en integriteit*,
- *Expertisecentrum Markttoegang*;
- *Expertisecentrum ICT-risico's*;
- *Expertisecentrum Interventie en handhaving*;
- *Expertisecentrum Risico Management Toezichtprocessen*;
- *Expertisecentrum Informatievoorziening*

'De divisie is jong in leeftijd en jong van geest. Kenmerken van de medewerkers zijn focus op teamwork en een frisse blik op de financiële wereld. Medewerkers moeten van alle markten thuis zijn om een volwaardig gesprekspartner te zijn binnen en buiten DNB', aldus de *Divisie Toezicht Expertisecentra*.³

Hoofd van de afdeling *Expertisecentrum Toetsingen* is drs. J.S.M. Smit (AnneMarie Smit). Na in 1992 aan de Erasmus Universiteit haar studie als econoom te hebben voltooid ging zij direct bij DNB werken. Zij heeft geen ervaring in andere werkomgevingen. Gedurende 16 jaar, tot 2008, was zij bij DNB actief als econoom/changemanager. Daarna één jaar als projectleider Divisie bedrijfsvoering. Pas in februari 2011 werd ze toezichthouder. Al in oktober 2012 werd ze hoofd van de *Afdeling Expertisecentrum Toetsingen*.

De afdeling bestaat vooral uit nieuw aangetrokken jonge academici met verschillende achtergrond, en met personen die al werkzaam waren op een van de afdelingen toezicht bij DNB. Daarnaast werken er meewerkstagiaires bij het toetsingsproces. Studenten WO-

³DNB Werken bij DNB Divisie Toezicht Expertisecentra

bachelor of HBO economie, psychologie, HR of rechten. De afdeling is inmiddels uitgegroeid tot meer dan 30 personen.

Instelling moet geschiktheid van de kandidaat aantonen

Het Ministerie van Financiën heeft bij de wetgevende arbeid omtrent de Beleidsregel Geschiktheidstoets, vermoedelijk op verzoek van DNB, als uitgangspunt genomen: 'Het uitgangspunt van toetsing is dat een onderneming de toezichthouder overtuigt van de geschiktheid van de beleidsbepaler.' De werkgever moet voor DNB de geschiktheid van de commissaris of bestuurder aantonen.⁴ Het gaat dus niet om de normale situatie waarbij een kandidaat voldoet tenzij de toezichthouder concrete bezwaren heeft. Ook kent DNB geen inwerk- of proefperiode.

Het vooronderzoek

Om de geschiktheid en betrouwbaarheid aan te tonen levert de onder toezicht staande instelling het Meldingsformulier Benoeming aan met een reeks van verplichte bijlagen. Het *Expertisecentrum Toetsingen* beoordeelt de informatie en maakt daarbij ook gebruik van de niet openbare bestuurdersmonitor.

Het toetsingsgesprek

DNB wil in het toetsingsgesprek vaststellen of de kandidaat voldoende 'bagage' heeft om de functie te vervullen.⁵ Tweede doel is na te gaan of het beeld dat de financiële instelling van de kandidaat heeft juist is.

Onder 'bagage' verstaat DNB kennis, ervaring en professioneel gedrag, vaardigheden en houding. DNB beoordeelt naast opleiding en werkervaring ook competenties en de doorlopende toepassing van de competenties. Als competentie ziet DNB een mix van kennis, gedragsvaardigheden en houding. Om de geschiktheid te toetsen heeft DNB een lijst van 16 competenties opgesteld. Deze lijst is niet limitatief⁶.

Als er sprake is van een collectief wordt er ook getoetst op samenstelling en functioneren van het collectief. Voor de vakinhoudelijke kennis wordt een matrix ingevuld. De expertise van *alle* leden van de Raad van Commissarissen moet daarin worden vermeld.

Bij elke nieuwe aanmelding of verandering van samenstelling moet een nieuwe matrix worden ingevuld.

Het gesprek duurt één tot anderhalf uur. Namens DNB zijn twee of drie personen aanwezig, iemand van het *Expertisecentrum Toetsingen* en de accounttoezichthouder van de betreffende instelling. Soms een derde DNB-er of iemand van de AFM.

Toetsing of hertoetsing

Vóór het aantreden. DNB toetst de geschiktheid van een kandidaat-beleidsbepaler vóór diens aantreden als commissaris of bestuurder. Dit is de normale toets.

⁴Staatscourant Beleidsregel Geschiktheid 2012, 3 juli 2012

⁵DNB Open Boek Toezicht Factsheet Het Toetsingsgesprek, 18 december 2014

⁶Staatscourant Beleidsregel Geschiktheid 2012, 3 juli 2012 p 6-7

Ná het aantreden. Bij verandering van functie, bij fusie of verandering van de samenstelling van het collectief maar ook bij andere concrete feiten en omstandigheden, die daartoe 'redelijke' aanleiding geven. Dit is de hertoetsing die plaats vindt bij zorg over de bedrijfscultuur of over het gehanteerde bedrijfsmodel en formeel ook over het aanbieden van schadelijke producten of het geven van misleidende informatie aan klanten.

Als de toezichthouder twijfelt over de geschiktheid kan deze de onderneming *verzoeken* een bepaalde gedragslijn te volgen, een nieuwe beleidsbepaler aan te stellen of 'het doen heenzenden' van een beleidsbepaler.

Hertoetsingen vinden ook plaats wanneer de betreffende beleidsbepalers juridisch niet-bindende adviezen van DNB niet uitvoeren.

Beoordeling

'Op basis van het onderzoek schrijft de toetsingsexpert een oordeel. Het is aan het management om een definitief besluit te nemen', aldus DNB in *Het toetsingsproces in stappen*.⁷ In hetzelfde document is vermeld dat voor een goede oordeelsvorming incidenteel een tweede gesprek nodig is. Bij voorbeeld omdat er meer informatie nodig is of omdat er twijfels bestaan over kennis of competenties van de kandidaat. Als het gaat om een onderneming met een hoog risicoprofiel volgt soms een derde gesprek. Dat kan met een toezichtsdirecteur zijn.

AnneMarie Smit brengt het iets anders de woorden: 'Bij elke toetsing zijn er minstens drie mensen die er over oordelen: degene die het gesprek doet, de toezichthouder en ik.'⁸

Wanneer DNB een geschikte beleidsbepaler uit zijn functie wil verwijderen kan het toetsingsresultaat dus eenvoudig gepaseerd worden, hetzij door een beslissing van het hoofd van het *Expertisecentrum Toetsingen*, hetzij door het overige management. DNB is daarbij is geen enkel opzicht gebonden aan conclusies van deskundigen.

Over de checks en balances zegt Smit: 'Er kijken bij DNB altijd mensen kritisch mee. Het is hun taak om bij elk besluit de vraag te stellen hoe houdbaar het besluit is.'⁹

De consequentie van de door DNB opgetuigde constructie is dat DNB iedere geschikte beleidsbepalers naar willekeur kan aftoetsen ook als de getoetste persoon aan de eisen van de feitelijke toetsers voldoet. Door naar de buitenwereld de suggestie te wekken dat de bestuurders en commissarissen objectief getoetst worden, maskeert DNB dat personen ook los van de toetsingsresultaten door het management van DNB uit hun functie gezet kunnen worden. Dat is in strijd met de ethische normen die DNB aan de instellingen oplegt.

Bij positief oordeel

DNB belt de kandidaat met een korte mondelinge toelichting en stuurt het formele besluit naar de onderneming, met kopie aan de kandidaat.

⁷DNB Het toetsingsproces in stappen , Factsheet 26 januari 2015 ref 01693

⁸Chris van Toor, De Onderlinge aug/sept 2013 p 1-4

⁹Chris van Toor, "Wie op zijn functie is voorbereid, komt ook door de beschikbaarheidstoets", De Onderlinge aug/sept 2013 p 1-4

Bij negatief oordeel

DNB belt de kandidaat, en soms ook de onderneming, met een korte mondelinge toelichting. Er zijn dan twee mogelijkheden:

1) De kandidaat maakt de toetsingsprocedure af

De instelling en de kandidaat krijgen dan een formeel voornemen tot negatief besluit. Instelling en kandidaat kunnen dan hun zienswijze indienen. DNB weegt vervolgens haar oordeel opnieuw. Daarna zijn er achtereenvolgens de volgende mogelijkheden:

- a) Bezwaar maken bij DNB.
- b) In beroep gaan bij de rechter.
- c) In hoger beroep gaan bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB), aldus *Het toetsingsproces in stappen*.¹⁰

In 'Informatie over bestuurderstoetsingen' is de procedure echter anders beschreven: 'Indien u het niet eens bent met het besluit van DNB dan kunt u daartegen bezwaar maken. Van belang is dat het bezwaar door de instelling/onderneming wordt ingediend *en dus niet door degene die is afgetoetst.*' (Cursivering door DNB)¹¹. DNB spreekt met twee tongen wanneer het aankomt op de rechtszekerheid van de kandidaat.

2) De onderneming trekt de aanvraag terug

Als de kandidaat daarmee akkoord gaat sluit het dossier en is er geen grond meer om tot een oordeel te komen.

Gaat de kandidaat niet akkoord dan volgt op diens verzoek een gesprek waarin de kandidaat nadere toelichting kan geven. De reactie van de kandidaat speelt geen rol bij het onderhavige oordeel maar weegt wél mee bij toekomstige toetsingen. Wanneer de onderneming de aanvraag terugtrekt heeft de kandidaat geen oordeel in handen en is wat dat betreft rechteloos.

De bestuurdersmonitor / een niet openbaar register

De bestuurdersmonitor is een niet-openbaar register van DNB waarin de antecedenten van de door DNB getoetste personen worden bijgehouden. Antecedenten worden in de monitor geregistreerd op persoonsniveau. Het gaat hierbij om bekende en nieuwe antecedenten van bestuurders, commissarissen en functionarissen van het tweede echelon die na 2 februari 2015 zijn getoetst.¹²

Onder toezicht antecedenten kunnen naast betrouwbaarheidsantecedenten en formele toezichtmaatregelen ook informele toezichtmaatregelen zoals een waarschuwingsbrief of een normoverschrijdend gesprek een antecedent zijn. Als een antecedent niet, of niet tijdig, wordt gemeld is dit een toezichtantecedent.

De informele maatregelen en overige toezichtinformatie wegen altijd mee bij de oordeelsvorming.¹³

Op het opnemen van gegevens in de monitor zijn de rechten en plichten van de Wet bescherming persoonsgegevens van toepassing. Binnen DNB heeft alleen het *Expertisecentrum toetsingen* toegang tot het register. De informatie in de monitor mag wel

¹⁰ Open Boek Toezicht Het toetsingsproces in stappen, 26 januari 2015

¹¹ Informatie over bestuurderstoetsingen

¹² DNB Open Boek Toezicht Bestuurdersmonitor in werking

¹³ DNB Open Boek Toezicht Beoordeling van Antecedenten

gedeeld worden met AFM, ECB, buitenlandse financiële toezichthouder en strafrechtelijke autoriteiten.

Een bestuurder kan na schriftelijk verzoek aan DNB inzage in zijn register krijgen. DNB beantwoordt dit verzoek binnen vier weken. Wanneer de beleidsbepaler om correctie of verwijdering van antecedenten vraagt ontvangt hij binnen vier weken antwoord.¹⁴

Mocht een bestuurder ter voorbereiding van zijn toetsing om zijn antecedenten vragen dan worden de doorlooptijden voor de gehele toetsing met 8 weken verlengd tot 14, 18 of 21 weken.

Het toetsingsgesprek is geen gesprek

De onderneming moet de geschiktheid van de kandidaat aantonen.

Je bent ongeschikt tot je je geschiktheid hebt bewezen. Je begint niet gelijkwaardig maar vanuit het defensief. Bij een assessment is daarentegen een basisregel dat wordt uitgegaan van gelijkwaardigheid om zuiver te kunnen beoordelen.

Het toetsingsgesprek bij DNB is géén gesprek. Er wordt gewerkt met een vragenlijst. Deze lijst is vooraf opgesteld en de vragen worden één voor één afgewerkt. Vaak zitten er twee jonge medewerkers, dertigers, tegenover je. Eén voert het woord en stelt de vragen. De ander noteert. Vragen betreffen wet- en vakkennis, en of de kandidaat voldoende weet wat er voor de functie nodig is. Ook kan men teruggaan naar het verleden van de kandidaat. Veel vragen betreffen gedrag en cultuur. Het is geen open gesprek, er is geen uitwisseling. Het is afvinken van een vragenlijst.

Het toetsingsgesprek wordt door veel getoetsten ervaren als een examen. Dat is begrijpelijk. De beoordeling kan zijn geschikt of ongeschikt. Er tussenin bestaat niets. Zonder de mogelijkheid tot een hertoetsing. Als je de wet onvoldoende paraat hebt word je ongeschikt verklaard.

DNB ontkent het eenzijdig karakter, 'Het biedt juist de mogelijkheid om uit te leggen waarom een trustkantoor een succesvol en integer trustkantoor kan worden'¹⁵.

Op de vraag of een kandidaat een advocaat mee kan nemen naar het toetsingsgesprek reageert AnneMarie Smit in de NRC 'Wat een rare move, het is persoonlijk, bij een examen neem je toch ook niet je moeder mee'.¹⁶

En als mensen er open instappen dan 'onderkennen ze het beoordelende karakter van het gesprek niet'.¹⁷

'Hoe goed hij zich ook had voorbereid, wij wisten dat hij in een andere sector bij faillissementen betrokken was geweest. Hij was er duidelijk niet op bedacht dat we hem daarover zouden "doorzagen"', Aldus Smit.¹⁸ Het woord 'doorzagen' bevestigt de indruk dat

¹⁴DNB Procedure uitoefening rechten Wet Bescherming Persoonsgegevens

¹⁵DNB Nieuwsbericht Geschiktheidstoets voor bestuurders Trustkantoren aangescherpt, 4 juli 2013

¹⁶Chin-A-Fo, Chris Hensen, NRC, Pas op of we gaan je toetsen, 4 april 2015

¹⁷DNB Nieuwsbericht Toetsingsgesprek is niet vrijblijvend, 11 juni 2013

¹⁸Map Oberndorff Vrij Nederland Laat de commissaris maar zweten, 25 november 2013

het om een examen gaat. Het is bovendien een uitdrukking die door professionele toetsers niet gauw gebruikt zal worden.

Competenties

Onder bagage verstaat DNB 'kennis, ervaring en professioneel gedrag'. Professioneel gedrag bestaat uit vaardigheden en houding. DNB kijkt daarom naast opleiding en werkervaring ook naar de competenties en de doorlopende toepassing daarvan.

Om de geschiktheid aan te tonen heeft DNB een lijst van 16 haar insziens relevante competenties opgesteld¹⁹. Deze lijst is niet limitatief. Integriteit ontbreekt bijvoorbeeld. Ook de onderneming kan competenties inbrengen. Alle competenties moeten onderbouwd worden aangeleverd.

Competenties zijn gedragsvaardigheden, waaronder ook houding. Competenties onderscheiden zich van vakkennis, persoonlijkheid, intelligentie en drijfveren, maar hangen er wel mee samen.

Een voorbeeld van de competentie Integriteit is 'rechtschapen, eerlijk en onkreukbaar handelen volgens algemeen geldende sociale, ethische en professionele waarden en normen en daarop aanspreekbaar zijn. Voorkomt belangenverstremming, stimuleert respect en openheid, is daarop aanspreekbaar en neemt verantwoordelijkheid.' Overigens komt de competentie Integriteit niet voor in het rijtje van DNB.

De eerste van de 16 competenties van de DNB is Authenticiteit. Daaronder verstaat DNB: 'is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens ook in lijn zijn met wat hij of zij zegt en doet. Dit betekent tevens het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid en de toezichthouder juist informeren over de werkelijke situatie en erkennen van risico's en problemen naar de toezichthouder'²⁰.

De competenties worden met behulp van vragen in het toetsingsgesprek beoordeeld. Zowel de competenties van de persoon zelf als de competentie om goed in het collectief te functioneren worden beoordeeld.

Het beoordelen van competenties

Het beoordelen van competenties is complex. De aanpak van de DNB doet deze complexiteit geen recht.

Subjectief

Competenties zijn moeilijk te meten en moeilijk betrouwbaar te operationaliseren. Wel te beoordelen. Dit vraagt om meerdere redenen om grote zorgvuldigheid. Competenties zijn *subjectief*. Bij de beoordeling zullen per definitie subjectiviteit en waardeoordelen een rol spelen.²¹ Houding is op zichzelf reeds een moeilijk te definiëren begrip. DNB ziet houding als: 'dit zijn de persoonlijke eigenschappen en gedragingen die de houding of stijl reflecteren op de werkvloer.'²²

¹⁹Staatscourant beleidsregel geschiktheid 3 juli 2012, p 6

²⁰Staatscourant Beleidsregel Geschiktheid

²¹T. Luken Hoe meetbaar zijn competenties? Methoden, technieken & analyses voor Personeelsmanagement Kluwer 91 (met 2008) 1.5.2.1-15

²²Staatscourant Beleidsregel Geschiktheid 2012, 3 juli 2012

Vragen om het functioneren in het collectief te bepalen worden ook individueel in het toetsingsgesprek gesteld. Deze informatie wordt vergeleken met de informatie die uit eerdere toetsingen van andere leden van het collectief bij DNB aanwezig is. De verkregen informatie kan als basis voor vragen in andere toetsingen gebruikt worden. Die praktijk is buiten DNB niet gebruikelijk, en wordt bij selectieprocedures in het algemeen als niet effectief en niet zuiver gezien.

De geschiktheidsmatrix, de matrix die bij iedere nieuwe samenstelling, al gaat het maar om één bestuurder of commissaris, geheel moet worden ingevuld, kan aanleiding zijn tot het vertrek van zittende bestuurders of commissarissen.²³

Daarnaast moeten alle leden van de Raad voldoende weten van de expertise van alle mede bestuurders of commissarissen, omdat ieder lid van het collectief ook verantwoordelijk is voor het geheel.

Opmerkelijk is dat DNB deze eis niet aan haar eigen commissarissen stelt. Voor de eigen commissarissen van DNB geldt: 'Iedere commissaris wordt voorgedragen op basis van zijn of haar potentiële (onderstreping SOBI) bijdrage in termen van kennis, ervaring en bekwaamheid in één of meerdere (onderstreping SOBI) domeinen'²⁴

²³<http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-226115.pdf> Geschiktheidsmatrix

²⁴Functieprofiel Raad van Commissarissen DNB

2 Onervaren beoordelaars

In de toetsingsgesprekken worden de competenties niet beoordeeld door ervaren beoordelaars.

Zeker gezien het te beoordelen niveau, en de grote gevolgen die een beslissing op grond van de beoordeling kan hebben, zou je hier op z'n minst ervaren gedragsdeskundigen verwachten. Een ervaren senior professional met de nodige jaren ervaring in het vak, die veel ervaring heeft en weet wat er in het dagelijks opereren van de kandidaten speelt en ook gewend is om te werken met het niveau van deze beleidsbepalers. Een senior professional, die daarvoor jaren is opgeleid, de valkuilen van het vak kent, objectiviteit nastreeft, onafhankelijk kan opereren, die zijn vak bijhoudt, en die daarop aan te spreken is. Vooral een deskundige die boven de materie staat.

AnneMarie Smit en de andere leden van haar expertiseteam hebben een 'spoedcursus interviewtechnieken' gevolgd.²⁵

Op de vraag of het niet zinnig is een deel van het toetsingswerk uit te besteden aan een deskundige partij antwoordde AnneMarie Smit in de NRC²⁶ 'Dit is een kerntaak van de DNB. Wie zouden het moeten doen?'

Bij de opzet van de beoordeling van professioneel gedrag, de competenties, wordt door DNB dus zelfs niet *gestreefd* naar objectiviteit, wetende dat het beoordelen van competenties een subjectieve aangelegenheid is. Ook antecedenten worden subjectief gewogen: er wordt gekeken naar houding, motivatie en reactie van de kandidaat. Dit zijn doorslaggevende redenen om de toetsing zodanig in te richten dat de risico's die subjectief oordelen met zich meebrengt zo klein mogelijk worden gehouden. Bij de toetsingen door DNB gebeurt dat niet.

Observaties, feiten en interpretaties lopen door elkaar, worden niet onderscheiden en leiden vervolgens wel tot een conclusie: geschikt of ongeschikt.

Beoordelingen van competenties, zeker wanneer die grote gevolgen kunnen hebben, worden door professionals altijd ondersteund met objectieve metingen die genuanceerd en duidelijk worden vastgelegd.

'Een veel gehoorde klacht gaat over de ervarenheid van de toetsers.' 'Ik was ontsteld over het gebrek aan technische deskundigheid en ervaring', zegt een voormalig commissaris. "Ze stelden vragen van een lijst, ik probeerde uit te leggen hoe het bij mij in de praktijk gaat, dat schreven ze braaf op, maar deden er niks mee".²⁷

Dat braaf opschrijven is zeer wel mogelijk door een student gedaan. Blijkens diverse vacaturesites heeft DNB studenten WO-bachelor en HBO geworven voor de toetsingswerkzaamheden. Hierna is een van de vacatures afgebeeld .

²⁵Map Oberndorff Vrij Nederland Laat de commissaris maar zweten 25 november 2013

²⁶Chin-A-Fo, Chris Hensen, NRC, Pas op of we gaan je toetsen, 4 april 2015

²⁷Chin-A-Fo, Chris Hensen, NRC, Pas op of we gaan je toetsen, 4 april 2015

Vacature DNB Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders

[De Nederlandsche Bank](#): Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders

DEADLINE 15-02-2015
Verstreken

| | |
|------------------|-------------------|
| Aanmeld Deadline | 15-02-2015 |
| Startdatum | 15-02-2015 |
| Type stage | Normal Internship |
| Richting | Juridisch |
| Niveau | HBO & WO |
| Locatie | Amsterdam |

Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders

Hoe komt het dat dezelfde bestuurder bij de ene verzekeraar wel geschikt is maar bij de andere verzekeraar niet en hoe vertel je dat aan die bestuurder? Hoe toets je of een bestuurder over de juiste competenties beschikt? Vind je het leuk om met dit soort vragen om te gaan dan is deze uitdagende stage echt iets voor jou!

De afdeling Expertisecentrum Toetsingen houdt zich bezig met de betrouwbaarheids- en geschiktheidstoetsing van (nieuwe) bestuurders bij onder meer banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Eén van de taken van deze afdeling is het toetsen of kandidaat-bestuurders van verzekeraars geschikt genoeg zijn voor het uitoefenen van hun functie als bestuurder of lid van de Raad van Commissarissen bij verzekeraars. Je leert de wereld achter geschiktheids- en betrouwbaarheidstoetsingen kennen en komt in aanraking met de meest uiteenlopende verzekeraars. Je krijgt te maken met werkzaamheden met een hoge actualiteitswaarde. Naast beoordeling van toegestuurde documenten zal je aanwezig zijn bij gesprekken die gevoerd worden om een nader beeld te krijgen van de geschiktheid van kandidaat-bestuurders of leden van de Raad van Commissarissen. Natuurlijk doe je dit niet alleen en zal je begeleid worden door een enthousiast team.

De meewerkstage

Gedurende je stage maak je kennis met allerlei aspecten van het verzekeringstoezicht.

- Je beoordeelt de volledigheid van toetsingsaanvragen van nieuwe bestuurders (op grond van de Beleidsregel Geschiktheid 2012) en zal ingestuurde informatie kritisch inhoudelijk beoordelen.
- Het bijwonen van toetsingsgesprekken en de vastlegging daarvan.
- Het bijdragen aan een oordeel over de geschiktheid van de bestuurder en dit oordeel gemotiveerd vastleggen.
- Zorgdragen voor eenduidige behandeling van geschiktheidstoetsingen.

Doelgroep

- Je bent een wo (bachelor) of hbo student Economie, Psychologie, HR of Rechten (Compliance).
- Je bent nauwkeurig en kunt gestructureerd werken.
- Je schriftelijke en mondelinge vaardigheden zijn uitstekend.
- Goede kennis van Excel is een pre.
- We verwachten dat je met jouw affiniteit voor de materie, leergierigheid en capaciteiten zaken snel oppikt.

De stage start bij voorkeur op 15 februari 2015. De stage duurt minimaal 4 en maximaal 6 maanden. Je werkt daarbij 32 tot 36 uur per week. Minder uren is in overleg mogelijk. Pas jij in dit geschetste profiel, dan bieden wij jou de kans een brede en relevante stage-ervaring toe te voegen aan jouw cv. Een stagevergoeding is beschikbaar.

Afdelingsprofiel

De afdeling Expertisecentrum Toetsingen (ECT) bestaat uit een enthousiaste groep van medewerkers met verschillende achtergrond (economisch, juridisch, accountancy, psychologisch). De werkzaamheden worden in verschillende teams uitgevoerd met elk een eigen aandachtsgebied. Binnen de afdeling staat teamwork voorop en heerst een informele sfeer. Collega's zijn altijd bereid elkaar te helpen bij de verschillende vraagstukken die zich aandienen.

Toetsing door buitenlandse toezichhouders

De British Financial Services Authority pakt het anders aan. 'Aangezien de kandidaten vaak zeer gerespecteerd zijn in de financiële wereld verwachten zij dat het interview wordt afgenomen door zeer ervaren mensen. Daarom wordt de FSA ondersteund door een groep van externe senior adviseurs. In de selectie wordt rekening gehouden met belangenverstrengeling²⁸.

Het getuigt niet alleen van meer respect voor de beleidsbepalers. De Britse FSA biedt volwaardige gesprekspartners en kan zich daardoor tijdens de gesprekken een juist oordeel vormen dan mogelijk is bij de door DNB toegepaste toetsing.

Niet-professionele uitlatingen

'In mijn gesprek zaten ze er twee keer naast toen het over derivaten ging. Ze vroegen aan mij of ik wel luisterde', aldus een ervaren commissaris in de NRC. De reactie van AnneMarie Smit: 'Deze klacht kennen wij. Hoe lang geleden is het dat hem ooit de maat genomen is? Ze komen uit een ander tijdperk'. Wij zien heel veel mensen, dat stelt ons in staat de toetsing goed uit te voeren'.²⁹

Kennelijk is het Toetsen bij DNB een *Work in progress*: "Hoe meer mensen langskomen, hoe beter we weten hoe we moeten wegen."

'Meestal heeft de commissaris zelf wel door dat het gesprek de verkeerde kant op gaat. AnneMarie Smit in VN: "Vaak beginnen ze te hakkelen. Na nog wat doorvragen zeggen we dan: "Hebben we goed begrepen dat u over dit onderwerp weinig kennis heeft?" Als je onze conclusie dan nóg niet door hebt, dan heb je wel een dik bord voor je kop.'³⁰

Deze uitlatingen getuigen van een niet-professionele instelling en suggereren gebrek aan kunde en ervaring van het hoofd van het Expertisecentrum toetsingen. DNB geeft in het toetsingsgesprek geen oordeel. Hier verwacht DNB dat de commissaris zélf de conclusie trekt. En gebruikt daarbij de 'Hang yourself methode'. Een methode die iedere junior HR medewerker in het eerste jaar van de opleiding al heeft afgeleerd.

'Wij merken dat mensen die negatief zijn getoetst niet altijd openhartig zijn', zegt AnneMarie Smit in De Onderlinge. 'Je hoort het verhaal van één kant. Er kan meer aan de hand zijn. Dit zijn indianenverhalen en moeten met een flink pak zout worden genomen. Wij mogen niks zeggen.'³¹

Alsof het al niet erg genoeg is afgetoetst te zijn, word je ook nog als leugenaar neergezet.

²⁸Mr. A.A. Van Gelder De geschiktheidseis voor bestuurders en commissarissen en ontwikkelingen in Nederland en Europa, Jaarboek of Compliance 2012

²⁹Chin-A-Fo, Chris Hensen, NRC, Pas op of we gaan je toetsen, 4 april 2015

³⁰Map Oberndorff, Vrij Nederland, Laat de commissaris maar zweten, 23 november 2013

³¹Chris van Toor, De Onderlinge aug/sept 2013 p 1-4

"Omdat het toetsen ook persoonlijke vertrouwelijke informatie betreft, mogen medewerkers maar heel weinig vertellen binnen DNB. Dat is moeilijk. Toetsen is toch mensenwerk. Iemand negatief toetsen doe je soms met pijn in je hart", vervolgt Smit in de Onderlinge.

Voor een professional is het vertrouwelijk omgaan met informatie echter vanzelfsprekend. Een professionele beoordelaar vindt het ook niet altijd leuk om iemand negatief te beoordelen. Daarom legt een professional de kandidaat ook altijd heel duidelijk en onderbouwd uit hoe hij tot zijn beoordeling is gekomen. Bij DNB is dit niet het geval. Daarvoor moet de kandidaat eerst de formele procedure in waarvoor bovendien de medewerking van de instelling nodig is.

Gronden van (her)toetsing

Aanleidingen tot het voornemen van aftoetsing kunnen zijn:

- een feit te laat aan DNB doorgeven of vergeten te melden op het betrouwbaarheidsformulier
- een feit in je cv vergeten te melden of niet tijdig doorgegeven aan DNB
- wetkennis niet voldoende op peil
- functioneren in het verleden
- alle beschikbare toezichtinformatie
- niet voldoende geleerd van eerdere 'fouten'
- niet genoeg weten over je toekomstige werkgever
- niet genoeg weten over de sector
- je competenties voor de functie: professioneel gedrag, houding en vaardigheden
- je expertise in de samenstelling van het collectief
- niet genoeg weten van alle andere expertises in het collectief
- je leeftijd in de samenstelling van het collectief
- je competenties voor het functioneren in het collectief, je houding en vaardigheden

'De ervaring leert dat 15 % van de bestuurders wordt afgewezen. Soms is dat onnodig. Bestuurders gaan onvoorbereid het gesprek in. We vragen niet om hele wetteksten uit je hoofd te kennen wel welke wetgeving relevant is', aldus AnneMarie Smit.³²

'De uitkomst van de toetsing is óf geschikt óf ongeschikt. Soms komt DNB tot de conclusie dat kandidaat in potentie geschikt is voor de functie, maar door onvoldoende voorbereiding op bepaalde punten nog onvoldoende bagage heeft. Een afwijzing is het gevolg.'³³

Het Formulier Betrouwbaarheidsonderzoek bevat ook vragen waarin je moet aangeven of je ooit een verzuimboete hebt gekregen voor het te laat betalen van een belastingaanslag, of je ooit bent aangehouden met een glas te veel op. Ook dat zijn aanleidingen om 'niet geschikt' bevonden te worden. Want, zo luidt de redenering, 'Wij gaan ervan uit dat je alles

³²DNB Toetsingsgesprek is niet vrijblijvend, Nieuwsbericht 11 juni 2013

³³DNB Het toetsingsgesprek, Factsheet 18 december 2014, ref 01536.9

zorgvuldig doorgeeft, doe je dat niet en wij vinden iets, al is het maar een kleinigheid, dan heb je toch een groot probleem.'³⁴

Hertoetsing altijd mogelijk

De financiële instelling moet elke wijziging in geschiktheid of betrouwbaarheid van bestuurders of commissarissen 'onverwijld' aan de toezichthouder melden, ook wanneer het zaken uit de persoonlijke levenssfeer betreft. Een wijziging, hoe klein ook, kan leiden tot hertoetsing, vooral als die niet tijdig is gemeld.

Elke aanleiding kan op elk desgewenst moment ingezet worden voor een hertoetsing. DNB maakt van deze mogelijkheid gretig gebruik.

Overigens levert hertoetsing of het aanhouden van de uitslag van een hertoetsing ook zónder wettelijke basis, heel vaak een 'vrijwillig' vertrek van bestuurder op.

Het brengen van de boodschap

DNB deelt de uitslag telefonisch mee. Bij een positief oordeel kan de vlag uit en de onderneming krijgt het formele besluit per post toegestuurd. De kandidaat krijgt een kopie.

Ook bij een negatief oordeel krijgt de kandidaat de uitslag telefonisch te horen, met een korte toelichting. DNB geeft dan twee "opties" voor de vervolgpcedure.

1) De instelling ontvangt een formeel voornemen tot een negatief besluit. De kandidaat ontvangt een kopie. Van belang is dat de instelling het bezwaar indient en niet de persoon die is afgetoetst. Eerst bij DNB en vervolgens bij de rechter.³⁵

2) De instelling trekt de aanvraag terug. Als de kandidaat akkoord gaat is er geen reden meer om tot een oordeel te komen. Als troostprijs mag de kandidaat een toelichting komen geven die wel kan meewegen bij eventuele toekomstige toetsingen maar geen invloed heeft op de onderhavige afwijzing.

Kandidaat zit klem

Goed beschouwd zijn geen van beide opties voor de kandidaat reële mogelijkheden.

De instelling heeft een beleidsbepaler nodig. Het is haar verantwoordelijkheid deze vacature tijdig te vervullen. Na de werving- en selectieperiode heeft de toetsingsprocedure ook nog de nodige tijd gekost. De instelling moet door. Het is niet in het belang van de instelling om nog een bezwaartraject in te gaan. En al helemaal niet helemaal omdat het bezwaar door DNB zelf wordt behandeld. De drie petten van DNB regelgever, aanklager en rechter geven geen aanleiding tot vertrouwen in de wijze waarop DNB het bezwaar zal beoordelen.

Geen kandidaat kan deze vervolgpcedure in redelijkheid van zijn (ex) toekomstige werkgever verwachten. Voordat je de toetsing bij een onafhankelijke derde (rechtbank Rotterdam) kunt neerleggen ben je al gauw drie maanden extra bezig.

³⁴Chris van Toor, "Wie op zijn functie is voorbereid, komt ook door de beschikbaarheidstoets" , De Onderlinge aug/sept 2013 p 1-4

³⁵DNB Informatie over bestuurderstoetsingen
<http://www.dnb.nl/toezichtprofessioneel/bestuurderstoetsingen/index.jsp>

Voor zittende beleidsbepalers geldt hetzelfde. Ook zij kunnen in alle redelijkheid niet van de instelling verwachten een procedure in te gaan die tijd en geld gaat kosten en onrust veroorzaakt. Temeer daar het reputatieschade voor kandidaat én onderneming levert.

Coulance of chantage?

Gelukkig biedt DNB een uitweg. DNB is zo coulant de kandidaat in het telefoongesprek ook op de mogelijkheid te wijzen dat kandidaat zich terug kan trekken. Dan mag een zittende kandidaat een natuurlijk moment kiezen om af te treden en de eer aan zichzelf te houden. Of een kandidaat kan zich voor de nieuwe functie terugtrekken.

"Drukken op terugtrekking doen wij allang niet meer" aldus AnneMarie Smit.³⁶ Kennelijk is er in het verleden wel druk uitgeoefend maar met de gekozen constructie is dat eigenlijk niet nodig. Iedereen ziet wel in dat zijn reputatie ernstig bedreigd wordt wanneer niet met de wensen van DNB wordt ingestemd.

Inmiddels is gebleken dat van de afgetoetste en/of teruggetrokken kandidaten 93% zich heeft teruggetrokken.

AnneMarie Smit stelt in *De Onderlinge*: 'Kandidaat kan tegen de afwijzing in beroep gaan, dat gebeurt dan in een formele procedure.' en 'Dit gebeurt erg weinig omdat mensen vaak zelf wel inzien waarom wij ze ongeschikt hebben bevonden.'³⁷ Deze stelling is onwaar. De kandidaat kan alleen een beroep gaan wanneer ook de instelling zelf in beroep gaat. De visie van het hoofd van het *Expertisecentrum Toetsingen* getuigt ook van weinig realiteitszin. Zij denkt kennelijk dat de afgetoetste kandidaten zelf inzien dat ze ongeschikt zijn voor de functie.

'Vaak besluit de onderneming op enig moment in bovenstaande procedure om de kandidaat terug te trekken of kandidaat besluit zelf zich terug te trekken. Dan wordt het dossier gesloten en is er geen grond meer tot een oordeel te komen. Dit komt volgens DNB in de cijfers terecht onder "Ingetrokken aanvraag".³⁸

'Dat heeft iets Kafkaëks: de bestuurder kan zich er alleen maar bij neerleggen' schreef jurist CharlesHonée in *Managementscope*.³⁹

Ook Paul Fentrop, hoogleraar aan de Nyenrode Business Universiteit, schreef: "Wie de 'Beleidsregel Geschiktheid' leest die op ieder moment kan worden ingezet om iemand die reeds in functie is te verwijderen, denkt al snel aan Kafka."⁴⁰

Zorgvuldigheidswaarborgen en asielpraktijk

In een gezamenlijke brief van DNB en AFM van 25 juli 2015 aan minister Dijsselbloem staat dat 'het punt van de rechtsbescherming DNB en AFM niet is ontgaan'.

In dat verband wijzen zij graag op 'uitgebreide zorgvuldigheidswaarborgen'. 'Het toetsingsproces kent zorgvuldigheidswaarborgen, waaronder afhankelijk van de

³⁶Hensen en Chin-a-Fo Nrc Pas op of we gaan je toetsen 4 april 2015

³⁷Chris van Toor, "Wie op zijn functie is voorbereid, komt ook door de beschikbaarheidstoets", *De Onderlinge* aug/sept 2013 p 1-4

³⁸AFM DNB, Rapportage Geschiktheidstoetsingen DNB versie 25 juni 2015

³⁹Charles Honée, *Managementscope*, Wie houdt toezicht op de toezichthouder., februari 2014

⁴⁰Paul Frentrop, NRC, Het wordt tijd dat iemand eens opkomt voor die geteisterde bankiers, 7 februari 2015

complexiteit van de toetsing een exaltatieprocedure, participatie van de (senior)managers en directieleden of bestuursleden van de toezichthouders in het toetsingsproces en collegiale toetsing.⁴¹

Dit interne extra rondje draagt niet bij tot meer rechtsbescherming. Volgens DNB en AFM, 'is de gehanteerde procedure in het bestuursrecht een gangbare opzet voor personen en instellingen waar beslissingen een grote impact kunnen hebben. Zoals bijvoorbeeld de asielpraktijk en het verlenen van vergunningen.'⁴²

Dat is gééenszins een vergelijking met het sluitstuk van de Werving en Selectieprocedure van een onderneming voor een werknemer: het groene licht voor de aanstelling of benoeming.

De kwaliteit van de toetsing blijft onprofessioneel. De doorlooptijd van de procedure is lang. De toetsingprocedure kan meer dan drie maanden duren. DNB mag twee maal zes weken de tijd nemen voor haar antwoord op een bezwaar. Dan ben je ruim een half jaar verder voordat je het oordeel aan een onafhankelijke derde kunt voorleggen. Deze doorlooptijden maken het voor een instelling feitelijk onmogelijk voor een afgetoetste kandidaat in beroep te gaan.

'DNB maakt meer kapot dan je lief is', schrijft van Gunsteren, oud-hoogleraar politieke theoriën en rechtsfilosofie. 'Beter zou het zijn om de voordracht tot hertoetsing van DNB te laten uitgaan, maar de beslissing omtrent geschiktheid en betrouwbaarheid zelf bij een onafhankelijke instelling onder te brengen. Dat geeft minder ruimte voor beschuldigingen van rancune en incompetentie. Het bevrijdt bestuurders van financiële instellingen en medewerkers van DNB uit de kleffe houdgreep die ze thans aan elkaar bindt.'⁴³

Ook Arno Eijgenraam, voormalig DNB-toezichthouder voor grote verzekeraars, wil waarborgen toevoegen aan de toetsing van personen. DNB zou volgens Eijgenraam bij elk voornemen wat niet tot een onvoorwaardelijk positief oordeel leidt verplicht moeten worden een onafhankelijk externe deskundige een oordeel te laten vormen en dit aan de kandidaat ter beschikking te stellen.

Beroepsverbod

Beleidsbepalers ervaren het afgetoetst worden als een beroepsverbod. Als je vanwege je houding kon vertrekken is de kans klein dat je door de volgende geschiktheidstoets komt. Bij een volgende functie ben je verplicht te melden of je eerder bent getoetst. Voor de toekomstige werkgever levert dat een risico. Het is nooit precies duidelijk wat alle overwegingen van DNB zijn geweest voor het ongeschikt verklaren. Daar komt bij dat als een instelling vaker kandidaten heeft voorgesteld die niet geschikt zijn bevonden, DNB vraagtekens bij die instelling zelf plaatst.

⁴¹Begeleidende Brief DNB en AFM aan Minister Dijsselbloem, inzake geschiktheidstoetsingen, 25 juni 2015

⁴²Begeleidende Brief DNB en AFM aan Minister Dijsselbloem, inzake geschiktheidstoetsingen, 25 juni 2015

⁴³Van Gunsteren, Volkskrant, Wie er bij DNB uit ligt kan het schudden, 28 januari, 2015

3 Oneigenlijk gebruik van toetsingen

In de financiële wereld groeit de ontevredenheid over het oneigenlijk gebruik dat DNB van haar hertoetsingsrecht maakt.

Bestuurders en commissarissen met een lange en vlekkeloze staat van dienst, met goede bedrijfsresultaten die in staat zijn om met DNB een inhoudelijke discussie aan te gaan worden regelmatig afgetoetst. De reden is dan vaak de kennelijk ongewenste 'houding'. Een bekend voorbeeld is Jan Van Walsum, voormalig voorzitter van het *Bedrijfstakpensioenfonds, Schilders-, Afwerkings- en Glaszetbedrijf* die afgetoetst werd omdat hij DNB wel eens tegensprak⁴⁴. Verder houdt iedereen zijn mond uit vrees voor negatieve publiciteit voor zichzelf of voor zijn zakenrelaties. De misstanden komen echter zo veelvuldig voor dat het in de toekomst wellicht een geuzentitel wordt wanneer je bij hertoetsing bent afgetoetst. Je hebt dan immers bewezen onafhankelijk te kunnen denken.

Het gebeurt regelmatig dat DNB dwingend geformuleerde aanbevelingen met betrekking tot de gang van zaken geeft zonder dat deze aanbevelingen een formele aanwijzing zijn. Tegen aanbevelingen kan de instelling geen beroep aantekenen maar wanneer de aanbeveling niet wordt opgevolgd kunnen bestuurders en commissarissen wel op een hertoetsing rekenen. Daarom worden die informele aanbevelingen vrijwel altijd opgevolgd. Het gevolg van deze gang van zaken is dat DNB alle onder haar toezicht staande instellingen feitelijk bestuurt zonder enige verantwoordelijkheid te dragen. Civielrechtelijk blijven de bestuurders en commissarissen van de instellingen echter volledig verantwoordelijk voor het door DNB bepaalde ondernemingsbeleid.

De uitslag van lopende hertoetsingen worden soms een aantal maanden aangehouden tot de fungerende beleidsbepaler door DNB geformuleerde aanbevelingen hebben uitgevoerd. Dat moet wel als een buitengewoon ernstige misbruik van de hertoetsingsmogelijkheden door DNB worden gekwalificeerd.

'Dreigen met hertoetsing is schering en inslag. De instelling krijgt dwingend geformuleerde brieven. Dan weet je als bedrijf genoeg. Je kunt er de klok op gelijk zetten dat er een hertoetsing volgt of een boete', aldus Guido Roth in de NRC.⁴⁵

Er zijn financiële instellingen waar nagenoeg driekwart van de commissarissen en vervolgens ook een aantal bestuurders is afgetoetst. Kandidaten voor het invullen van de ontstane vacatures worden dan te licht bevonden om 'de ontstane problematiek aan te kunnen'. Op deze wijze kunnen vacatures zelfs onvervuld blijven. Ook is het voorgekomen dat de financiële instelling door de ingezette personele ontmanteling haar zelfstandigheid verloor en voor € 1 aan de staat verkocht moest worden. Of dit toeval is of bewuste politiek kan slechts blijken uit intern mailverkeer van DNB.

<http://www.cafeweltschmerz.nl/cafe-weltschmerz-erik-de-vlieger-interviewt-jan-van-walsem-kafka-binnen-de-nederlandse-bank/>.

⁴⁵Chin-A-Fo, Chris Hensen, NRC, Pas op of we gaan je toetsen, 4 april 2015

Delta Lloyd

Begrijpelijk is dat vrijwel alle instellingen zich onder de oneigenlijke druk van de hertoetsing het gaat gepaard gaande tijd verlies schikken in de wensen van DNB. Gelukkig zijn er toch uitzonderingen en SOBI verwacht dat het aantal uitzonderingen zal groeien. Behalve Jan van Walsum is ook Delta Lloyd een moedige uitzondering. In de NRC van 25 juli 2015 zijn vijf pagina's gewijd aan het geschil van Delta Lloyd met DNB, waaronder de voorpagina. De inmiddels bekende verschijnselen blijken ook in dat geschil alle aanwezig te zijn. Ook Delta Lloyd negeerde niet bindende beleggingsadviezen van DNB. Opmerkelijk is dat Delta Lloyd de enige grote verzekeraar in Nederland was die op eigen kracht, zonder staatssteun, de crisis heeft overleefd. Toch bleek DNB juist haar pijlen op Delta Lloyd te hebben gericht. Vanaf 2011 wordt Delta Lloyd overstelpt met vragen en kritische opmerkingen over het dividendbeleid, over beloningen, over het beleggingsbeleid. Het zijn vragen die volgens Delta Lloyd feitelijk neerkomen op opdrachten.⁴⁶ DNB wil antwoorden op haar vragen en stoort zich aan de manier waarop Delta Lloyd die geeft. Delta Lloyd wijst ook op zaken die DNB verkeerd ziet. Dit is inderdaad typisch een omstandigheid waarbij DNB tot (her)toetsing over gaat. DNB eist het aftreden van financieel directeur Emiel Roozen maar Delta Lloyd weigert daaraan te voldoen en gaat in beroep bij de Rechtbank Rotterdam. De rechtbank zal binnenkort uitspraak doen. Delta Lloyd belegt veel in aandelen en dat is op lange termijn meer succesvol dan het beleggen in eurozone staatsobligaties waar DNB zo dol op is. Het hoofd van de afdeling beleggingen van Delta Lloyd bezoekt DNB in 2012 om een presentatie te geven over het beleggingsbeleid van Delta Lloyd. 'Hij had gehoopt op een open discussie met zijn gehoor maar het blijft vooral stil aan die kant van de tafel. Enkele weken later stuurt DNB alsnog een kritische brief.'⁴⁷

Dit gedrag van DNB, het vermijden van inhoudelijke discussies, past in hun gebrek aan kennis over de materie. Aangenomen moet worden dat de gesprekspartners van DNB inhoudelijk niet waren opgewassen tegen de kwaliteit van het hoofd beleggingen van Delta Lloyd.

Uiteindelijk ontstaat er een geschil over de boete van € 22.000.000 die DNB oplegt omdat Delta Lloyd met voorwetenschap zou hebben gehandeld. De lopende rechtszaak tussen DNB en Delta Lloyd spitst zich helaas op dat detail toe hoewel het in wezen gaat om het feit dat DNB het beleggingsbeleid van alle instellingen wil bepalen.

Het Expertisecentrum heeft geen verstand van statistiek

'Nieuwe Beleidsregel Toetsingen draagt bij aan kwaliteit bestuur financiële sector', luidt de tevreden kop van DNBulletin 26 januari 2015 over het thema Toezicht.⁴⁸ In het bulletin is vermeld dat het percentage afgetoetste en ingetrokken personen van 14% in 2013 is gedaald naar 13% in 2014. Deze conclusie berust op een misvatting. In onderstaande tabel zijn de werkelijke cijfers weergegeven waarbij de laatste kolom door SOBI is toegevoegd.

⁴⁶ NRC Handelsblad 26 juli 2015, Toezicht of betutteling

⁴⁷ NRC Handelsblad 26 juli 2015, toezicht of betutteling

⁴⁸ DNBulletin, Thema Toezicht, 26 januari 2015

| Tabel | In 2013 en 2014 afgetoetste personen | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------|--------------------|
| | 2013 | 2014 | 2014 ⁴⁹ |
| Aantal getoetste personen | 1.178 | 1.737 | 1.737 |
| Afgetoetst of ingetrokken | 165 | 234 | 235 ⁵⁰ |
| In procenten in 2 decimalen | 14,01% | 13,47% | 13,53% |
| Afgerond door DNB | 14% | 13% | 14% |

Het standpunt van het *Expertisecentrum DNB*, in *afgeronde* percentages weergegeven, is onjuist. Wanneer in 2014 slechts één van de 1737 personen meer zou zijn afgetoetst (dus 235 i.p.v. 234) zou het percentage afgetoetste en ingetrokken personen 13,53% zijn dus volgens de afrondingsmethodiek van DNB 14%. Dat is hetzelfde percentage als in 2013. Wanneer men beseft dat DNB sommige mensen al in 2014 wilde aftoetsen maar de beslissing over die toetsing over de jaargrens is getild omdat DNB het beleid van de instelling door de betreffende kandidaat wilde laten bijsturen krijgt de zogenaamde verbeterde score nog minder basis. Of dit laatste is gebeurd met de bedoeling het cijfer 13% op het bord te kunnen krijgen is onbekend maar de misleidende mededeling op zichzelf kan slechts met opzet zijn verspreid.

Dezelfde misleiding past DNB tezamen met AFM jegens de Minister van Financiën toe. In een gezamenlijk door de AFM en DNB uitgebracht rapport van 25 juni 2015 wordt ook gesteld dat het percentage afgetoetste personen van 14% naar 13% is gedaald.⁵¹

Gezamenlijk rapport DNB en AFM aan het Ministerie van financiën

Het rapport aan Minister Dijsselbloem bevat ook de volgende onwaarheid:

‘Indien de toezichthouder tot het negatieve oordeel komt dat een beleidsbepaler of commissaris niet geschikt is of zijn betrouwbaarheid niet buiten twijfel staat, gebeurt dit na een zorgvuldig ingericht proces.’

In werkelijkheid is er geen sprake van een zorgvuldig ingericht proces. Het toetsingsproces voornamelijk uitgevoerd door onervaren mensen die in vaste dienst van DNB zijn. Dat zijn geen onafhankelijke professionals. Bovendien is het toetsingsproces inhoudelijk beneden peil zoals hiervoor is aangegeven.

Bij hertoetsingen is de situatie nog slechter. Die worden door DNB regelmatig misbruikt om ongewenste bestuurders en commissarissen naar willekeur af te toetsen of, wat nog ernstiger is, om ze te dwingen het beleid van de instelling in door DNB gewenste richting bij te sturen. Dit laatste is een extreme vorm van misbruik van bevoegdheden.

Onwaar in het aan de minister uitgebracht rapport is ook de stelling dat een kandidaat tegen een negatief oordeel in beroep kan gaan bij de Rechtbank en bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven. Zonder medewerking van de instelling kan de kandidaat dat niet. Daarop volgt de volgende tekst:

⁴⁹Deze kolom is ter vergelijking door SOBI toegevoegd.

⁵⁰234 verhoogd met 1

⁵¹AFM DNB, Rapportage Geschiktheidstoetsingen DNB versie 25 juni 2015

‘Met deze wettelijke bezwaar – en beroepsmogelijkheden wordt de rechtsbescherming van betrokkenen bij het oordeel van de toezichthouder gewaarborgd.’

DNB uit zich wederom in strijd met de haar bekende waarheid, met het kennelijke doel de Minister met betrekking tot de rechtspositie van afgetoetste kandidaten op het verkeerde been te zetten Dit is niet zomaar een vergissing want in de begeleidende brief is te lezen:

‘Het is ons niet ontgaan dat er recent publieke belangstelling is voor de geschiktheidstoetsingen en in het bijzonder op het punt van de rechtsbescherming.’

Op bladzijde 4 van het rapport is vermeld:

‘Bij DNB is bij zestien van de 234 kandidaten geoordeeld dat de betrouwbaarheid niet buiten twijfel stond. In één geval is geoordeeld dat de kandidaat niet geschikt is en dat ook zijn betrouwbaarheid niet buiten twijfel stond.’

Over ongeschiktheid zonder meer wordt hier niet gerept. Uit deze cijfers volgt dat 217 van de 234 kandidaten na telefonische aankondiging zijn teruggetrokken. Dat is 93% van alle afgetoetste kandidaten.

De toetsingsstrategie zal tot gevolg hebben dat de financiële instellingen hun kandidaten uitgebreider voorbereiden en meer ja-knikkers voor toetsing naar voren brengen. De extra voorbereiding moet, tezamen met doorlooptijden van 3 maanden en het onbekende risico op meerdere hertoetsingen een negatief effect hebben op kandidaten die ook andere mogelijkheden hebben om hun carrière voort te zetten. De propaganda van DNB dat door haar (her)toetsingsmodel geschiktere kandidaten naar voren komen is dan ook naïef en onjuist. Door haar strategie verlaagt DNB op middellange termijn de kwaliteit van bestuurders en commissarissen in de financiële sector in plaats van dat ze die verhoogt. Op lange termijn zou de (her)toetsingsstrategie van DNB de stabiliteit van het Nederlandse financiële stelsel zelfs in gevaar kunnen brengen. Het is immers een notoir feit dat ondernemingen waarin geen oorspronkelijk denkende mensen maar uitsluitend ja-knikkers figureren op lange termijn de concurrentiestrijd niet kunnen volhouden.

Mening voormalig lid RvC DNB

HÉLÈNE Vletter van Dort, hoogleraar financieel recht en governance aan de Erasmus Universiteit, hoogleraar effectenrecht aan de Universiteit van Groningen en gasthoogleraar aan de New York University, zag eind 2014 af van een tweede termijn als commissaris bij DNB. Zij bracht in een interview aan het Financieele Dagblad een zeer fundamentele visie naar voren:⁵²

‘Ik vraag me af of je als toezichthouders kunt bepalen of iemand objectief geschikt is. Dat is voor commissarissen al buitengewoon lastig en zij kunnen, als het goed is, het beste beoordelen wat voor soort persoon een onderneming nodig heeft. We werken nu met een soort KemaKeur van de toezichthouders, maar de vraag is of daarmee geen inbreuk wordt

⁵² Het Financieele Dagblad, 13 juni 2015.

gedaan op de vennootschappelijke afspraken, waarin die verantwoordelijkheid ligt bij aandeelhouders en commissarissen.'

Scherp en kritisch versus respectvol en zorgvuldig?

Bij de geschiktheidstoets voelt DNB zich geconfronteerd met een dilemma tussen enerzijds scherp en kritisch en anderzijds respectvol en zorgvuldig opereren.⁵³

In werkelijkheid is dit geen dilemma omdat scherp en kritisch opereren zorgvuldigheid niet uitsluit. Het is verbazingwekkend en teleurstellend dat een toezichthouder die integriteit eist van de onder haar toezicht staande instellingen openlijk durft te verkondigen dat scherp en kritisch opereren zorgvuldigheid in de weg staat.

Kwestie van beeldvorming?

'Instellingen geven hun mening over het toezicht'. 'Met de resultaten wil DNB het toezicht versterken'.⁵⁴ Cees van Riel, hoogleraar corporate communication en specialist in identiteit en imago, heeft een enquête uitgezet bij 259 instellingen. Vervolgens hebben medewerkers van DNB 17 verdiepende gesprekken gevoerd met onder meer AFM, het ministerie van Financiën en koepelorganisaties en bestuurders van grote instellingen.⁵⁵

Het onderzoek had als doel 'het versterken van de resultaten' maar resulteert feitelijk in de conclusie dat 'een belangrijk aandachtspunt is de kritische beeldvorming met betrekking tot een aantal aspecten van het toetsingsproces', met andere woorden de beeldvorming moet beter worden.

DNB staat kennelijk niet open voor inhoudelijke kritiek op het gebrek aan professionaliteit van de toetsers en de gehanteerde procedure. Voor DNB is het slechts een kwestie van beeldvorming.

AnneMarie Smit moedigt bij kritiek de formele procedure aan, 'Jurisprudentie kan ons allemaal helpen'.⁵⁶

Schorsing Van der Waal / DNB wijzigt organisatiestructuur

Per 1 november 2014 is de organisatiestructuur van DNB gewijzigd. Het *Expertisecentrum Toetsingen* en het *Expertisecentrum Cultuur, organisatie en integriteit* worden ondergebracht in de nieuwe divisie *Toezicht Horizontale functies en Integriteit*.

Het *Expertisecentrum Toezicht Trustkantoren* is opvallend uit het organogram verdwenen terwijl trustdiensten extra integriteitsrisico's meebrengen en extra aandacht vragen.⁵⁷ Deze wijziging is doorgevoerd omstreeks de tijd dat Conchita van der Waal door DNB werd geschorst.

Voordat Van der Waal bij DNB in dienst trad had zij verschillende functies bij Amerikaanse en Engelse banken bekleed. Bij de aanvang van de toetsingen in 2011 was zij als specialist bij het *Expertiseteam Toezicht Trustkantoren* geplaatst.

⁵³Joanne Kellerman, speech bij de Dag van de Wetgeving, circustheater Den Haag

⁵⁴DNB Nieuwsbericht Instellingen geven hun mening over het toezicht 1 juli 2015

⁵⁵DNB Magazine, Stakeholders over toezicht nummer 2 2015

⁵⁶Hensen en Chin-a-Fo NRC Pas op of we gaan je toetsen, 4 april 2015

⁵⁷DNB.nl Organisatie

Een onderzoek aan de Universiteit Tilburg naar psychologische karakteristieken van SM-praktiserenden, toont aan dat met name domina's laag scoren op 'agreeableness'⁵⁸ en daardoor geschikt zijn voor werksituaties waarin moeilijke en objectieve besluiten genomen moeten worden.⁵⁹

Na het gedwongen vertrek van Van der Waal omstreeks oktober/november 2014 bestaat het *Expertiseteam Trustkantoren* niet meer. De verantwoordelijkheid voor het Toezicht Trustkantoren is in handen van de *Divisiedirecteur Horizontale Functies en Integriteit*.⁶⁰

⁵⁸Wismeijer, A.A.J., & van Assen, M.A.L.M.(2013). Psychological Characteristics of BDSM Practitioners. *Journal of Sexual Medicine*, 10,1943-1953. DOI: 10.1111/jsm.12192

⁵⁹The big five agreeableness trait, careers en agreeablestraits 123test.nl

⁶⁰DNB Nieuwsbrief trustkantoren, 3 juli 2015.

4 DNB wil mee besturen

In de aanloop tot de wetwijziging van 1 juli 2012 waarbij DNB niet meer aansprakelijk gesteld kan worden, start DNB met een serie *Toezichtonderzoeken Gedrag en Cultuur*. Het eerste onderzoek betreft besluitvormingsprocessen bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen. De eerste vertrouwelijke tussenrapportage verschijnt op 6 december 2011. De samenvatting begint als volgt:

‘Gedrag en cultuur binnen een onderneming hebben zijn [!] weerslag op de resultaten van de onderneming. In het toezicht op gedrag en cultuur kijkt DNB nadrukkelijk naar zaken zoals leiderschap en leiderschapstijlen, overtuigingen en waarden van medewerkers, de openheid waarmee zaken besproken worden en onbewuste collectieve gedragspatronen. Vaak manifesteren de gedragsrisico's zich al als er financieel nog geen vuiltje aan de lucht lijkt te zijn. Door alert op gedragssignalen te reageren, kan er worden ingegrepen voordat de risico's zich verwezenlijken. Hiermee draagt het toezicht op gedrag en cultuur preventief bij aan de realisatie van de voor DNB geldende toezichtdoelstellingen: het bewaken van soliditeit en integriteit van zowel individuele financiële instellingen als van het totale financiële stelsel. Het toezicht op gedrag en cultuur vult het "traditionele" DNB-toezicht aan en verbreedt en verdiept dit toezicht.’

Deze pretentieuze tekst is moeilijk operationeel te maken en de resultaten zijn nog moeilijker te bepalen. Ook na 2011 hebben Nederlandse banken met bedrieglijke informatie uiterst schadelijke renteswaps verkocht aan diverse maatschappelijke geledingen die niet over een eigen treasury afdeling beschikten. Ook zijn de banken doorgegaan met het willekeurig opleggen van renteopslagen omdat zij zelf problemen hadden met het aantrekken van middelen. Dit zijn niet alleen cultureel ongewenste zaken maar ook juridisch onjuiste gedragingen en maatschappelijk–economisch schadelijke zaken. Het meest elementaire prudentieel toezicht blijft te kort schieten terwijl DNB zich op studentikoos amateuristische wijze concentreert op geheel nieuwe velden van onderzoek. Hier wreekt zich dat de expertisecentra in overgrote mate zijn bemand met nieuw geworven onervaren medewerkers die weinig verstand van financiële zaken hebben. Na bestudering van literatuur en gesprekken met deskundigen zijn zij de instellingen ingetrokken. In het vertrouwelijk rapport wordt ook de intentie voor de Toezichtrelatie met de instellingen aangegeven.⁶¹

Het minimum niveau, in waarden en cultuur, vraagt om verhoogd toezicht van DNB. Zoals het geven van instructies, de perceptie van de pakkans vergroten en het Shaming/ het informeren van het publiek. (de pakkans van de verkopers van rentederivaten blijkt nog steeds nul te zijn).

Via onderwijs en advies van de Toezichthouder kan de instelling volgens DNB uitgroeien naar het vierde en hoogste niveau, een Benchmarking-relatie met DNB Toezicht. Rol van

⁶¹Toezicht Expertisecentra, Cultuur, organisatie en integriteit, Confidentieel, Tussenrapportage over het DNB Toezicht Gedrag en Cultuur, 6 december 2011

DNB op het vierde niveau is interactie met de onderneming en sector bij de vorming van beleid en het Creëren van champions/Faming. Zie bijlage 2.

Shaming en Faming

In *Visie DNB Toezicht 2014-2018* is beschreven hoe DNB het “shamen” en “famen” als instrument wil inzetten.

'DNB zou op basis van reeds beschikbare publieke informatie vanuit de instelling kunnen overwegen haar standpunten of zorgen over een toezichtprobleem te publiceren.

Het is daarnaast wellicht mogelijk om bij specifieke casussen waar sprake is van een concrete aanwijzing van een ernstige misstand publiek melding te doen van intensivering van het toezicht op de betreffende instelling.

DNB zou – met instemming van de betreffende instelling – positieve toezichtbevindingen ten aanzien van een individuele instelling kunnen publiceren ter beïnvloeding van de sector.'

Tot op heden zijn er Toezichtonderzoeken naar het gedrag van beleidsbepalers in meer dan 35 instellingen uitgevoerd. Thema's zijn besluitvorming, communicatie, groepsdynamiek en leiderschapsstijl. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door het *Expertisecentrum Organisatie, cultuur en integriteit* onder meer door het bijwonen van vergaderingen van beleidsbepalers.

De resultaten van de onderzoeken zijn niet vrijblijvend. De onderzoekers maken deel uit van een multidisciplinair team en komen bij de instellingen langs. *'We vragen niet of we langs mogen komen, we kómen gewoon'*, aldus Wieke Scholten, 33 jaar, toezichthouder en psycholoog⁶².

De resultaten worden vastgelegd in een rapport 'instellingsspecifieke bevindingen'. Die zijn vertrouwelijk en niet vrijblijvend. Bij instellingen waar riscicogedrag wordt geconstateerd, hanteert DNB de codes rood, oranje en groen. 'Bij een organisatie met code rood willen we dat er direct iets verandert. Hoewel onze insteek het beïnvloeden van gedrag is, zijn personele consequenties niet uitgesloten. [...] Zo hebben we een aantal keren meegemaakt dat ons rapport voor de Raad van Commissarissen de druppel was die de emmer deed overlopen. De instellingen namen zelf actie', vervolgt Wieke Scholten in *Vrij Nederland*.

Bij meerdere instellingen zijn na afloop van het onderzoek personele wisselingen in de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen doorgevoerd. Maar je kunt nooit hard stellen dat deze een direct gevolg zijn van het toezichtonderzoek. 'Als je het betrokkenen zelf vraagt zullen ze het niet expliciet toegeven. In de krant lees je dan dat de bestuurder vertrekt om persoonlijke redenen of dat hij zich niet meer kan vinden in de strategie', voegt collega Raaijmakers, psycholoog en toezichthouder, toe in *Vrij Nederland*.

⁶²Map Oberndorrf, VN, De bankier in Analyse,

DNB als opleider en adviseur

De aanbevelingen worden beschreven in *Leading by Example*.⁶³ De goede voorbeelden komen uit de praktijk, 'enkele hebben we ook zo bij de organisaties gevonden'. Goede voorbeelden van bijvoorbeeld een flexibele leiderschapstijl en de beschrijving van gewenste besluitvormingsmodellen.

'DNB zal de ontwikkelingen in gedrag niet alleen volgen maar ook waar nodig met maatregelen bijsturen. Daarnaast wil DNB het gedrag ook proactief stimuleren. Dat vraagt om intensief toezicht. DNB doet dit door educatie en opleiding'.

Let wel: het toezicht geschiedt door educatie en opleiding. Dat legt de morele verantwoordelijkheid voor het beleid van de instellingen wel heel erg bij DNB terwijl deze juridisch niet aansprakelijk te stellen is.

In 2013 is DNB zelfs tezamen met de AFM gestart met *Toezichtonderzoeken naar het Verandervermogen van banken*. DNB ziet haar Toezicht-rol daarbij als adviseur.

'We gebruiken daarvoor verschillende instrumenten, surveys, interviews, specifieke analysemodellen en challenge-sessies tussen toezichthouder en medewerkers. De onderzoeken zijn niet vrijblijvend. We verwachten dat banken aan de slag gaan met onze aanbevelingen. Wij hebben op grond van literatuur en gesprekken met deskundigen een model voor Verandervermogen ontwikkeld. Dit is niet verplicht om te gebruiken, het is een hulpmiddel.'⁶⁴

'Dit type toezichtonderzoek is onontgonnen terrein. Mondiaal gezien is DNB de eerste toezichthouder die gedrag en cultuur als risicofactor benoemt en de verantwoordelijkheid op zich neemt om als toezichthouder hier naar te kijken, en die te beoordelen en beïnvloeden.'⁶⁵

DNB breidt hiermee het aantal rollen (regelgever, aanklager en rechter) uit met de rollen opleider en organisatieadviseur. DNB bestuurt de onderneming mee maar zonder verantwoordelijkheid te dragen. Zij kan immers niet meer aansprakelijk gesteld worden.

DNB loopt mondiaal voorop

Na het Britse FSA loopt DNB met de geschiktheidstoets in Europa voorop. Met het toezicht op Gedrag en Cultuur en proactieve verbeteringen via opleiding en advies, loopt DNB zelfs mondiaal voorop. Maar ook met de bedrieglijke verkoop van schadelijke renteswaps aan het MKB, aan gezondheidsinstellingen, aan onderwijsinstellingen en aan woningcorporaties, loopt Nederland wereldwijd voorop. Het oud-Hollandse gezegde 'Schoenmaker blijf bij je leest' is kennelijk niet aan DNB besteed.

Gevolgen

Oneigenlijk verkregen informatie bij de opleidingen en adviestrajecten of het niet opvolgen van aanbevelingen en adviezen kunnen aanleiding zijn voor hertoetsing. Informatie in de vertrouwelijke rapporten van de themaonderzoekers kunnen, ook zónder

⁶³DNB *Leading by example*, maart 2013

⁶⁴DNB Nieuwsbericht, *Verandervermogen van banken*, 6 februari 2014

⁶⁵Scholten & Raaijmakers, *De Psycholoog, Reflectie in de bestuurskamer*, oktober 2014

geschiktheidstoetsing, personele consequenties hebben. En tenslotte: beleidsbepalers zijn niet meer vrij in het vormen van hun eigen beleid.

DNB schrijft de wet voor

DNB is actief op zoek naar nieuwe mogelijkheden om meer te publiceren over het toezicht en over financiële instellingen. DNB is voornemens om een uniforme set van financiële kerngegevens uit de toezichtrapportages over individuele banken en pensioenfondsen te publiceren. Waar nodig vraagt DNB om wijziging van de wet en regelgeving teneinde deze publicatie mogelijk te maken.⁶⁶

DNB is niet tevreden over de handhavingsmiddelen die zij ter beschikking heeft om gedrag en cultuur te beïnvloeden, om integer gedrag af te dwingen. Deze richten zich primair op de hard controls als beleid, maatregelen en procedures. “Vooraf valt niet altijd vast te stellen of een handeling al dan niet indruist tegen hetgeen in het maatschappelijk verkeer betaamt [...] De reikwijdte wordt derhalve beperkt tot schendingen van de norm.” Dat maakt de mogelijkheid tot handhaving wel erg beperkt vindt DNB. DNB pleit daarom voor een steviger basis in de wetgeving.⁶⁷

⁶⁶ Visie Toezicht DNB 2014-2018

⁶⁷ Toezicht Expertisecentra, Cultuur, organisatie en integriteit, Confidentieel, Tussenrapportage over het DNB Toezicht Gedrag en Cultuur, 6 december 2011

Conclusies

De geschiktheidstoetsingen hebben geen positieve invloed op de financiële wereld. Nadat bestuurders en commissarissen van de vier grootste banken in 2011/2012 waren getoetst zijn die banken onder leiding en toezicht van de goedgekeurde bestuurders en commissarissen rustig doorgedaan met bedrieglijke verkoop van renteswapcontracten. Ook zijn de banken rustig door gegaan met het willekeurig en onrechtmatig opleggen van renteopslagen.

DNB ziet niet in dat de situatie in de financiële wereld door de toetsingen niet verbetert en houdt jegens de Minister van Financien ten onrechte vol dat de toetsingen een kwaliteitsverbetering van beleidsbepalers tot gevolg heeft.

Het toetsingsproces is amateuristisch van opzet en niet onafhankelijk. DNB streeft bij het toetsen niet naar maximale objectiviteit.

DNB treedt op als handhaver, regelgever en rechter, als adviseur en beleidsbepaler.

De toetsingen van bestuurders en commissarissen worden door onervaren, niet professionele en niet onafhankelijke toetsers uitgevoerd in plaats van door vakmensen die de valkuilen van het vak kennen, objectiviteit nastreven, onafhankelijk kunnen opereren en als deskundige boven de materie staan.

Het management van DNB kan onafhankelijk van het resultaat van de toetsing beslissen over de vraag of een kandidaat geschikt bevonden wordt.

DNB kan zittende beleidsbepalers ongelimiteerd hertoetsen en misbruikt deze bevoegdheid om het beleid van de instellingen te beïnvloeden. Zij gaat tot hertoetsing over wanneer haar juridisch niet bindende beleidsadviezen niet worden opgevolgd. DNB dwingt onder haar toezicht staande instellingen aldus via hertoetsing en potentiële reputatieschade tot het opleggen van beleidswijzigingen waartoe zij geen bevoegdheid heeft.

Goede kandidaten van buiten de sector gaan voor de financiële sector verloren door de lange doorlooptijd van het hele toetsingsproces.

De kandidaat kan bij voorgenomen aftoetsing alleen bezwaar aantekenen wanneer ook de instelling dat doet.

Deze constructie heeft tot gevolg dat meer dan 90% van de in twijfel getrokken kandidaten zich terugtrekken om reputatieschade voor de onderneming en zichzelf te voorkomen.

Beleidsregel Geschiktheid 2012 heeft in de praktijk onnodige reputatieschade veroorzaakt en werkt als een beroepsverbod.

De hertoetsingsstrategie van DNB heeft tot gevolg dat de financiële sector in toenemende mate bemand zal worden met jaknikkers in plaats van met onafhankelijke, kritische, denkers.

Bijlage 1 Vacature DNB Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders

DEADLINE15-02-2015

Verstreken

| | |
|------------------|-------------------|
| Aanmeld Deadline | 15-02-2015 |
| Startdatum | 15-02-2015 |
| Type stage | Normal Internship |
| Richting | Juridisch |
| Niveau | HBO & WO |
| Locatie | Amsterdam |

De Nederlandsche Bank: Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders

Meewerkstage Toetsing verzekeringsbestuurders

Hoe komt het dat dezelfde bestuurder bij de ene verzekeraar wel geschikt is maar bij de andere verzekeraar niet en hoe vertel je dat aan die bestuurder? Hoe toets je of een bestuurder over de juiste competenties beschikt? Vind je het leuk om met dit soort vragen om te gaan dan is deze uitdagende stage echt iets voor jou!

De afdeling Expertisecentrum Toetsingen houdt zich bezig met de betrouwbaarheids- en geschiktheidstoetsing van (nieuwe) bestuurders bij onder meer banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Eén van de taken van deze afdeling is het toetsen of kandidaat-bestuurders van verzekeraars geschikt genoeg zijn voor het uitoefenen van hun functie als bestuurder of lid van de Raad van Commissarissen bij verzekeraars. Je leert de wereld achter geschiktheids- en betrouwbaarheidstoetsingen kennen en komt in aanraking met de meest uiteenlopende verzekeraars. Je krijgt te maken met werkzaamheden met een hoge actualiteitswaarde. Naast beoordeling van toegestuurde documenten zal je aanwezig zijn bij gesprekken die gevoerd worden om een nader beeld te krijgen van de geschiktheid van kandidaat-bestuurders of leden van de Raad van Commissarissen. Natuurlijk doe je dit niet alleen en zal je begeleid worden door een enthousiast team.

De meewerkstage

Gedurende je stage maak je kennis met allerlei aspecten van het verzekeringstoezicht.

- Je beoordeelt de volledigheid van toetsingsaanvragen van nieuwe bestuurders (op grond van de Beleidsregel Geschiktheid 2012) en zal ingestuurde informatie kritisch inhoudelijk beoordelen.
- Het bijwonen van toetsingsgesprekken en de vastlegging daarvan.
- Het bijdragen aan een oordeel over de geschiktheid van de bestuurder en dit oordeel gemotiveerd vastleggen.
- Zorgdragen voor eenduidige behandeling van geschiktheidstoetsingen.

Doelgroep

- Je bent een wo (bachelor) of hbo student Economie, Psychologie, HR of Rechten (Compliance).
- Je bent nauwkeurig en kunt gestructureerd werken.
- Je schriftelijke en mondelinge vaardigheden zijn uitstekend.
- Goede kennis van Excel is een pre.
- We verwachten dat je met jouw affiniteit voor de materie, leergierigheid en capaciteiten zaken snel oppikt.

De stage start bij voorkeur op 15 februari 2015. De stage duurt minimaal 4 en maximaal 6 maanden. Je werkt daarbij 32 tot 36 uur per week. Minder uren is in overleg mogelijk. Pas jij in dit geschetste profiel, dan bieden wij jou de kans een brede en relevante stage-ervaring toe te voegen aan jouw cv. Een stagevergoeding is beschikbaar.

Afdelingsprofiel

De afdeling Expertisecentrum Toetsingen (ECT) bestaat uit een enthousiaste groep van medewerkers met verschillende achtergrond (economisch, juridisch, accountancy, psychologisch). De werkzaamheden worden in verschillende teams uitgevoerd met elk een eigen aandachtsgebied. Binnen de afdeling staat teamwork voorop en heerst een informele sfeer. Collega's zijn altijd bereid elkaar te helpen bij de verschillende vraagstukken die zich aandienen.

Bijlage 2 Model Toezichtrelatie DNB Gedrag en Cultuur

Toezicht expertisecentra Cultuur, organisatie en integriteit

6 december 2011

Confidentieel

Tussenrapportage DNB Toezicht Gedrag en Cultuur

Groeimodel zoals toe te passen per individuele instelling

| Waarden/cultuur van de onderneming | Toezichtrelatie |
|--|---|
| <p>Minimum niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceptie van pak- en sanctiekans beïnvloeden naleving • Mechanische toepassing van wet- en regelgeving • Afschuiven van verantwoordelijkheid | <p>Verhoogd toezicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geven van concrete instructies • Perceptie van pakkans verhogen • Onmiddellijke, effectieve, consistente sancties • Shaming/Informereren publiek |
| <p>Compliance cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheden van naleving en overtreding beïnvloeden de mate van naleving • Vertrouwen op guidance • Volgens het boekje • Onbewust van (bepaalde) risico's • Bureaucratisch | <p>Toezicht/Onderwijs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thematische aanpak bij toezichtbezoeken • Informatievoorziening • Aanreiken van ideeën, guidance • Administratieve lasten beperken • Economisch aantrekkelijk maken van naleving |
| <p>Van compliance naar integriteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale omgeving/controle tussen ondernemingen bevordert integriteit • Risico-georiënteerd, zelf sturend • Normen en waarden geïntegreerd in de meeste primaire processen • Normen en waarden worden gezien als constructieve bijdrage | <p>Onderwijs/advies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open contact • Ondernemingen aanspreken op maatschappelijke verantwoordelijkheid |
| <p>Integriteitbewuste bedrijfscultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integriteit is een interne norm geworden • Spirit of the law • Professionele individuele verantwoordelijkheid • Gericht op preventie • Gericht op leren • Bewustzijn en discussie over normen en waarden op alle niveaus • Open cultuur | <p>Benchmarking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactie met onderneming/sector bij vorming beleid • Leading by example • Vertrouwen in toezichthouder • Het 'waarom' van de norm uitleggen • Creëren van 'champions', faming • Toezichthouder als raadgever |