

Good practice  
benoemen  
personen die door  
DNB worden  
getoetst



## Inleiding

Cijfers laten zien dat veruit het grootste deel van de aanvangstoetsingen positief uitvalt. In 2015 kreeg slechts 5% van de getoetste verzekeraarsfunctionarissen geen positieve uitslag (inclusief degenen die vroegtijdig afhaakten). Een belangrijke reden daarvoor is dat voorgedragen kandidaten over onvoldoende algemene en specifieke vakinhoudelijke kennis beschikten (75%), bijvoorbeeld kennis en achtergronden van wet- en regelgeving. Instellingen die zich goed verplaatsen in de schoenen van DNB, zich afvragen wat de toezichthouder zou moeten weten, alle relevante informatie aandragen en kandidaten voorbereiden, scoren beter. DNB wil zich een goed beeld kunnen vormen of instellingen een duidelijke, bewuste keuze hebben gemaakt en of de kandidaat betrouwbaar is en een belangrijke bijdrage en toegevoegde waarde aan de instelling kan leveren.

Met deze good practice wil het Verbond bouwstenen aandragen voor leden om het proces van aanvangstoetsingen zo goed mogelijk te laten verlopen. Een goede voorbereiding en documentatie kan resulteren in minder toetsingsgesprekken en een hoger slagingspercentage.

Er is dankbaar gebruik gemaakt van de informatie die op de website van DNB, meer specifiek Open Boek, is te vinden over het toetsingsproces, alsmede van input van leden, meer specifiek de commissie Regelgeving en Juridische Zaken. De good practice is goedgekeurd door de commissie Financieel Economische zaken en afgestemd met DNB.

## Wie wordt getoetst ?

De volgende personen worden door DNB op geschiktheid- en/of betrouwbaarheid getoetst: de dagelijkse (mede)beleidsbepalers (waaronder in ieder geval de bestuurders), de leden van een toezichthoudend orgaan (zoals een raad van commissarissen of raad van toezicht), personen die voor het houden of verwerven van een gekwalificeerde deelneming een verklaring van geen bezwaar (vvgb) aanvragen, wettelijke vertegenwoordigers en het tweede echelon.

De geschiktheidstoetsing van het tweede echelon ziet er anders uit. DNB controleert (slechts) of het proces bij de betreffende verzekeraar goed is ingericht. Om de kwaliteit van een toets te beoordelen, kan DNB steekproeven nemen. Bij negatieve signalen kan DNB besluiten om de betreffende kandidaat wel te toetsen.

Bij een herbenoeming van een persoon die al eerder met positief besluit getoetst is in dezelfde functie bij dezelfde instelling, hoeft niet opnieuw te worden getoetst en volstaat een schriftelijke melding aan DNB.

Een portefeuillewijziging moet schriftelijk gemeld worden bij DNB en kan aanleiding zijn tot een nieuwe (aanvangs)toetsing.

## Werving- en selectieproces

Hanteer een op schrift gesteld proces met duidelijke taken en bevoegdheden van degenen die betrokken zijn bij het werving- en selectieproces. In de governance is hier veelal in voorzien door het instellen van een Remuneratiecommissie die verantwoordelijk is voor werving, selectie, voordracht en benoeming van medecommissarissen en bestuurders.

### 1. Opstellen goed profiel

- Stel een profiel op met de specifieke functie van de kandidaat (taken, werkzaamheden, aandachtsgebieden, verantwoordelijkheden, te verwachten tijdsbesteding).
- Vermeld daarin de eigenschappen die de kandidaat moet hebben (gedrag).
- Vermeld daarin de vaardigheden die de kandidaat moet hebben (competenties).
- Vermeld daarin kennis die de kandidaat moet hebben (opleiding en ervaring).

Wat is de missie & visie van de onderneming? Stel vast welke bijdrage de kandidaat daaraan moeten leveren, gelet op de aard, omvang, complexiteit en het risicoprofiel van de onderneming. Wees ook transparant over de hiaten bij de kandidaat en hoe dit door opleiding wordt bijgewerkt of hoe deze hiaten door de collegabestuurders worden opgevuld.

Kijk goed naar de samenstelling en het functioneren van het collectief. Over welke kwaliteiten beschikken de overige beleidsbepalers? Waar zitten relatieve kwetsbaarheden? Maak daarbij gebruik van de DNB Geschiktheidsmatrix Raad van Commissarissen<sup>1</sup> en de DNB Geschiktheidsmatrix Raad van Bestuur en directie <sup>2</sup> en vul het realistisch in.

Het Verbond beschikt over een format met een aantal koppelingen waardoor het invullen van de DNB-matrix wordt vergemakkelijkt en foutieve overnames worden voorkomen: [bijlage 1](#).

U kunt de matrix aanvullen met specifiek voor de verzekeraar geldende vereisten. U kunt de kansen op een succesvolle toetsing vergroten door de matrix aan te vullen met kennisgebieden waarin de kandidaat uitblinkt.

### 2. Kandidaten zoeken

- Overweeg om werving- en selectiebureaus in te schakelen.
- Zoek in eigen netwerk.
- Onderneem overige acties, zoals het plaatsen van advertenties.
- Gebruik social media, zoals LinkedIn.

Van belang is dat er zorgvuldig is gezocht naar de meest geschikte kandidaat en dat dit ook aantoonbaar is.

### 3. Beoordelen geschiktheid

- Voer gesprekken met de kandidaat.
- Verzamel documenten (identiteitsbewijs, curriculum vitae).
- Verzoek om de relevante geschiktheidsmatrix in te vullen.
- Verzoek het DNB Formulier Betrouwbaarheidsonderzoek in te vullen. Indien de betrouwbaarheid niet opnieuw getoetst moet worden, is het niettemin van belang om de vragen nog eens goed door te nemen.
- Verricht assessments.
- Neem contact op met opgegeven referenten.

---

<sup>1</sup> <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-226115.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-235516.docx>

De kandidaat moet minimaal geschikt zijn op de onderwerpen die staan in de Beleidsregel geschiktheid 2012 van DNB en de AFM:

1. bestuur, organisatie en communicatie, inclusief sturing geven aan processen, taakgebieden en medewerkers, en het naleven en handhaven van algemeen aanvaarde sociale, ethische en professionele normen, waaronder het tijdig, juist en duidelijk informeren van klanten en de toezichthouder;
2. producten, diensten en markten waarop de onderneming actief is, inclusief relevante wet- en regelgeving en financiële (en actuariële) aspecten;
3. beheerste en integere bedrijfsvoering, waaronder de administratieve organisatie en interne controle, de waarborging van geschiktheid en vakbekwaamheid binnen een onderneming, de zorgvuldige behandeling van klanten, het risicomanagement, compliance en de uitbesteding van werkzaamheden;
4. evenwichtige en consistente besluitvorming, waarbij de belangen van klanten en de relatie met andere stakeholders een centrale positie innemen.

Het is van belang om richting DNB te benoemen over welke kennis de kandidaat beschikt en wat eraan gedaan moet worden om deze desgewenst bij te spijkeren. Indien de kennis tekort schiet, kan DNB immers ook besluiten de kandidaat goed te keuren onder de ontbindende voorwaarde dat binnen een bepaalde termijn de kennis op orde is.

#### 4. *Beoordelen betrouwbaarheid*

Openheid en vertrouwen richting DNB zijn hierbij cruciaal. Als er een antecedent is, hoeft dat niet te leiden tot een negatief oordeel. DNB zal een weging maken en goed kijken naar de context (zoals ernst, verwijtbaarheid en tijdsverloop). Om inzicht te krijgen in antecedenten, maakt DNB gebruik van onder meer:

- de door de te benoemen persoon en voorgenomen houder van een gekwalificeerde deelneming ingevulde vragenlijst in het Betrouwbaarheidsformulier volgens het door de toezichthouder vastgestelde model;
- de mogelijkheid om bij de Landelijk Officier van Justitie gegevens uit politieregisters op te vragen;
- raadpleging van de database Venoot '98 van het Ministerie van Justitie;
- raadpleging van de Belastingdienst;
- relevante toezichtinformatie;
- gegevens of inlichtingen verkregen van Nederlandse of buitenlandse overheidsinstanties dan wel van Nederlandse of buitenlandse van overheidswege aangewezen instanties die belast zijn met het toezicht op financiële markten of op natuurlijke personen en rechtspersonen die op die markten werkzaam zijn;
- ambtsberichten van het Openbaar Ministerie;
- referenties.

Verricht als instelling ook zelf onderzoek naar mogelijke antecedenten via openbare bronnen en databanken. Doe dit bijvoorbeeld aan de hand van het CV en de vorige werkgevers van de te benoemen persoon, informatie uit de pers (indicaties van fraude, omkoping of mogelijke belangenverstremming, betrokkenheid bij ondernemingen die negatief in het nieuws zijn geweest), faillissementsverslagen en databanken zoals de Kamer van Koophandel, Graydon en Experian.

De toezichthouders beoordelen de volgende soorten antecedenten:

- strafrechtelijke antecedenten, zoals veroordelingen, transacties, (voorwaardelijk) sepot of vrijspraak of ontslag van rechtsvervolging;
- financiële antecedenten, zoals persoonlijke of zakelijke financiële problemen;
- toezichtantecedenten, zoals onjuist of onvolledig informeren van de toezichthouder, betrokkenheid bij het weigeren of intrekken van een vergunning of opleggen van een formele maatregel;
- fiscaal bestuursrechtelijke antecedenten, zoals persoonlijke of zakelijke vergrijpboetes;
- overige antecedenten, zoals beëindiging inschrijving DSI, tuchtrechtelijke maatregel, een vorige werkgever die negatief in het nieuws is geweest of een arbeidsconflict.



Voor de beoordeling van betrouwbaarheid zijn eigenschappen als waarheidlievendheid, verantwoordelijkheidszin, wetsgetrouwheid, openheid, oprechtheid, prudentie, punctualiteit, onkreukbaarheid, discretie en rechtschapenheid van belang.

Stel in een gesprek met de kandidaat gericht vragen over mogelijke antecedenten. De onderneming heeft nauwelijks mogelijkheden om te onderzoeken of vragen naar waarheid worden beantwoord. DNB daarentegen wel door informatie op te vragen bij de Belastingdienst, de FIOD en het Openbaar Ministerie.

Antecedenten houdt DNB bij in de bestuurdersmonitor. Dit is een niet-openbaar register, waarin op individueel niveau de antecedenten van getoetste personen worden geregistreerd.

Het is verstandig om eerder te veel dan te weinig te melden. Bij twijfel of iets al dan niet gemeld moet worden, kan er ook navraag gedaan worden bij de betrokken toezichthouder.

## 5. Besluitvorming

Op basis van gesprekken en onderzoek (zelf, extern bureau b.v. self assessment) kan een overwogen keuze worden gemaakt. Het is zaak om de besluitvorming over de selectie en de overwegingen die hiertoe hebben geleid goed vast te leggen, zodat blijkt dat de onderneming niet 'over één nacht ijs is gegaan'. Expliciet wordt beschreven waarom de kandidaat in het functieprofiel past (geschikt is en over de benodigde competenties beschikt). Hierbij kan verwezen worden naar relevante beleidsdocumenten en reglementen. Daarnaast wordt beschreven hoe de kandidaat past binnen het collectief en op welke wijze de onderneming dit heeft getoetst.

Met andere woorden: overtuig DNB. Ook wat er mist en hoe je dat oplost; bijvoorbeeld via een inwerk of opleidingsplan en/of hoe het collectief dit kan opvangt.

Houd rekening met het maximum aantal toezichthoudende functies dat een bestuurder of commissaris wettelijk mag vervullen op basis van de Wet bestuur en toezicht. Daarnaast kijkt DNB ook naar de effectieve tijdsbesteding van de kandidaat en wordt beoordeeld of een kandidaat voldoende tijd heeft in het geval er zich ergens plotseling grote problemen voordoen. In dat licht is het ook van belang transparant te zijn over tijdsbesteding op terreinen die niet vallen onder de reikwijdte van de wet, maar de kandidaat wel tijd vragen.

## 6. Kandidaat voorbereiden op mogelijk toetsingsgesprek met DNB

Ondersteun de kandidaat in een goede voorbereiding indien hij/zij op gesprek moet komen.

Een schriftelijk opgesteld voorbereidingsprogramma kan hierbij helpen. De betreffende informatie is bovendien relevant om goed de functie uit te kunnen oefenen.

- Verdiepen in de onderneming, de producten, de inrichting en de cultuur.
- Persoonlijke visie kunnen geven op bestuurlijke en strategische vragen, zoals relevante (markt)ontwikkelingen en regelgeving, de belangrijkste uitdagingen en knelpunten die spelen en waar de onderneming over enkele jaren zou moeten staan.
- Lezen van bepaalde (vertrouwelijke) documenten (eventueel na het ondertekenen van een geheimhoudingsverklaring).
- Gesprekken voeren met bestuurders en commissarissen van de onderneming.
- Gesprekken voeren met de leidinggevenden van de vier sleutelfuncties (compliance, internal audit, riskmanagement en actuaariaat).

Mocht DNB op basis van het verkregen materiaal en de antecedentcheck niet tot een positief oordeel kunnen komen, volgt er een gesprek. Het is dan verstandig een gesprek goed voor te bereiden. Het Verbond biedt hiervoor een faciliteit. Personen die een toetsingsproces doorlopen, kunnen daar gebruik van maken. De faciliteit houdt in dat een kandidaat een oefengesprek bij het Verbond - of desgewenst op eigen locatie - kan voeren. Van de zijde van het Verbond wordt het oefengesprek op senior managementniveau gevoerd. Voor een oefengesprek worden geen kosten berekend. Kandidaten kunnen zich aan de hand van een instructieformulier voorbereiden ([bijlage 2](#)). Een gesprek kan worden aangevraagd bij Chris van Toor ([c.van.toor@verzekeraars.nl](mailto:c.van.toor@verzekeraars.nl)) en Luuk van der Scheer ([l.vd.scheer@verzekeraars.nl](mailto:l.vd.scheer@verzekeraars.nl)).

Een kandidaat heeft de mogelijkheid om DNB te vragen de eigen toezichthouder buiten het gesprek te houden. Belangrijk voordeel echter van het aanwezig hebben van de toezichthouder bij het gesprek is dat het gesprek dan meer in de context van de onderneming plaatsvindt.

## 7. Contact met DNB opnemen

- DNB Meldingsformulier Benoeming<sup>3</sup> invullen en naar DNB sturen met de volgende bijlagen:
  1. identiteitsbewijs (kopie van een geldig paspoort of identiteitskaart);
  2. curriculum vitae (daarin moet in ieder geval zijn opgenomen de opleiding en relevante cursussen, werkervaring, alle nevenfuncties en bij voorkeur een overzicht van aantoonbare competenties in relatie tot de uit te oefenen functie);
  3. geschiktheidsmatrix;
  4. werving- en selectieprocedure (welke procedure doorlopen is om de kandidaat te werven en te selecteren; op welke wijze diploma's zijn geverifieerd);
  5. functieprofiel;
  6. besluitvorming en overwegingen bij benoeming (ter extra onderbouwing kunnen periodieke beoordelingen van de kandidaat in een andere functie en uitkomsten van een assessment worden meegestuurd).
- DNB Formulier Betrouwbaarheidsonderzoek<sup>4</sup> invullen en naar DNB sturen

Dit is alleen nodig indien de kandidaat niet eerder is getoetst op betrouwbaarheid door DNB of de AFM en er sinds de laatste toetsing geen wijzigingen zijn in antecedenten of overige relevante feiten.

Relevante beleidsdocumenten en reglementen waarin het werving- en selectieproces staat beschreven met alle formele taken, verantwoordelijkheden en en bevoegdheden kunt u eveneens naar DNB sturen. Vooral indien daarnaar wordt verwezen in de hierboven genoemde zes bijlagen.

## 8. Na beoordeling DNB

Van belang is om met de kandidaat vooraf goed af te stemmen hoe het traject eruit ziet als DNB het voornemen kenbaar maakt om tot een negatief besluit te komen. Trekt de instelling dan het toetsingsverzoek in of wordt desgewenst de mogelijkheid geboden om het besluit af te wachten en daartegen bezwaar in te dienen en later eventueel (hoger) beroep in te stellen?

Indien DNB goedkeuring verleent:

- Benoem de kandidaat en laat hem of haar de eed of belofte afleggen.
- Evalueer het werving- en selectieproces en pas het eventueel aan.
- Verricht jaarlijks de matrix check.
- Evalueer regelmatig de individuele kennis van getoetste personen.

---

<sup>3</sup> <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-214167.pdf>

<sup>4</sup> <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-214165.pdf> en <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-232678.pdf> (tweede echelon)



27 september 2016



**Bijlage 1** Klik op deze link: [DNB geschiktheidsmatrix](#)

**Bijlage 2** Oefengesprek in het kader van DNB-toetsing

*Individueel*

- Hoe heeft u zich op dit gesprek voorbereid? Heeft u bij anderen geïnformeerd die al eerder een procedure hebben doorlopen?
- Kent u het profiel dat voor uw functie is aangemaakt?
- Voldoet u aan dat profiel?
- Waarom bent u degene die moet worden benoemd?
- Wat is uw toegevoegde waarde voor het collectief?
- Hoe ziet u uw rol bij de instelling?
- Kent u het informatiepakket dat over u naar DNB is gestuurd?
- Kunt u een voorbeeld noemen van een actief optreden van uzelf?
- Hoe laat u zich informeren?
- Waar ligt uw passie?
- Hoe houdt u uw kennis bij?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u te maken kreeg met conflicterende belangen?
- Kunt u een recente situatie schetsen waarin u kritisch en vasthoudend was? Welke rol had u? Wat wilde u bereiken? Wat heeft u gedaan? Wat was het resultaat? Hoe kijkt u terug op de situatie? Wat zou u met de kennis van nu anders doen?
- Waarom heeft u incident X niet gemeld? Wat was uw betrokkenheid bij X? Wat heeft u geleerd van X? Wat zou u nu anders doen?

*Governance*

- Wat voor type verzekeraar is uw maatschappij?
- Hoe ziet de bestuurlijke structuur er uit?
- Hoe is de taakverdeling binnen het bestuur?
- Hoe is de RvC samengesteld?
- Wat zijn de hoofdtaken van de RvC?
- Is er sprake van een werkverdeling binnen RvC?
- Wat is/wordt uw taak?
- Heeft u daar specifieke kennis voor in huis?
- Is er een statuut dat de werkwijze van de RvC en de spelverdeling met het bestuur vastlegt?
- Hoe gaat u om met conflicterende belangen?
- Wie stelt de vergaderagenda vast?

*Strategie*

- Wat voor ontwikkelingen ziet u in de markt?
- Hoe ziet u de toekomst van de maatschappij?
- Wat zijn volgens u de sterke en zwakke punten van de maatschappij?
- Hoe ziet u het toekomstige verdienmodel van de maatschappij?
- Heeft een (kleine/relatief kleine/gespecialiseerde) maatschappij als de uwe nog wel bestaansrecht?

#### *Operationeel*

- Wat zijn de kerncijfers van uw maatschappij?
- Wat voor producten worden er gevoerd?
- Zijn dat complexe of niet complexe producten?
- Is er een dienstverleningsdocument opgesteld?
- Wat zijn de belangrijkste risico's en beheersingsmaatregelen van de maatschappij? Komen deze voldoende naar voren in de ORSA?
- Wat zijn actuele vraagstukken waar de maatschappij mee te maken heeft?
- Kent u het beleggingsbeleid van de maatschappij?
- Hoe ziet het herverzekeringsbeleid van de maatschappij er uit?

#### *Solvency*

- Hoe ziet het raamwerk van Solvency II er uit?
- Wat is het verschil tussen Solvency II en Solvency II basic?
- Wat is de grootste verdienste van Solvency II (basic)?
- Wat is de impact van Solvency II (basic) op de maatschappij?
- Waar zijn de functies / functionaliteiten van Solvency II (basic) belegd?
- Ziet u een samenhang tussen pillar I en II?
- Wat vindt u het belangrijkste van pillar III?
- Hoe zien de three lines of defence er bij uw maatschappij uit?

#### *Overig*

- Kunt u iets over zorgplicht vertellen?
- Waar staat de afkorting Wft voor?
- Heeft u nog vragen voor DNB?