

Interview met **Patrick de Neef** —
Kwartiermaker **Chief Innovation Office Toezicht**

Data als rode draad

in de toezichtprocessen van DNB

Technologie is de driver voor veranderingen in de financiële sector en die veranderingen gaan harder dan ooit. Dat leverde bij De Nederlandsche Bank de urgentie op om de digitale ambitie van Toezicht te realiseren. Patrick de Neef, kwartiermaker van het Chief Innovation Office Toezicht (CIOT) vertelt over de ambities en wat de inzet van technologie door DNB betekent voor de sector.

Wat houdt datagericht toezicht voor DNB in en wat is de grootste uitdaging daarbij? “Een fundamenteel onderdeel van onze digitale ambitie is data zo in te zetten, dat het een toezichtstool wordt: data als rode draad in onze toezichtsprocessen. Door data beter in te zetten, kunnen we risico's beter inschatten en maken we betere keuzes. Ook data voor het management is belangrijk: doen we de juiste dingen, zijn wij effectief? Data kan ons bovendien helpen meer proactief te werken. Een voorbeeld. Banken dienen ieder kwartaal een rapportage in over hun liquiditeitsposities. Die data zijn we aan het verbinden met onze *Targetz-data*; de dagelijkse transacties in het betaalverkeer. Het doel is om uit de patronen die we zien in die dagelijkse data, eerder een risicosignaal te halen. Het koppelen van grote hoeveelheden data biedt naar mijn verwachting de meeste ‘winst’ voor DNB we kunnen daardoor patronen zien die we daarvoor niet zagen. De grootste uitdaging

voor het realiseren van onze ambitie is aan te sluiten op de behoeften van onze business. We hebben de toezichthouders nodig bij de ontwikkeling. Op dat moment zijn ze niet beschikbaar voor lopende dossiers. Maar als we die investering nu niet maken, dan kunnen ze steeds minder goed de dossiers van de toekomst behandelen. Die trade-off is onze grootste uitdaging.”

Wat doet het CIOT en wat houdt uw functie als kwartiermaker in? “Het CIOT gaat alle divisies van toezicht helpen met innovatie; het coördineert, jaagt aan en bewaakt. Goed portfolio-management is onderdeel van onze taak, zodat de inzet van technologie binnen toezicht als geheel de juiste kans opgaat. Het is de bedoeling dat toezichthouders de tools ook kunnen gaan gebruiken. Weten ze wat er speelt, sluit het aan op hun behoeftes, zijn ze voldoende getraind om er gebruik van te kunnen maken? Op al die gebieden hebben wij als CIOT een verantwoordelijkheid. Maar ook aan de top van de piramide vraagt dit om een nieuwe benadering. De digitale ambitie is een gezamenlijke ambitie en wordt versterkt door de visie van onze voorzitter Toezicht, Else Bos, aan wie ik rapporteer.”

“We zijn nu bezig met de inrichting en de governance: hoe past het binnen de organisatiestructuur? De functie van Chief Innovation Officer bestaat

bijvoorbeeld nog niet, ik ben nu nog kwartiermaker. We hebben deze aanpak, waarbij ik al wel begonnen ben met voorbereiding van de nieuwe governance en coördinatie van het werk aan de digitale ambitie, gekozen om enerzijds recht te doen aan robuuste besluitvorming en anderzijds geen tijd verloren te laten gaan om innovatie beter op de kaart te zetten. Eind maart hebben we bijvoorbeeld een applicatie opgeleverd die voor onze toezichthouders in één keer alle requirements voor banken visualiseert; met de geschiedenis en de vergelijking met andere banken. De opkomst bij de oplevering was groot. Frank Elderson was namens de directie aanwezig. Zo maken we de vooruitgang en het belang daarvan zichtbaar.”

Wat gaan financiële instellingen merken van het datagericht toezicht van DNB? “De grootste vraag is eigenlijk: wannéer gaan ze er wat van merken? Hoe snel we kunnen vernieuwen hangt bijvoorbeeld samen met de vraag: hoe zeker willen we zijn van een oplossing voordat we iets breed uitrollen? Is dat na één of twee succesvolle pilots of pas na twintig? Dat weten we nog niet. Wat banken op kortere termijn gaan merken is dat DNB steeds meer een helder en consistent verhaal heeft over innovatie in de sector. Het moet voor een bank niet uitmaken of hij praat met een beleidsmedewerker van de inno-

vatiehub, een toezichthouder op een account of met iemand van het CIOT.“

Hoe verandert de samenwerking met de financiële instellingen? “We willen de sector nadrukkelijk betrekken bij het nadenken over onze innovatievraagstukken. De rondtafelgesprekken in december 2018 waren de start van de gedachtevorming over het CIOT. Daar gaan we een vervolg aan geven. In juni starten we met het I-Forum: een kader voor zowel beleidsmatig als meer operationeel overleg over technologie tussen de toezichthouder en de financiële instellingen, fintechs en academici. Denk aan thema’s als ethiek, datakwaliteit en efficiëntere reporting. Centraal staat de vraag hoe we de sector als geheel kunnen versterken. Wat zijn de uitdagingen en wat is dan onze gezamenlijk top 3? Aan die top 3 willen we dan ook de handen ineen slaan om gezamenlijk tot merk-bare vooruitgang te komen. Overigens kunnen we niet alles samen doen. We blijven de toezichthouder; we bewaren altijd wat afstand.”

Hoe kunnen banken zich het beste voorbereiden op nieuwe requirements van DNB? “De beste manier is om mee te denken en te praten in ons I-Forum. We zullen hier steeds meer informatie in gaan delen over waar wij staan, maar bijvoorbeeld ook over pilots die we doen of willen gaan doen met de sector.”

Welke goede voorbeelden van data-gedreven toezicht ziet u in andere landen? “Veel landen zijn met dit onderwerp bezig. Singapore wordt wereldwijd gezien als de voorloper, zij opereren vanuit een sterke visie op innovatie als

land. Dat hebben wij in Nederland nog niet. De Singaporese toezichthouder heeft een andere rol, er is bijvoorbeeld geld beschikbaar om kunstmatige intelligentie te stimuleren in de sector. Op het gebied van suptech en reporting zijn er nog niet zulke duidelijke voorlopers, daar doet Europa het zo slecht nog niet.”

Werken Europese centrale banken op dit vlak ook samen, en hoe? “Voor het banktoezicht opereren we in een Europese context. De ECB komt steeds nadrukkelijker naar voren op het gebied van digitalisering en innovatie; twee jaar geleden was het nog geen thema, maar daar komt nu verandering in, is mijn indruk. Ik verwacht daardoor veel mogelijkheden voor samenwerking. Het zou zonde zijn als iedere toezichthouder binnen Europa het eigen wiel moet uitvinden. Het kan daardoor wel wat langer duren, het zal lastiger zijn in Europees verband snel grote stappen te kunnen zetten. Maar als we dan samen stappen zetten, dan is het een level playing field, zowel in kosten als baten, voor de Europese sector.”

Digitale transformatie gaat gepaard met een omslag in de organisatiecultuur. Hoe neemt u DNB mee in deze transformatie? “Cultuur is essentieel voor het slagen van onze digitale ambitie. Gedrag en cultuur is óók een speerpunt in ons toezicht. Ons Competence Center adviseert op basis van onze

digitale ambitie over cruciale *bottle-necks*. Dit team heeft veel ervaring door onderzoeken te doen bij onder toezicht staande instellingen. Nu gaan we die blik ook op onszelf richten. Een belangrijk speerpunt is om de werelden van de ontwikkelaars en de toezichthouders bij elkaar te brengen, zodat innovatie ook als het werk van toezichthouders voelt.”

Wat doet DNB om het benodigde talent aan te trekken? “Wij bieden mensen een unieke plek. DNB heeft overzicht over de hele sector en er is de wil om te innoveren, ook bij de top. Er is best interesse op de arbeidsmarkt voor datagericht werken bij DNB. De uitdaging is vooral om mensen binnen te houden. In het verleden zijn er mensen afgehaakt, omdat ze dynamiek en verandervermogen misten. Ik denk dat we dat nu bieden, en al helemaal als we wat verder zijn.” —

