

'Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur?'

Resultaten van ons onderzoek naar de relatie tussen de Compliance Professional en het toezichthoudend orgaan

mr. S.F. de Boer-Verheij EMOc, mr. N. Jager, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP, mr. drs. C.C. Merkens RA, mr. R. Notermans en C.A. Wielenga¹

We hebben onderzoek gedaan naar de manier waarop Compliance Professionals de relatie tussen compliance en het toezichthoudend orgaan beleven en waar deze mogelijk verbetering behoeft. De grondslag van de relatie is gebaseerd op het idee dat commissarissen over voldoende specifieke kennis en inzicht behoren te beschikken om (de gesignaleerde) risico's te begrijpen en dat zij voldoende geïnformeerd dienen te worden over relevante (niet-financiële) risico's en ontwikkelingen. Compliance Professionals kunnen commissarissen hierin ondersteunen. Het onderzoek concentreert zich rondom een aantal kernvragen: (1) Heeft de Compliance Professional rechtstreeks contact met de RvC? (2) Rapporteert de Compliance Professional ook aan de RvC? (3) Hoe vaak spreekt de Compliance Professional met de RvC? (4) Hoe beoordelen de Compliance Professionals de kwaliteit van de communicatie? We zijn positief verrast over de onderzoeksresultaten: compliance is al meer ingeburgerd aan de tafel van bestuurders en commissarissen dan wij vooraf hadden gedacht. Los van dit positieve beeld hebben respondenten waardevolle verbeteringsuggesties aangedragen. De onderzoeksresultaten hebben geleid tot beschouwingen en aanbevelingen over contactfrequentie, inhoud van rapportages, samenstelling van het complianceteam, creativiteit, onderlinge versterking, bescherming van de Compliance Professional en verkenning van de wensen van commissarissen. De aanbevelingen zijn gericht aan Compliance Professionals.

1. Inleiding

In februari 2021 hebben wij een enquête uitgestuurd naar Compliance Professionals in Nederland om hun relatie met de Raad van Commissarissen/- Toezicht te onderzoeken. In dit artikel presenteren wij de resultaten van ons onderzoek. In de eerste paragrafen beschrijven we de relatie tussen de compliancefunctie en het toezichthoudend orgaan vanuit zowel de praktijk als het (semi)juridische kader. Na onze onderzoeksresultaten in paragraaf 4, leest u in paragraaf 5 de conclusies. We besluiten deze bijdrage met onze beschouwingen en aanbevelingen.

De aandacht voor het belang van integriteit binnen Nederlandse organisaties ontstond in de jaren negentig. Uit die tijd stamt de bewustwording rondom het belang van integriteit. In 1992 sprak PvdA-politica en voormalig minister Ien Dales tijdens een lezing op een congres de inmiddels legendarische woorden: "Een beetje integer kan niet".² Hoewel dit een belangrijke uitspraak is geweest voor het integriteitsdenken in Nederland, zien wij integriteit overigens tegenwoordig genuanceerder: integriteit is niet zo zwart-wit als Ien Dales aangaf.

1. De auteurs zijn ervaren specialisten in de wereld van compliance en zijn allen lid van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging voor Compliance Professionals (VCO). Ze schrijven dit artikel op persoonlijke titel.

2. C.I. Dales, 'Om de integriteit van het Openbaar Bestuur, toespraak van de Minister van Binnenlandse Zaken op het congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten', 12-13 juni 1992; https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Om_de_integriteit_van_het_Openbaar_Bestuur.pdf

In 2008 maakte de financiële crisis pijnlijk duidelijk dat enkel het zorgdragen voor de juiste implementatie van wettelijke vereisten, waarbij de naleving van de geest van de wet niet werd geborgd, onvoldoende was om het juiste gedrag te bereiken. Dit had niet alleen gevolgen voor het compliancevak - Compliance Professionals moesten immers hun aandachtsgebied verbreden naar (het beïnvloeden van) menselijk gedrag - maar ook voor de rollen van bestuurders en commissarissen. In verschillende sectoren worden daarom inmiddels meer eisen gesteld aan de deskundigheid³, integriteit en de rol- en taakopvatting van bestuurders en commissarissen.

Er is gezocht naar de juiste balans in de omgang met elkaar, de materie, de positie van de Compliance Professional in de organisatie en de bijbehorende rapportagelijnen. Dit voelde - zeker in het begin - nog onwennig. Een belangrijke reden hiervoor werd enkele jaren geleden gesignaleerd door Sylvie Bleker-van Eyk. Zij benoemde dat het door het bestuur als bedreigend kan worden ervaren dat de Compliance Professional het recht heeft om te escaleren als de organisatie door niet-financiële risico's bedreigd wordt. Hiermee heeft de compliance- en integriteitsfunctie de mogelijkheid om, zonder controle door het bestuur, aan de hoogste deur binnen de governancestructuur te kloppen.⁴

Het resultaat is een verhoogde aandacht voor de rol die bestuurders en commissarissen spelen in relatie tot non-compliant gedrag binnen de organisatie. Hierdoor kunnen zij daar al enige tijd rechtstreeks op worden aangesproken. Mocht er sprake zijn van non-compliant gedrag, dan verwacht het OM een effectieve ingreep door de RvB en - indien de RvB in gebreke blijft - de RvC. Gebeurt dat niet? Dan acht het OM ook de RvC (met de voorzitter als eerst-aangesprokene) verantwoordelijk voor het in stand houden van strafbare praktijken. Twee voorbeelden hiervan zijn de schikking van € 4,8 miljoen, die de bestuursvoorzitter en enkele voormalige commissarissen van de Woningcorporatie troffen met Vestia in ruil voor het intrekken van een rechtszaak door Vestia⁵, en de casus van Meavita⁶ die in 2007 werd ontdekt en uiteindelijk in 2018 werd geschikt.

3. In de financiële sector ook wel aangeduid als 'geschiktheid' en 'betrouwbaarheid' of bij woningcorporaties als 'fit and proper'.

4. S. Bleker - van Eyk, *Compliance en integriteit kloppen aan de hoogste deur van de governancestructuur*, (Jaarboek Corporate Governance) Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer 2016-2017.

5. C. Vis, 'Oud-bestuurder Staal betaalt 1 miljoen aan Vestia, rechtszaak ingetrokken', NRC, 6 januari 2016. (www.nrc.nl/nieuws/2016/01/06/vestia-treft-schikking-en-met-oud-bestuurder-staal-en-oud-commissarissen).

6. Thuiszorgorganisatie Meavita bood zorg aan 100.000 cliënten maar ging na 2 jaar failliet en liet een miljoenschuld achter. Zie 'Loek Hermans schikt in langstlepende Meavita-zaak', NOS 24 januari 2018, [nos.nl https://nos.nl/artikel/2213597-loek-hermans-schikt-in-langstlepende-meavita-zaak.html](https://nos.nl/artikel/2213597-loek-hermans-schikt-in-langstlepende-meavita-zaak.html).

Desondanks zijn bestuurders en commissarissen in het verleden nog niet vaak persoonlijk aangesproken op non-compliant gedrag. Dit lijkt nu te keren; de rol van bestuurders en commissarissen heeft ingrijpende veranderingen ondergaan en de weg lijkt nu te worden vrijgemaakt in de maatschappij voor een andere aanvliegroute. Het Openbaar Ministerie, de AFM en DNB spreken bestuurders en commissarissen aan op - en vervolgen mogelijkerwijs - voor niet-compliant gedrag van de organisatie of diens medewerkers, en voor het (al dan niet bewust) nalaten van het nemen van de juiste beheersmaatregelen. Het meest recente voorbeeld hiervan is de aangekondigde vervolging van oud-ING-topman Ralph Hamers vanwege zijn vermeende rol in de witwasaffaire.^{7,8} Het Gerechtshof concludeerde dat Hamers een rol heeft gespeeld in het beleid dat witwassen structureel mogelijk maakte en dat die rol nader onderzocht moet worden.

In de Corporate Governance Code krijgt het onderwerp van specifieke deskundigheid aandacht in principe 2.1.4. Daarin is vervat dat elke commissaris (en bestuurder) moet beschikken over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn/haar taak. En elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Dit betreft dus ook het beleid aangaande risicobeheersing en een beheerste en integere bedrijfsvoering. Ook andere gedragscodes, zoals bijvoorbeeld de Code Verzekeraars, Code Goed Onderwijsbestuur en de Zorgbrede governancecode, onderstrepen het belang van deskundige en integere bestuurders en commissarissen.

Voor bestuurders en commissarissen is dit een belangrijke ontwikkeling. Wanneer zij het risico lopen dat zij eerder individueel worden aangesproken op het voorkomen of oplossen van niet-financiële risicovraagstukken, is het belangrijk dat zij kennis hebben van dit soort vraagstukken en voldoende inzicht hebben om deze te kunnen beoordelen.

Naast de hierboven beschreven externe drivers geldt natuurlijk als belangrijkste motivator de intrinsieke wil om een robuuste, integere organisatie te bouwen waarin het juiste wordt gedaan richting de verschillende belanghebbenden, op het juiste moment en op de juiste wijze. De RvC vervult hierbij een voorbeeldrol, hetgeen leidt tot de legitieme verwachting dat zij ook op dit gebied stevig moreel en ethisch leiderschap tonen en daarmee hun voorbeeldrol goed invullen.

Het voorgaande vormt de aanleiding waarom wij, als leden van de kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals, hebben

7. Gerechtshof Den Haag 9 december 2020, ECLI:NL:GHDHA:2020:2347, RF 2021/13.

8. 'Waarom oud-ING-bestuurder Hamers alsnog voor de rechter moet komen', NOS 9 december 2020, nos.nl.

besloten dit onderzoek te doen en dit artikel te schrijven. Uit onze ervaring blijkt soms dat de hiervoor beschreven balans tussen de Compliance Professional en RvC nog niet in alle organisaties een zekere mate van volwassenheid heeft bereikt. Omdat deze relatie wel van cruciaal belang is, hebben wij onderzocht hoe deze relatie op dit moment door de Compliance Professionals wordt ervaren en waar deze mogelijk verbetering behoeft. In dit artikel gaan wij onder meer in op de specifieke deskundigheid die van commissarissen wordt gevraagd ten aanzien van compliance, en bespreken wij de rol die daarbij is weggelegd voor Compliance Professionals. Wij verwachten dat zij bestuurders en commissarissen kunnen helpen hun deskundigheid te vergroten op dit punt door hen, onder meer, van goede informatie te voorzien.

2. Ontwikkelingen rond de compliance-functie

Externe toezichthouders hebben belangstelling voor de kwaliteit van de inrichting en het functioneren van de compliancefunctie. Dit is vooral zichtbaar in de financiële sector. Zo vermeldde de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in een recente publicatie over de compliancefunctie bij beleggingsondernemingen, dat een goed functionerende compliancefunctie van groot belang is voor een beheerste en integere bedrijfsvoering van financiële ondernemingen.⁹ Indien een onderneming beschikt over een goed werkende compliancefunctie, dan is de kans groter dat deze onderneming zich houdt aan wet- en regelgeving en dat het klantbelang centraal wordt gesteld. De kwaliteit en de volwassenheid van de compliancefunctie is een belangrijke graadmeter voor het vertrouwen dat AFM in een onderneming heeft. Dit zal voor meerdere externe toezichthouders gelden, ook in andere sectoren.¹⁰

Binnen het toezicht op governance, gedrag en cultuur heeft De Nederlandsche Bank (DNB) het organiseren van 'tegenspraak' binnen een organisatie als een belangrijk thema geïdentificeerd. Tegenspraak draagt bij aan een evenwichtige en zodoende betere besluitvorming. In 2013 stelt DNB dat zij het opvallend vindt 'dat slechts enkele organisaties bewuste maatregelen hebben genomen om tegenspraak in de top van de organisatie structureel te organiseren'.¹¹ Dezelfde aandacht voor tegenspraak zien we ook in bijvoorbeeld de Zorgbrede Governancecode en in de Governancecode Woningcorporaties 2020.

Een uitstapje naar de semi-publieke sector laat een vergelijkbare beweging zien, die in 2013 is ingezet

door Commissie Halsema. De noodzaak, maar ook complexiteit, van goed gedrag werd treffend verwoord in het rapport *Een lastig gesprek*: 'Maar ook structuren en regels zijn niet voldoende. Ze maken mensen niet vanzelfsprekend betrouwbaar en ze kunnen incidenten niet voorkomen. Voor goed gedrag en goed bestuur is meer nodig: de inzet van het individu is essentieel. Een open cultuur, waarin bestuurders en werknemers zichzelf en elkaar aanspreken op gedrag, helpt mensen hun morele verantwoordelijkheid te nemen.'¹²

In de zorg signaleren we een recentere oproep voor meer tegenspraak. Het Kader Goed Bestuur¹³, dat in juli 2020 is gepubliceerd door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), heeft een scherpere verwachting gepubliceerd op het gebied van compliance en risicobeheersing. Expliciet is hierin opgenomen dat systematische verbeteracties en een aanspreekcultuur van belang zijn en dat wordt verwacht dat de RvC deze gesprekken stimuleert, eventueel eraan deelneemt, en de verbeteracties in de gaten houdt. Daarnaast wordt van de interne toezichthouders verwacht dat zij toezien op het verantwoord afwegen en beheersen van kansen en risico's in het kader van de resultaten van de bedrijfsvoering.

Voor organisaties in andere - niet-financiële - sectoren staan de ontwikkelingen betreffende de compliancefunctie ook niet stil, maar moeten we de eisen gesteld aan de functie vaak destilleren uit toelichtingen op wetten (denk aan de toelichtingen m.b.t. UK Bribery Act of de Franse Sapin II), richtlijnen van strafvervolgers (zoals het Amerikaanse Ministerie van Justitie), de Corporate Governance Code (die compliancerisico's expliciet vermeldt) of internationale verdragen en richtlijnen (denk aan de ILO Verdragen, UN Global Compact, de 17 Sustainable Development Goals e.d.). Zakendoen met bijvoorbeeld de Verenigde Staten brengt zo indirect zeer zware eisen mee aan ontwerp, toepassing en effectiviteit van complianceprogramma's en de onafhankelijkheid van de functie.¹⁴

Een belangrijke taak van de Compliance Professional is het adviseren en uitdagen van beleidsbepalers en daarbij de dynamiek rond de gewenste tegenspraak binnen de organisatie inhoud te geven. Ook als de boodschap even minder goed gelegen komt voor de ontvanger. Compliance moet haar geluid tot in de bestuurskamer (kunnen) laten horen. Ook bij Audit Committee-vergaderingen van de RvC is dit

9. Autoriteit Financiële Markten, 'Handvatten voor het verbeteren van de compliancefunctie', 14 december 2020.

10. 'Evaluation of Corporate Compliance Programs', U.S. Department of Justice; juni 2020; www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download.

11. De Nederlandsche Bank, 'Leading by example, Gedrag in de Bestuurskamer van financiële instellingen', 2013, p. 7.

12. F. Halsema, M. Februari, M. van Kalleveen en D. Terpstra, 'Een lastig gesprek - Rapport van de Commissie Maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht in semipublieke sectoren', september 2013, p. 23.

13. 'Informatiekaart Kader goed bestuur', Nederlandse Zorgautoriteit, puc.overheid.nl.

14. M.E.P.A.R. Jans en L.P.J. van Kan-Janson, 'Compliance programma's voor niet-financiële ondernemingen: overbodige luxe of bittere noodzaak?', *Tijdschrift voor Compliance*, 2019.

noodzakelijk. Door frequent in gesprek te zijn met de bestuurders en commissarissen, ondersteunt de compliancefunctie in de realisatie en bevordering van 'onderlinge tegenspraak'.

Dit alles leidt tot de volgende constatering die wij als uitgangspunt hebben gebruikt voor onderzoek:

1. Leden van de RvC behoren voldoende te worden geïnformeerd over relevante (niet-financiële) risico's en ontwikkelingen;
2. Leden van de RvC behoren over voldoende specifieke kennis en inzicht te beschikken om de (ge-signaleerde) risico's te begrijpen.

3. Relatie tussen compliance en bestuur c.q. RvC: wat is verplicht?

Deze paragraaf beschrijft hoe de relatie tussen de Compliance Professional en de bestuurders en commissarissen in de huidige wet- en regelgeving en zelfregulering is neergelegd.

In de relatie van de RvC met compliance zijn twee varianten zichtbaar:

1. De RvC houdt toezicht op de uitvoering van de strategie en risicobeheersing door de RvB. De RvB heeft een directe relatie met de compliancefunctie. Daarmee kan worden geconcludeerd dat de RvC een indirecte, afgeleide of geen relatie heeft met de Compliance Professional;
2. De relatie tussen RvC en de Compliance Professional is concreet uitgewerkt, waarbij ook sprake is van een rapportageverplichting en het op regelmatige basis bespreken van deze rapportage door de Compliance Professional met de RvC.

In de bijlage bij dit artikel is overzichtelijk weergegeven voor welke financiële instellingen de verplichting geldt om een compliancefunctie in te richten. Tevens is aangegeven of er regels gelden met betrekking tot de (rechtstreekse) relatie met c.q. een compliancerapportage aan het bestuur of de RvC. Uit dit overzicht is af te leiden dat voor veel financiële instellingen¹⁵ de inrichting van een compliancefunctie verplicht is. Daarnaast is voor de meeste van die instellingen een directe rapportagelijijn aan het bestuur en de RvC verplicht. Voor veel organisaties buiten de financiële sector geldt deze expliciete verplichting niet. Compliancefuncties buiten de financiële sector hebben zodoende te maken met de hierboven beschreven 'indirecte of afgeleide' relatie met de RvC. In die context is een aantal governancecodes van belang. We lichten één governancecode kort toe: de Nederlandse Corporate Governance Code, omdat deze code op veel ondernemingen van toepassing is.

Corporate Governance Code¹⁶

Principe 1.1. en best practice bepaling 1.1.1. van de Corporate Governance Code formuleert de verantwoordelijkheid van het bestuur voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Van het bestuur wordt verwacht dat zij een visie ontwikkelt op lange termijn waardecreatie en dat bij de vormgeving van de strategie ook minimaal aandacht wordt besteed aan de kansen en risico's voor de vennootschap die aan de strategie zijn verbonden.¹⁷

Vervolgens beperkt de Corporate Governance Code zich tot best practice bepalingen op het gebied van risicobeheersing. Zo moet het bestuur risico's verbonden aan de strategie en activiteiten van de onderneming inventariseren en analyseren. Vervolgens moet het bestuur de risicobereidheid vaststellen en de te nemen beheersmaatregelen definiëren. Naast het ontwerp, de implementatie en het onderhoud van adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen, moet het bestuur de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen ook monitoren, alsmede minimaal eenmaal per jaar een systematische beoordeling uitvoeren van de opzet en de werking van de systemen.¹⁸ Daarbij worden de beheersmaatregelen gericht op compliancerisico's specifiek vermeld.

De toezichtsrol van de RvC is uitgewerkt in best practice bepaling 1.1.3. De RvC houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert en bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de voornaamste daarmee samenhangende risico's. Hiermee wordt op vrij overkoepelend niveau het toezicht aangeduid op de risicobeheersing door het bestuur; van enige directe relatie van de RvC met de Compliance Professional is geen sprake. Een logische invulling van deze taak en daarmee afgeleide 'verplichting' van de RvC is dat de RvC het gesprek aangaat met de Compliance Professional (indien aanwezig) en oordeelt over diens rapportage.

Aandacht voor gedrag en cultuur in de RvT

Naast de aandacht die in governancecodes wordt besteed aan de verbrede rol van het toezichthoudend orgaan, zien we ook dat externe toezichthouders in de zorg hier expliciet een oproep voor doen. In dat kader delen we graag een citaat dat is te vinden in de Informatiekaart Kader Goed Bestuur (ontwikkeld door de NZa en IGJ):

"De raad van toezicht ziet toe op beheersing van risico's met aandacht voor gedrag en cultuur. De raad van toezicht houdt toezicht op de kwaliteit van de zorgverlening

15. Als gevolg van de verplichting die voortvloeit uit de Wwft zijn ook een aantal niet-financiële instellingen gehouden aan het inrichten van een compliancefunctie. Denk bijvoorbeeld aan accountants en notarissen.

16. De Nederlandse Corporate Governance Code; <https://www.mccg.nl/download/?id=3364>.

17. Zie best practice bepaling 1.1.1. Corporate Governance Code, september 2016. Opvallend is dat ook specifiek de taak van de vennootschap wordt benoemd op het gebied van bestrijding van corruptie en omkoping (best practice bepaling 1.1.1. sub vi Corporate Governance Code).

18. Principe 1.2. en best practice bepalingen 1.2.1., 1.2.2. en 1.2.3. Corporate Governance Code, september 2016.

en op de resultaten van de bedrijfsvoering. De raad van toezicht kijkt hierbij niet alleen terug, maar kijkt vooral vooruit naar kansen en risico's voor de organisatie. De raad van toezicht vormt een afgewogen en onafhankelijk oordeel en betreft hierin zowel de traditionele hard controls als de soft controls. Risico's ten aanzien van gedrag en cultuur in de hele organisatie zijn onderwerp van gesprek en staan regelmatig op de agenda.'

4. Aanleiding en resultaten van ons onderzoek

4.1. Aanleiding

Omdat wij benieuwd waren naar de wijze waarop de relatie tussen de RvC en de Compliance Professional in de dagelijkse praktijk wordt ingericht en welke verbeterpunten daarbij te benoemen zijn, hebben wij dit onderzoek opgezet.

In februari 2021 hebben wij een vragenlijst voorgelegd aan Compliance Professionals. De vragenlijst is verspreid via de leden van de VCO en via diverse andere kanalen. We hebben van 117 Compliance Professionals een respons ontvangen. Voor dit artikel zijn de antwoorden meegenomen van die Compliance Professionals die rechtstreeks contact hebben met of rechtstreeks verslag uitbrengen aan de Raad van Bestuur (RvB)/Directie. Dit zijn 98 respondenten. Hiervan is ongeveer de helft werkzaam in de financiële sector (hierna FS) en de andere helft in niet-financiële sectoren (hierna NFS). De respondenten uit de NFS werken met name bij corporates, de semipublieke sector of bij dienstverleners.

Het onderzoek concentreert zich rondom een aantal kernvragen:

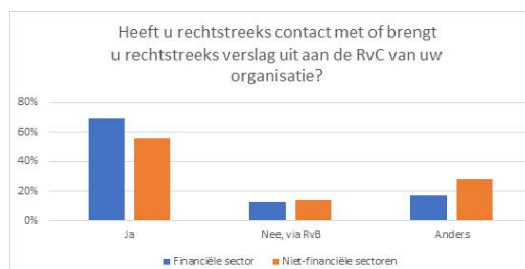
- Heeft de Compliance Professional rechtstreeks contact met de RvC?
- Rapporteert de Compliance Professional ook aan de RvC?
- Hoe vaak spreekt de Compliance Professional met de RvC?
- Hoe beoordelen de Compliance Professionals de kwaliteit van de communicatie?

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek presenteren we in deze paragraaf. De volledige resultaten zijn te vinden op de website van de VCO¹⁹.

4.2. Contact met de RvC

We hebben als eerste gevraagd naar het contact met de RvC²⁰ en de formele vastlegging daarvan. Van de

respondenten geeft de meerderheid (63%) aan rechtstreeks contact te hebben met, of verslag uit te brengen aan de RvC. Dit percentage is hoger bij de respondenten uit de FS dan uit de NFS (FS: 70%; NFS: 56%). Bij 14% van de respondenten gebeurt dit via de RvB en bij 23% van de respondenten gebeurt dit op een andere manier. Bij de respondenten uit de NFS is dit laatste percentage hoger (NFS: 28%; FS: 17%). De respondenten geven aan dat dit bijvoorbeeld via de general counsel of via de manager control of manager risk gebeurt.



Figuur 1

Van de respondenten die geen rechtstreeks contact hebben met de RvC vindt een ruime meerderheid (68%) dit wel wenselijk. De respondenten uit de FS hebben deze wens hoger staan (77%) dan de respondenten uit de NFS (62%). Zij benoemen dat ze het in ieder geval wenselijk vinden om de RvC te informeren bij incidenten.

De formele vastlegging van het contact met de RvC is bij een overgrote meerderheid (80%) van de respondenten in de FS geregeld; in de NFS slechts in de helft van alle gevallen. Meestal heeft dit de vorm van een charter, een compliancestatuut of een ander reglement. Waar het niet formeel is vastgelegd, geeft 47% van de respondenten aan dat dit wel wenselijk is.

4.3. Rapporteren

We hebben gevraagd naar de rapportages van de Compliance Professional naar de RvC.

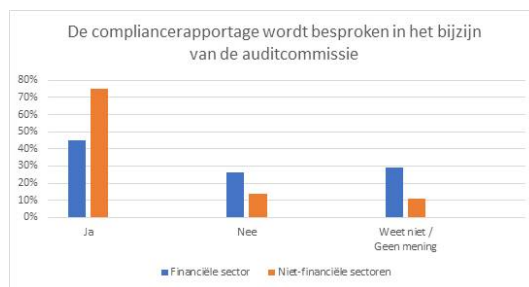
Bijna alle respondenten (90%) voelen zich vrij om hun inzichten te delen met de RvC (of een afvaardiging daarvan) en zich in rapportages kritisch op te stellen richting de RvC (87%). Deze hoge percentages hebben ons in positieve zin verrast. Een zeer kleine minderheid geeft aan zich niet vrij te voelen. Eén van de respondenten geeft aan zich niet vrij te voelen om de RvC te benaderen omdat eerst een stap naar de RvB moet worden gezet.

De rapportage aan de RvC wordt bij de meerderheid (61%) gelezen door alle leden van de RvC (bij de leden van de auditcommissie ligt dat percentage op 69%). Deze percentages hadden wij hoger verwacht, omdat wij van mening zijn dat de gepresenteerde informatie cruciaal is voor het vervullen van de taken door de RvC.

19. Zie: <https://www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur>.

20. In ons onderzoek hebben we de Raad van Commissarissen gedefinieerd als toezichthoudend orgaan van de organisatie (hiermee wordt ook Raad van Toezicht bedoeld). Compliance werd gedefinieerd als het versterken van de integriteit van de organisatie om daarmee bij te dragen aan duurzame waardecreatie door de organisatie. Dit omvat dus meer dan alleen de controle op de naleving van wet- en regelgeving.

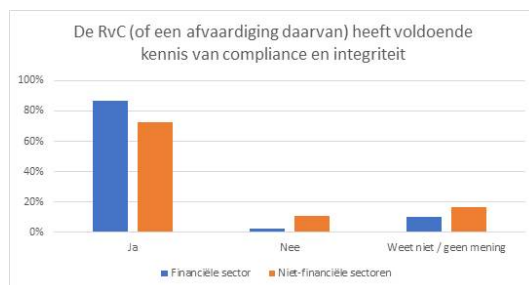
In bijna de helft van de gevallen wordt de rapportage besproken in het bijzijn van de voltallige RvC (46%). Dit gebeurt in meer dan de helft van de gevallen (59%) alleen met de leden van de auditcommissie. Deze percentages verschillen tussen de respondenten in de FS en NFS. In de FS wordt de rapportage door de meerderheid van de respondenten besproken in het bijzijn van de voltallige RvC (58%), terwijl in de NFS dit voor een minderheid geldt (33%). Respondenten uit de NFS antwoorden dat de rapportage in ruime meerderheid wordt besproken met de leden van de auditcommissie (75%), terwijl dit binnen de FS voor een minderheid van de respondenten geldt (45%). In de opmerkingen wordt door respondenten aangegeven dat de compliancerapportage deel uit kan maken van andere (financiële) rapportages aan de RvC.



Figuur 2

Als de rapportage wordt besproken, dan zijn de respondenten daar in ruime meerderheid (69%) van de gevallen bij aanwezig.

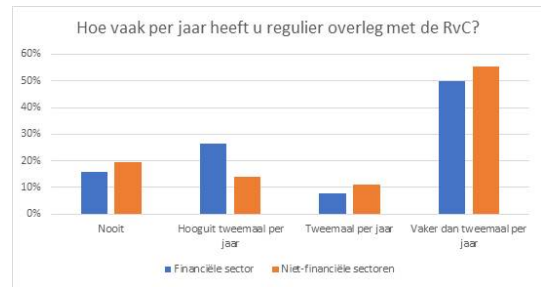
In de beleving van de respondenten heeft de RvC voldoende kennis van compliance en integriteit (80%). Ook de hoogte van dit percentage heeft ons positief verrast. Dit percentage is hoger bij respondenten uit de FS (87%) dan bij de respondenten uit de NFS (72%). We zien ook dat 11% tot 17% niet kan inschatten of de RvC voldoende kennis van compliance en integriteit heeft en of er mogelijk meer kennis nodig is.



Figuur 3

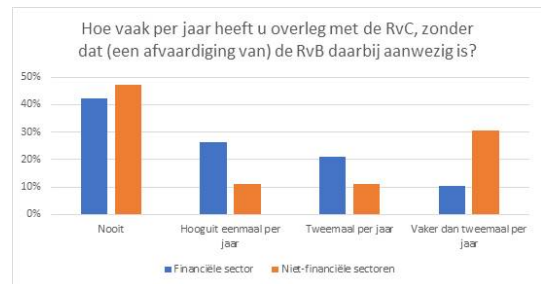
4.4. Proces en frequentie

We hebben vragen gesteld over het proces en de frequentie van het overleg met de RvC. Ruim de helft (53%) heeft vaker dan tweemaal per jaar regulier overleg met de RvC. 17% van de respondenten heeft geen regulier contact met de RvC.



Figuur 4

Van de respondenten die wel met de RvC overleggen heeft bijna de helft (45%) contact met de RvC uitsluitend in aanwezigheid van (leden van) de RvB. 20% van de respondenten heeft vaker dan tweemaal per jaar contact met de RvC zonder aanwezigheid van de RvB. Dit komt veel vaker voor bij de respondenten uit de NFS (31%) dan bij de respondenten uit de FS (11%).



Figuur 5

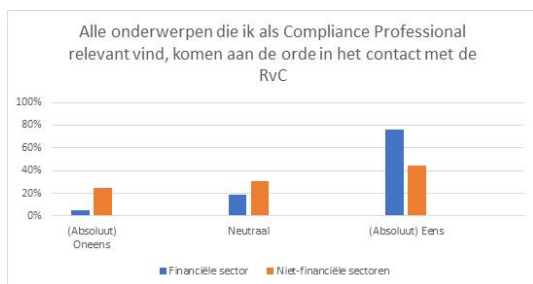
Als er een overleg is, dan is bij de ruime meerderheid van de respondenten (65%) het overleg standaard ingepland in de agenda van de RvC.

4.5. Kwaliteit van de communicatie

We hebben gevraagd naar de kwaliteit van de communicatie tussen de Compliance Professional en de RvC. Dit hebben we gedaan aan de hand van stellingen. De respondenten zijn in meerderheid positief tot zeer positief over de inhoud en de kwaliteit van de communicatie. Op alle onderwerpen scoren de respondenten 50% of hoger (met een uitschieter naar 85%). We benoemen hier twee stellingen. Het volledig overzicht van alle resultaten is te vinden op de website van de VCO²¹.

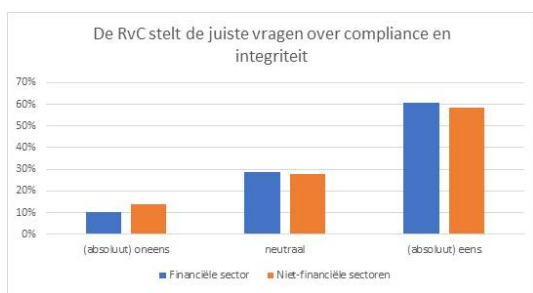
Bij de eerste stelling is een interessant verschil te zien tussen de antwoorden van de respondenten uit de financiële en niet-financiële sectoren: "Alle onderwerpen die ik als Compliance Professional relevant vind, komen aan de orde in het contact met de RvC". Een ruime meerderheid van de respondenten uit de FS (76%) geeft aan dat zij het (absoluut) eens is met deze stelling. Bij de respondenten uit de NFS blijft dit percentage onder de helft (45%).

21. <https://www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur>



Figuur 6

Worden door de RvC ook de juiste vragen gesteld over compliance en integriteit? Op deze stelling geven de respondenten in meerderheid aan dat zij het hier (absoluut) mee eens zijn (respondenten FS: 61%, NFS: 58%). Gezien de krappe meerderheid die hierop positief antwoordt, lijkt hier ruimte te bestaan voor verbetering.



Figuur 7

4.6. Vragen over en weer

We hebben verzocht om aan te geven welke vragen de RvC minimaal zou moeten stellen aan de Compliance Professional. Hier zijn veel (# 68) mooie suggesties uit naar voren gekomen. De volgende vragen willen we graag delen:

- Welk element in de bedrijfscultuur zie je als risico voor de integere bedrijfsvoering?
- Komt het gedrag binnen de organisatie (alle levels) overeen en is het consistent met wat in beleid etc. is opgenomen?
- Hoe vind jij dat het gaat, wat zou je willen veranderen en waarom?
- Hebt u alles eerlijk kunnen rapporteren zonder dat daarop gescreend is door RvB? Wilt u nog zaken toevoegen (dat kan ook later buiten de vergadering om)?
- Heeft de compliancefunctie de steun van RvB en business leaders?
- Welke bedrijfseconomische keuzes hebben invloed op gedrag, cultuur en daarmee op compliance?
- Heeft de compliancefunctie genoeg resources (mensen, tools, geld) om compliance te waarborgen?
- Hoe kan de RvC de compliancefunctie ondersteunen?

Ook hebben wij geïnformeerd naar de mooiste vra-

gen van de RvC die de Compliance Professionals ooit mochten beantwoorden. De volgende vragen trokken de meeste aandacht:

- Heb je in eerlijkheid kunnen rapporteren? Anders kun je het nu toelichten.
- Hoe gaat de organisatie met jou om?
- Wat is je grootste teleurstelling?
- Kunnen wij u helpen om aandacht te vragen voor het onderwerp?
- Welke kritische vraag moet ik aan de directie stellen?
- Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van de organisatie en het bestuur?

Deze vraag is ook omgekeerd gesteld: wat waren de mooiste vragen die de Compliance Professionals aan de RvC hebben gesteld? Een overzicht van de meest interessante vragen:

- Welke waarnemingen heeft de RvC op het gebied van gedrag & cultuur?
- Welke rol zien ze voor zichzelf op het gebied van gedrag & cultuur?
- Wat is de behoefte van de RvC ten aanzien van compliance?
- Wat is jullie beeld van de bedrijfscultuur?
- Wat zouden jullie als minimum standaard willen voor de cultuur en gedrag van de medewerkers?
- Wat kan de rol van integriteit in de missie/visie zijn?
- Hoe komt u tot een inschatting van integriteitsrisico's en hoe laat u zich hierover informeren?
- Welke rol verwacht u van mij?

4.7. Verbeterpunten

Tenslotte hebben we de vraag gesteld hoe de interactie tussen de Compliance Professional en de RvC verbeterd kan worden om een bijdrage te kunnen leveren aan de integere bedrijfsvoering. Ook hier weer een bloemlezing uit de vele (# 68) reacties:

- Meer structureel overleg (twee keer per jaar), maar ook één keer per jaar een vrije sessie om te sparren over gedrag en cultuur binnen de organisatie.
- De onder toezicht staande zou geen angst moeten hebben over het rechtstreekse contact tussen de Compliance Professional en de RvC.
- Integriteit als vast agendapunt.
- Meer vertrouwen over en weer. RvC is bezorgd om de financiële performance en andere risico's. Het is lastig om compliance steeds in het juiste perspectief te plaatsen.
- De voorbeeldfunctie van de RvC en de RvB uitvergrooten en zichtbaar maken.
- Meer focus op gedrag.
- Verbreding naar reputatie, duurzaamheid en innovatie (beloftes).

5. Conclusies

Gezien de grote hoeveelheid reacties en de uitgebreide beantwoording van de open vragen met sug-

gesties voor verbetering, concluderen wij dat dit onderwerp leeft onder Compliance Professionals. We zijn positief verrast over de hoge percentages ten aanzien van het contact tussen de Compliance Professionals en RvC's en blij dat veel Compliance Professionals aangeven dat ze zich vrij voelen hun inzichten te delen. De onderzoeksresultaten geven het beeld dat compliance al meer is ingeburgerd aan de tafel van commissarissen dan wij vooraf hadden gedacht.

Hoewel voor de inrichting van de compliancefunctie en de rapportagelijijn van compliance aan de RvC duidelijke verschillen bestaan tussen de financiële sector en andere sectoren, kan in het algemeen worden gesteld dat een structurele en open relatie tussen compliance en commissarissen van groot belang wordt geacht. Uit ons onderzoek is gebleken dat deze relatie positief wordt beleefd, maar ook op onderdelen kan worden verbeterd.

6. Beschouwingen en aanbevelingen

Algemeen

De ontwikkelingen ten aanzien van het vak van compliance en het toenemende belang van gedrag en cultuur hebben niet alleen gevolgen voor Compliance Professionals maar ook voor bestuurders en commissarissen. Daarnaast hebben (maatschappelijke) ontwikkelingen rond besturing en toezicht gevolgen voor de verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen. Commissarissen behoren voldoende te worden geïnformeerd over relevante (niet-financiële) risico's en ontwikkelingen, en zij behoren over voldoende kennis en inzicht te beschikken om de (gesignaleerde) risico's te begrijpen. De Compliance Professional speelt hierbij een belangrijke rol.

De manier waarop Compliance Professionals invulling geven aan de rol die hierbij belangrijk is, hangt voor een groot deel af van de ambitie en volwassenheid, maar ook van de aard en omvang van de organisatie. In organisaties waar sprake is van een volwassen professionele cultuur, kan de Compliance Professional zijn/haar rol meer vanuit samenwerken en sparren aanvliege: compliance wordt ervaren als ondersteunend aan de organisatiedoelstellingen. Bij minder volwassen organisaties zal de Compliance Professional - en wellicht ook de bestuurder en commissaris - eerder nog de nadruk leggen op de externe gevolgen van non-compliance. In welke fase de organisatie zich ook bevindt, een structurele en kwalitatief goede communicatie met de bestuurders en commissarissen is hoe dan ook van belang zodat de bestuurders en commissarissen goed hun werk kunnen doen.

Dit vraagt ook specifieke competenties van de Compliance Professional. Hij/zij dient in staat te zijn om de vertaalslag te maken van het vakgebied naar de strategische doelstellingen en uitdagingen waarvoor de organisatie zich gesteld ziet. En hij/zij dient zich goed te kunnen inleven in de rol en taak van de commissaris, en in te zien welke informatie commissaris-

rissen nodig hebben om hun taak goed te kunnen uitvoeren.

Frequentie

Uit ons onderzoek komt naar voren dat een structurele en open relatie van groot belang wordt geacht. Structuur kan gevonden worden in het vastleggen van de frequentie waarin de RvC en de Compliance Professional elkaar spreken. Dit hoeft niet iedere keer plaats te vinden op basis van een rapportage. Het is goed mogelijk om bijvoorbeeld twee keer per jaar de rapportage van de ontwikkelingen binnen de organisatie te bespreken en één keer per jaar dieper in te gaan op relevante compliancethema's en relevante ontwikkelingen die de organisatie zouden kunnen raken. Deze informatievoorziening zou ook verbreed kunnen worden door RvC's zo nu en dan – buiten reguliere rapportages en incidentele meldingen – proactief te informeren over relevante ontwikkelingen vanuit het complianceperspectief.

Inhoud rapportages

Om de rapportages van de juiste inhoud te voorzien kan de Compliance Professional onderzoeken welke informatie voor de RvC belangrijk is. Naast relevante compliancethema's uit het veld kan de RvC ook specifieke onderwerpen belangrijk vinden. Het is goed om na te gaan welke dit zijn, om te komen tot een rapportage die relevante en begrijpelijke informatie bevat en de RvC helpt om op de juiste wijze toezicht te houden.

Zorg dat je als Compliance Professional in de rapportage aan het bestuur en de RvC niet alleen oog hebt voor de uitkomst van monitoringsresultaten, maar ook expliciet voor gedrag en cultuur. Behandel daarbij met name de gevolgen van gedrag & cultuur voor risico's (en ook kansen) binnen de organisatie.

Teamsamenstelling

Compliance professionals beschikken over diverse vaardigheden en kwaliteiten. Voor het rapporteren aan de RvC, en met name voor het voeren van een goed gesprek over relevante risico's en ontwikkelingen, is het belangrijk dat de Compliance Professional zich kan verplaatsen in de rol en verantwoordelijkheden van de RvC-leden. Dit vraagt specifieke kennis en vaardigheden. Bij het samenstellen van een compliance team is het verstandig om oog te hebben voor de juiste mix van vaardigheden zodat de medewerkers elkaar aanvullen en versterken.

Wees creatief

De vraag naar de mooiste vragen die ooit zijn gesteld leidde tot verschillende soorten vragen. Gebruik deze - en andere - vragen bij het voorbereiden van een overleg met de RvC en kies iedere keer een andere vraag. Zo wordt voorkomen dat het gesprek steeds eenzelfde verloop kent en worden RvC leden steeds opnieuw getriggerd om na te denken over de informatie die hen wordt aangeboden door de Compliance Professional.

Verbreed je horizon

In dit onderzoek hebben we de beleving van Compli-

ance Professionals uit de financiële sector vergeleken met die uit de niet-financiële sectoren. We hebben verschillen opgemerkt. In de financiële sector is de relatie tussen Compliance Professionals en de RvC veelal in wetgeving vastgelegd, waar dit in niet-financiële sectoren niet het geval is. Compliance Professionals in niet-financiële sectoren spreken veel vaker de RvC zonder het bijzijn van het bestuur dan in de financiële sector. We adviseren Compliance Professionals om hun horizon te verbreden en eens buiten hun eigen sector hun licht op te steken. Wat kun je leren van Compliance Professionals in andere sectoren over hun structuren, taken en werkwijzen?

Versterk elkaar

De RvC vervult een voorbeeldrol binnen de organisatie. Compliance professionals kunnen hen daarop wijzen, gezamenlijk met de commissarissen verkennen hoe die rol er uit zou moeten zien en wat nodig is om deze op de juiste manier in te vullen.²² De informatie waarover compliance rapporteert helpt de RvC om beter toezicht te houden. Daartegenover helpt het belang dat de RvC stelt in de taken van de Compliance Professional deze om goed gepositioneerd te zijn en het werk goed uit te kunnen voeren. Door te zoeken naar de synergie kunnen de functies elkaar versterken en ervoor zorgen dat de organisatie het juiste doet.

Bescherming van de Compliance Professional

Compliance Professionals ontmoeten de RvC steeds vaker op het moment dat zij benoemd – of in een minder gunstig geval geschorst of ontslagen – worden. Voor een aantal financiële ondernemingen – zoals bij significante banken²³ – is betrokkenheid vanuit de RvC bij de benoeming, schorsing of het ontslag van de hoogste compliancefunctionaris wettelijk verplicht. Voor instellingen waar deze verplichting niet geldt, adviseren wij een betrokkenheid van de RvC eigenstandig op te nemen in een governance- of compliance charter. Deze positionering versterkt de mogelijkheid voor de Compliance Professional om tegenspraak te bieden als het spannend wordt met het bestuur.

Verken de behoefte van de RvC

Ons onderzoek is gedaan vanuit het perspectief van de Compliance Professional. Aanvullend zullen wij onderzoek doen vanuit het perspectief van commissarissen. In dat onderzoek zullen wij commissarissen vragen naar hun beleving over de relatie tussen hen en de Compliance Professional. Daarnaast zullen we onderzoek doen naar de informatiebehoefte van commissarissen ten aanzien van compliance en integriteit in het algemeen en vanzelfsprekend ook ten aanzien van gedrag en cultuur.

22. Zie ook de tools die de Kennistafel Gedrag & Cultuur heeft ontwikkeld over het versterken van voorbeeldgedrag op <https://www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur>.

23. EBA, artikel 157 Richtsnoeren inzake interne governance, 21 maart 2018.

Bijlage Overzicht juridisch kader verplichting compliancefunctie & rapportage aan bestuur / RvC

In het hierna volgende overzicht is weergegeven voor welke ondernemingen in de financiële sector het verplicht is om de compliancefunctie in te richten en of er regels zijn over de (rechtstreekse) relatie met c.q. een compliancerapportage aan het bestuur of de RvC.

Type onderneming in financiële sector	Compliance-functie verplicht?	(Directe) rapportage aan bestuur	(Directe) rapportage aan RvC
Bank	Ja ²⁴	Rapportage ²⁵	Rapportage ²⁶ en escalatiemogelijkheid ²⁷
Bank in de hoedanigheid van beleggings-onderneming	Ja ²⁸	Jaarlijkse rapportage ²⁹ / Minimaal jaarlijkse rapportage en vaker indien nodig ³⁰	Jaarlijkse rapportage ³¹ / Minimaal jaarlijkse rapportage en vaker indien nodig ³² en toegang tot de RvC vergadering en notulen ³³ .
Verzekeraar en herverzekeraar	Ja ³⁴	Rapportage & onmiddellijk bij elk belangrijk probleem ³⁵ Passende interactie ³⁶	Rapportage & onmiddellijk bij elk belangrijk probleem ³⁷ Passende interactie ³⁸
Beleggings-onderneming	Ja ³⁹	Rapportage ⁴⁰ / Jaarlijkse rapportage en ad hoc in geval van overtreding van Richtlijn 2014/65/EU (MiFID) ⁴¹ / Minimaal jaarlijkse rapportage en vaker indien nodig ⁴²	Rapportage ⁴³ en escalatiemogelijkheid ⁴⁴ / Regelmatige rapportage ⁴⁵ / Minimaal jaarlijkse rapportage en vaker indien nodig ⁴⁶ en toegang tot de RvC vergadering en notulen ⁴⁷ .

²⁴ Art. 3:10, 3:17 Wft, art 21 Bpr, art 5:68 Wft, art 22 Besluit markt-misbruik en art 2d Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

²⁵ Art 155, 193 EBA Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU en art 2d Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

²⁶ Art 33, 59, 155, 193 EBA Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU.

²⁷ Art 156 EBA Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU.

²⁸ Art. 3:10, 3:17 Wft, art 21 Bpr.

²⁹ Art. 3:10, 3:17 Wft, art 21 Bpr.

³⁰ Art 27-31 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

³¹ Art. 3:10, 3:17 Wft, art 21 Bpr.

³² Art 27-31 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

³³ Art 48 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

³⁴ Art 46 Solvency II Richtlijn 2009/138/EG en art 270 gedelegeerde Solvency II verordening 2015/35/EU en art 5:68 Wft, art 22 Besluit markt-misbruik.

³⁵ Artikel 268 gedelegeerde Solvency II verordening 2015/35/EU.

³⁶ Richtsnoer 1 van EIOPA Richtsnoeren voor het governancestelsel.

³⁷ Artikel 268 gedelegeerde Solvency II verordening 2015/35/EU.

³⁸ Richtsnoer 1 van EIOPA Richtsnoeren voor het governancestelsel.

³⁹ Art 4:14 Wft, art 31b Bgfo, art 22 van de gedelegeerde verordening markten voor financiële instrumenten 2014 inzake organisatorische eisen, art 5:68 Wft, art 22 Besluit markt-misbruik en art 2d Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

⁴⁰ Art 155, 193 EBA Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU.

⁴¹ Art 22 van de gedelegeerde verordening markten voor financiële instrumenten 2014 inzake organisatorische eisen.

⁴² Art 27-31 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

⁴³ Art 33, 59, 155, 193 EBA Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU.

⁴⁴ Art 156 EBA Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU.

⁴⁵ Art 25 van de gedelegeerde verordening markten voor financiële instrumenten 2014 inzake organisatorische eisen.

⁴⁶ Art 27-31 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

⁴⁷ Art 48 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

Type onderneming in financiële sector	Compliance-functie verplicht?	(Directe) rapportage aan bestuur	(Directe) rapportage aan RvC
Beheerder van icbe ⁴⁸	Ja ⁴⁹	Minimaal jaarlijkse rapportage en vaker indien nodig ⁵⁰ / Jaarlijkse rapportage ⁵¹	Minimaal jaarlijkse rapportage en vaker indien nodig ⁵² en toegang tot de RvC vergadering en notulen ⁵³ / Jaarlijkse rapportage ⁵⁴
Beheerder van een alternatieve beleggingsinstelling	Ja ⁵⁵	Jaarlijkse rapportage ⁵⁶	Op gezette tijden een rapportage ⁵⁷
Betaalinstelling, clearinginstelling, elektronischgeldinstelling, kredietunie, premiepensioeninstelling, verzekeraar met beperkte risico-omvang, wisselinstelling of bijkantoor	Ja ⁵⁸	-	-
Een vestiging in Nederland van een beleggingsinstelling, icbe, clearinginstelling, financiële instelling die een verklaring van ondertoezichtstelling heeft, pensioenfonds, premiepensioeninstelling	Ja ⁵⁹	-	-
Iedere andere Wwft instelling	Ja ⁶⁰		
Trustkantoor	Ja ⁶¹	Ja ⁶²	Ja ⁶³

⁴⁸ Voor zover de icbe beleggingsadvies individueel vermogensbeheer of beleggingsadvies verzorgt.

⁴⁹ Art 4:14 Wft, art 31c Bgfo en art 5:68 Wft, art 22 Besluit markt-misbruik.

⁵⁰ Art 27-31 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

⁵¹ Art 4:14 Wft, art 31c Bgfo.

⁵² Art 27-31 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

⁵³ Art 48 ESMA Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID-eisen voor de compliancefunctie.

⁵⁴ Art 4:14 Wft, art 31c Bgfo.

⁵⁵ Artikel 61 AIFMR.

⁵⁶ Artikel 60 en 61 AIFMR.

⁵⁷ Artikel 60 AIFMR.

⁵⁸ Art. 3:10, 3:17 Wft, art 21 Bpr.

⁵⁹ Art 5:68 Wft, art 22 Besluit markt-misbruik.

⁶⁰ Art 2d Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

⁶¹ Artikel 15 Wet toezicht trustkantoren 2018.

⁶² Artikel 17 Besluit toezicht trustkantoren 2018.

⁶³ Artikel 17 Besluit toezicht trustkantoren 2018.