



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Spelers in transitie

Schotsman, R.

Publication date

2015

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Schotsman, R. (2015). *Spelers in transitie*. (Oratiereeks; No. 515). Universiteit van Amsterdam.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Spelers in transitie

Spelers in transitie

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
buitengewoon hoogleraar Implementatie Financieel Gedragsrecht
aan de Universiteit van Amsterdam
op donderdag 5 februari 2015

door

Rob Schotsman

Dit is oratie 515, verschenen in de oratiereeks van de Universiteit van Amsterdam.

Opmaak: JAPES, Amsterdam
Foto auteur: Jeroen Oerlemans

© Universiteit van Amsterdam, 2015

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Voor Ineke

*Mevrouw de Rector Magnificus,
Mijnheer de decaan,
Leden van het Curatorium van de leerstoel Implementatie Financieel
Gedragrecht,
Bestuursleden van de Stichting Leerstoel Financiële Dienstverlening,
Geachte dames en heren,¹*

Inleiding

Het financieel recht omvat regels en normen specifiek gericht tot financiële ondernemingen en markten. Deze regels zijn opgesteld uit politieke onvrede met de (mogelijke) uitkomsten van het (ongereguleerde) marktproces. Het financieel recht speelt dus vooral nu gelet op de financiële crisis een belangrijke rol, omdat de wetgever via het financieel recht aangeeft hoe men het vertrouwen in o.a. banken en verzekeraars denkt te kunnen herstellen.

Daarbij zet de wetgever via het financieel toezichtrecht (met name de Wet op het financieel toezicht (Wft) die een prominente positie in het financieel recht inneemt) in op een versterking van de kwaliteit van de personen werkzaam in de sector. Veel van de maatregelen die zijn of worden genomen zijn bedoeld om een gedrags- en cultuurverandering binnen de sector te realiseren. De introductie in 2012 van de door DNB resp. in het kader van het ‘Single Supervisory Mechanism’ (SSM) door de ECB af te leggen geschiktheidstoets voor bestuurders en commissarissen van o.a. banken past hierin.² In aansluiting op ontwikkelingen in de samenleving en de praktijk worden steeds hogere eisen gesteld aan de deskundigheid van bestuurders en commissarissen van financiële ondernemingen en financiële toezichthouders. Ook de uitbreiding van die toets naar het tweede echelon van een bank of verzekeraar per 1 april 2015 is een voorbeeld.³ Verder valt te denken aan de recente zwaardere vakbekwaamheidseisen voor medewerkers, waaronder de diplomaplicht voor adviseurs per 1 januari 2014.⁴ Ik noem hier ook de beloningsregels die in 2011 zijn ingevoerd.⁵ En tenslotte de invoering van de eed voor alle medewerkers van banken en voor bepaalde medewerkers van verzekeraars en andere financiële ondernemingen per 1 april 2015.⁶ Het hierna volgend overzicht geeft deze

maatregelen weer. Dit overzicht is toegespitst op de situatie van banken met een Wft vergunning.

Banken	Leden RvC	Leden RvB (eerste echelon)	Leidinggevenden identified staff (tweede echelon)	Identified staff	(overige) medewerkers
Betrouwbaarheids-toetsing door ECB/ DNB 3:9 Wft	X	X	X		
Geschiktheidstoetsing door ECB/ DNB 3:8 Wft	X	X	X		
Eed of belofte en onafhankelijk tuchtrecht 3:17b (2) Wft en 3:17 c Wft	X	X	X	X	X
Integriteit medewerkers 3:10 (1) b en d Wft				X	X
Vakbekwaamheid 3:17 (2) a , 22a Bpr en 4:9 (2) Wft				X	X
Beloningen hfst. 1.7 (wbfo voorontwerp)	X	X	X	X	X

Er is kortom toenemende aandacht voor individuele verantwoordelijkheid en professionaliteit waaronder de roep om sterkere bestuurders en commissarissen en kwalitatief sterkere klantcontactmedewerkers.

Inzet: versterking van de kwaliteit van bankiers en verzekeraars

Het toezicht dat op personen op basis van het financieel toezichtrecht wordt uitgeoefend is niet nieuw. Nieuw is wel naar aanleiding van de financiële crisis de nadruk die wordt gelegd op een versterking van de kwaliteit van personen werkzaam in de sector. Dit doet zich overigens niet alleen voor in Nederland, maar in geheel Europa.⁷

De nadruk op de kwaliteit van personen is ook weer niet zo nieuw, omdat de kwaliteit van de leden van de Raden van Commissarissen van banken eerder door DNB ter discussie werd gesteld. Dit gebeurde naar aanleiding van een andere crisis, te weten de problemen met de hypotheekbanken begin jaren '80. Uiteindelijk leidde dat tot een memorandum van DNB en vervolgens

tot de bekende Regeling Organisatie en Beheersing. Deze is overigens, gezien het principe based uitgangspunt van de Wft, op 1 januari 2007 geschrapt.⁸

In vergelijking tot andere Europese landen doen we er thans in Nederland een schepje bovenop, door niet alleen in te zetten op kwalitatief sterkere bankiers en verzekeraars op bestuurdersniveau maar op het niveau van alle medewerkers.

Strakkere kaders

We hebben hier overigens juridisch gezien niet te maken met nieuwe open normen. Wel hebben we te maken met strakkere kaders, die gesteld worden op grond van reeds lang bestaande open Wft normen voor o.a. banken en verzekeraars. Dit zijn de:

- beheerste en integere bedrijfsvoeringsnormen Wft 3:10 en 3:17;
- bestuurdersdeskundigheid (geschiktheid) norm Wft 3:8; en
- medewerkers vakbekwaamheidsnorm Wft 4:9 (2).

Zo is al decennialang bepaald dat beloningen in de sector beheerst moeten zijn.

Artikel 3:17 (1)Wft luidt immers als volgt:

Een afwikkelonderneming, betaalinstelling, clearinginstelling, elektronischgeldinstelling, entiteit voor risico-acceptatie, bank, premiepensioeninstelling, verzekeraar of wisselinstelling met zetel in Nederland richt de bedrijfsvoering zodanig in dat deze een beheerste en integere uitoefening van haar onderscheidenlijk zijn bedrijf waarborgt.

Nieuw is dat in het kader van de komende Wet beloningen financiële sector, die ook in de Wft wordt geïmplementeerd, strakkere kaders worden gehanteerd en bijvoorbeeld een bonusplafond van 20% wordt voorgeschreven.⁹

Nadruk op Governance

Open normen zijn en blijven het uitgangspunt van de financiële toezichtwetgeving. Als de interne governance van een financiële onderneming op orde is, kan op professionele wijze invulling worden gegeven aan die open normen. Want dat is wat de wetgever beoogt. Een versterking van de Governance binnen een bank of verzekeraar, zodat de externe toezichthouders op afstand kunnen blijven, omdat binnen de bank of verzekeraar zelf een professionele uitwerking aan de open normen wordt gegeven. De wetgever formuleert het

resultaat bijvoorbeeld ‘zorgvuldige dienstverlening’ en het is aan de bank of verzekeraar om te bepalen hoe zij dat resultaat wil realiseren. Er zijn immers meerdere wegen die naar Rome leiden.

Wat voor de ondertoezichtgestelden geldt, geldt ook voor de toezichthouder zelf. Als haar interne Governance op orde is, kan daadwerkelijk het toezicht op afstand van de politiek worden uitgeoefend. En dat is precies waar het de nieuwe wet versterking Governance toezichthouders om te doen is.¹⁰ Deze wet hangt nauw samen met de visie *Toezicht op afstand – de relatie tussen de minister van Financiën en de financiële toezichthouders, De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM)* van de Minister van Financiën van 11 februari 2011 (kortweg: visie *Toezicht op afstand*).¹¹

In deze visie *Toezicht op afstand* wordt het principle based uitgangspunt benadrukt en gezien dit uitgangspunt de verantwoordelijkheden van toezichthouder en ondertoezichtgestelden beschreven. De toezichthouder – aldus de Minister van Financiën – schrijft niet voor, maar beseft dat er meerdere wegen naar Rome leiden. De ondertoezichtgestelden verschuilen zich niet achter de toezichthouder, maar geven een eigen uitwerking aan een open norm.

In de visie *Toezicht op afstand* wordt dit als volgt verwoord:

Met de inwerkingtreding van de Wft per 1 januari 2007 heeft het financieel toezicht een sterker principle based karakter gekregen. Kenmerkend voor principle based toezicht is de aanwezigheid van een groot aantal open normen. In de uitvoering van het toezicht op de financiële markten moeten DNB en de AFM toezien op de naleving van deze open normen zonder dat zij daarbij kunnen terugvallen op een vast toetsingskader. Onder toezicht staande financiële instellingen worden gehouden aan een bepaald resultaat, maar de wijze waarop dat resultaat dient te worden bereikt, is grotendeels aan de instelling zelf om te bepalen. DNB en de AFM dienen hier vervolgens flexibel op in te spelen. Eventueel kunnen zij via voorlichting (guidance), al dan niet in de vorm van leidraden, meer zekerheid creëren, maar er blijft altijd een eigen verantwoordelijkheid van onder toezicht staande instellingen.¹²

Wat verwachten wij als samenleving?

Maar wat betekent dat nu precies voor de verschillende spelers in het veld? Van hen wordt meer verwacht. De financiële sector schudt het verleden van zich af, moet zich transformeren om het vertrouwen van politiek en samenleving terug te winnen. Spelers in transitie: maar hoe en op welke wijze? Wat verwachten wij als samenleving van kwalitatief sterkere bestuurders en com-

missarissen die leiding geven aan resp. toezicht houden op een bank of verzekeraar? En hoe gaan bijvoorbeeld sterkere commissarissen om met sterkere bestuurders en omgekeerd? Komen wij bijvoorbeeld uit op een one tier board?

En door-vertaald in de organisatie van een bank of verzekeraar: wat betekent de inzet op een versterking van de kwaliteit voor de toekomstige rollen die commerciële managers, marketeers, productmanagers, bedrijfsjuristen, compliance officers, risicomangers, medewerkers met klantcontact binnen een bank of verzekeraar vervullen en hoe werken die in hun toekomstige rollen onderling samen?

En wat betekent dit voor de rol die externe toezichthouders en de wetgever dienen te vervullen?

Nieuwe wetgeving en toezichtbegrippen

Laten we de verschillende spelers hier de revue passeren en gezamenlijk nadenken over hun toekomstige rollen. Laten we daarbij uitgaan van de nieuwe wetgeving resp. de nieuwe toezichtbegrippen: ‘geschiktheid’, ‘klantbelang centraal’, ‘toegevoegde waarde’ en als voorbeeld het *Product Approval and Review Process* (PARP) van een bank of verzekeraar nemen. Daar komen immers alle lijnen samen en dit voor een bank of verzekeraar belangrijke proces staat nu en zal de komende jaren in het middelpunt van de belangstelling staan, niet alleen in Nederland maar in geheel Europa.¹³

Allereerst zou ik Uw aandacht willen vragen voor de nieuwe toezichtbegrippen. De open norm ‘geschiktheid’ treft U aan in artikel 3:8 Wft – de bestuurder en commissaris *die geschikt zijn in verband met de uitoefening van het bedrijf van de financiële onderneming*.

De open norm ‘klantbelang centraal’ staat centraal in de tekst van de eed die beleidsbepalers afleggen op basis van de Regeling eed of belofte financiële sector.¹⁴ Deze eed luidt als volgt:

Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert.

Ik zweer/beloof dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen (...)

Het begrip ‘toegevoegde waarde’ tenslotte treft U aan in de toelichting op het nieuwe artikel 32 Besluit gedragstoezicht financiële ondernemingen (Bgfo) Wft waarin vanuit het gedragstoezicht de PARP van een bank of verzekeraar wordt gereguleerd.

Een product moet – toegevoegde waarde hebben gezien de (beoogde) doelstelling van de consument – aldus de toelichting.¹⁵

Het doelgroep denken wordt daarmee op de voorgrond geplaatst. Bij de ontwikkeling van producten en diensten staan immers de volgende vragen centraal:

- Wie accepteer ik als cliënt? (risicomanagement);
- Aan wie kan ik het product verkopen? (marketing); en
- Wie heeft echt wat aan het product? (doelgroep).

Vertrekpunt

In mijn oratie herkent U mij uiteraard in de eerste plaats als wetenschapper/ opleider/ deskundige van de financiële toezichtwetgeving. Ik put echter ook graag uit mijn recente ervaringen in de financiële sector. Ervaring met het coachen, opleiden en adviseren van bestuurders, commissarissen, beleidsmedewerkers van het Ministerie van Financiën, externe toezichthouders, rechters, geschillenbeslechtters, juristen, compliance officers en medewerkers met klantcontact. Ik heb bij het schrijven van deze oratie ook steeds terug moeten denken aan mijn vader aan zijn manier van denken, zijn ervaringen als bankbestuurder en zijn levenswijshouding ingegeven door de filosofie van Spinoza. Ook denk ik terug aan zijn enthousiasme voor mijn brede studie politicologie hier aan de beroemde – voor sommigen beruchte – zevende faculteit van de Universiteit van Amsterdam met naast politieke wetenschappen mijn hoofdvakken monetaire economie en recht. Mijn promotie tot doctor in de economische wetenschappen in Tilburg is mede mogelijk gemaakt door mijn werkgever het Nederlands Instituut voor het Bank-, Verzekerings- en Effectenbedrijf (NIBE-SVV).

Bestuurders

Sinds 1 juli 2012 worden (kandidaat) bestuurders van een bank en een verzekeraar door DNB niet alleen getoetst op ‘deskundigheid’ ofwel op kennis van het bank- of verzekeringsbedrijf maar breder op ‘geschiktheid’. Zij worden dus ook getoetst op:

- vaardigheden;
- professioneel gedrag;

- bereikbaarheid;
- beschikbaarheid;
- toegevoegde waarde van de (kandidaat) bestuurder voor de Raad van Bestuur (RvB);
- attitude (tone at the top); *en*
- onafhankelijkheid.

Kortom de functie van bestuurder van een bank en verzekeraar is sinds kort flink opgewaardeerd. Bestuurders leggen bovendien de eed af waarmee zij beloven het belang van de klant centraal te stellen. Dat heeft op bestuurdersniveau uiteraard een geheel andere context dan op medewerkersniveau waar de eed ook over een paar maanden in de Wft wordt ingevoerd.¹⁶

Klant centraal

Waartoe is een bank of verzekeraar op aard?

Als ik die vraag stel aan bestuurders tijdens bestuurdersopleidingen van NIBE-SVV, krijg ik vaak als antwoord: *'Ik ben op aard om de klant onder alle omstandigheden optimaal te bedienen'*.

Een mooi antwoord dat precies past in het straatje van de AFM, maar is dat echt de missie van een bank of verzekeraar?

Joke Elzenaar, directeur NIBE-SVV, en ik stelden onszelf onlangs ook deze vraag en ons antwoord is:

Wij zijn als opleider op aard om bij te dragen aan de ontwikkeling van mensen om beter hun werk te doen. Niet door te roepen 'fout is fout', krampachtig te zijn, en je op te stellen als vakidoot, maar door te enthousiasmeren, te faciliteren en te ondersteunen.

Is het dus niet zo dat een bestuurder zich eerst afvraagt wie hij is en wie hij wil zijn? Natuurlijk willen we allemaal de klant onder alle omstandigheden optimaal bedienen. De AFM eist dat ook van een bank of verzekeraar gezien haar Klantbelang Centraal beleid. Maar alleen dat is te beperkt en het kan zelfs een bank of verzekeraar in problemen brengen. Zeker als straks ook medewerkers van banken en verzekeraars de eed afleggen en de notie *klantbelang centraal* op deze wijze gaan uitleggen.

Een goede vriend van mij, Kees Dullemond, maakt een mooie vergelijking tussen een financiële dienstverlener en een Chinees restauranthouder. Want stel U gaat een hapje eten in een Chinees restaurant en U heeft als klant op eens zin in Grieks. Het zou raar zijn als dan de restauranthouder voor U

Grieks gaat koken in een Chinese keuken! Dat wordt echt niet lekker. Kees en ik hebben het eens uitgeprobeerd en inderdaad: Dat is niet om te eten! Af-schuwelijk! Maar ja, de klant staat toch centraal zal de restauranthouder zeg-gen. Hij moet U optimaal bedienen onder alle omstandigheden. Dat eist im-mers de toezichthouder.

Uiteraard hoort het anders te gaan. Deze restauranthouder is op aard om U de meest verrukkelijke Chinese maaltijd voor te zetten. Hij focust! Dat is zijn bedrijfsmodel.

In het boek ‘Vertrouwen herwinnen na de crisis’¹⁷ merkt Wim van den Goorbergh op dat ‘klant centraal’ voor de Commissie Maas de nadruk legt op de transformatiefunctie van banken die besparingen transformeren in inves-tingen. Spaarders ontvangen een redelijke vergoeding en zijn er zeker van dat zij hun centen ook weer terugkrijgen terwijl kredietnemers terecht moe-ten kunnen bij een bank en kunnen lenen tegen een redelijke vergoeding. Dit is het idee achter klant centraal van de commissie Maas en van de Code Ban-ken van de NVB. Allereerst dus het antwoord op de vraag waartoe bent U op aard? Wat zijn Uw kernfuncties? Het antwoord op die vragen moet leidend zijn achter het bedrijfsmodel van een bank. Dat belang moet niet overscha-duwd worden door dat van derden, aandeelhouders, leden, werknemers of wie dan ook.

En verzekeraars zijn op aard om tegen een redelijke premie risico’s over te nemen die hun klanten individueel niet kunnen dragen. Dat is hun focus.

En de andere toezichthouder DNB die zich steeds meer bemoeit met stra-ategieën van banken en verzekeraars vindt dat prima mits zij wel hun marge in de gaten houden en in beginsel niet aan kruissubsidiering doen.

Ook bij de invoering van de eed voor medewerkers is het essentieel steeds de missie, de kernfuncties en het bedrijfsmodel voor ogen te houden. Voor-kom dus dat Klantbelang centraal puur en alleen als zorgplichtbegrip wordt aangemerkt waarbij elke klant onder alle omstandigheden optimaal wordt be-diend. Klant centraal is echt breder dan dat en het begint bij en wordt omka-derd door de kernfuncties en het bedrijfsmodel van een bank of verzekeraar.

Van bestuurders wordt verwacht dat zij holistisch kunnen denken en dwarsverbanden kunnen leggen rekening houdend met prudentiële en ge-dragselementen. Op bestuurdersniveau immers komen alle lijnen samen en wordt het beleid uitgestippeld. Bestuurders bepalen welke producten en dien-sten in het kader van hun missie en strategie worden aangeboden voor welke doelgroep. Daarbij houden zij rekening met bedrijfstakontwikkelingen waar-onder wetgevingsontwikkelingen die met name zijn gericht op een verster-king van de interne Governance van een bank of verzekeraar.

Bestuurders dragen er zorg voor dat PARP-vraagstukken binnen de organisatie integraal worden benaderd.

Samengevat:

INTEGRALE PARP

Prudentieel:

Wie accepteer ik als cliënt? (risicomanagement)

Gedrag:

Aan wie kan ik het product verkopen? (marketing)

Wie heeft er echt wat aan? (doelgroep)

Deze PARP-vraagstukken zien uiteraard niet alleen op de ontwikkeling maar ook op het beheer en de beëindiging van producten.

Twee opdrachten

Twee opdrachten krijgen de bestuurders van de wetgever mee aan de poort en in het doorlopend toezicht:

De eerste opdracht is die uit het deel 3 van de Wft dat gaat over het prudentiële toezicht op banken en verzekeraars (3:17)¹⁸ en die komt op het volgende neer:

Betreed markten en ontwikkel producten maar nooit ten koste van de soliditeit van uw onderneming. De bank of verzekeraar moet over 200 jaar ook bestaan. De spaarder of polishouder moet er immers op kunnen rekenen dat het spaargeld veilig is resp. zijn uitkering ontvangt. DNB houdt hier toezicht op.

De tweede opdracht vloeit voort uit dat andere voor banken en verzekeraars belangrijke deel – het deel 4 van de Wft het gedragstoezicht (4:14 (met betrekking tot de beleggingsdienstverlening van banken) en 4:15 (met betrekking tot de financiële dienstverlening van banken en verzekeraars)).¹⁹ Deze opdracht luidt kort en bondig:

Betreed markten en ontwikkel producten maar nooit ten koste van uw zorgplicht jegens de cliënt. U moet uw cliënt zorgvuldig behandelen. De AFM houdt hier toezicht op.

Zoals zo vaak in het financieel toezichtrecht zijn de normen in het prudentieel en gedragtoezicht precies op dezelfde wijze geformuleerd maar is de context een andere. 4:14 en 4:15 Wft kennen immers dezelfde bewoordingen als 3:17 Wft maar de boodschap en de toezichthouder zijn wezenlijk anders. Dat maakt het voor de bestuurders van een bank of verzekeraar bijzonder lastig omdat beide toezichthouders in hun toezicht voor hun interpretatie van de (open) normen niet hoeven samen te werken tenzij zij beleidsregels zouden uitvaardigen gelet op artikel 1:46 Wft.²⁰ De in artikel 32 Bgfo gereguleerde PARP valt overigens buiten de reikwijdte van artikel 1:46 Wft omdat die is gebaseerd op 4:15 en niet op 4:14 Wft.

Coördinatie

Wat het voor de bestuurders van een bank of verzekeraar vooral lastig maakt is dat er geen coördinator is die de verschillende boodschappen en ook visies die deze twee toezichthouders verkondigen en uitdragen over in dit geval de PARP op elkaar afstemt. Impliciet wordt daarmee verwacht dat bestuurders van een bank of verzekeraar zelf zorgdragen voor die afstemming.

Chris Buijink, voorzitter van de NVB, noemde naar mijn mening terecht dat op dit (bankiers)niveau de afweging van al die boodschappen en visies en ook de belangen van andere stakeholders moet plaatsvinden. *Aanspreekbaar ... zeker ...* het proces is transparant en een bankier kan aangesproken worden wanneer niet op verantwoorde wijze alle belangen worden meegenomen.²¹

Voorkom uitvergroting

Aanspreekbaar bankieren en verzekeren is en moet in de eerste plaats verantwoordelijk bankieren en verzekeren zijn. De wetgever heeft niet voor niets twee opdrachten aan de bestuurder mee gegeven. De bestuurder moet voorkomen dat bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van producten en dienstverleningsvormen het zorgplicht jegens de cliënt aspect wordt uitvergroot waardoor de prudentiële context waarbinnen een bank of verzekeraar opereert ondersneeuwt en vice versa.

Daar komt nog iets bij. Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en toezichtwetgeving worden thans binnen een bank of verzekeraar vaak vanuit de diverse business units en compliance afdelingen opgepakt en geïmplementeerd. Op bestuurders- of corporate niveau is er in de regel geen of geen volledig overzicht van al die (nieuwe) ontwikkelingen en regelgeving en ook geen integrale risicoanalyse.

Een dergelijk overzicht is volgens mij echter onontbeerlijk en wel om de volgende redenen:

Alleen met een goed overzicht van voor de desbetreffende bank of verzekeraar relevante (nieuwe) (internationale en nationale) toezichtwetgeving en ontwikkelingen beperkt een bank of verzekeraar het risico dat die in de organisatie niet worden opgepakt. Ook kan men daarmee overlappingsen en tegenstrijdigheden in de toezichtwetgeving op het spoor komen en daarvoor de aandacht vragen bij wetgever en toezichthouders. Tenslotte kan men de eindverantwoordelijkheid van bestuurders voor het voldoen aan wet- en regelgeving 'hard' maken.

Bestuurders zouden er dan ook voor moeten zorgen dat nieuwe wetgeving op één plaats binnen de organisatie bij elkaar wordt gebracht en wordt geïntegreerd.

Banken en verzekeraars zijn ook uitvoerders van de politiek

Het is op verjaardagsfeestjes nog steeds niet leuk! Bankiers en verzekeraars worden met de nek aan gekeken. Het is heel vervelend om in het beklagdenbankje te moeten zitten en het is ook voor de sector gewoon niet goed als daardoor steeds minder mensen kiezen voor het vak van bankier of verzekeraar. Uiteindelijk komen we dan als samenleving uit op een situatie van te weinig gekwalificeerde medewerkers en bijvoorbeeld van onderverzekering. Onderverzekering? Ja omdat een wetgevingstendens is om het cliënten van verzekeraars steeds makkelijker te maken hun verzekering stop te zetten (kortere contractsduren, korte opzegperiode) en het hen tegelijkertijd steeds moeilijker wordt gemaakt om een verzekering te sluiten gezien de uitgebreide informatieplicht, adviesregels, en de kennis- en ervaringstoets.

Nu las ik in de zomervakantie het kortgeleden verschenen boek van Jan Smit getiteld *De opdracht of de vele gezichten van Herman Wijffels* en ik riep: 'Ja!, zie je wel!!!'

Bankiers en verzekeraars zijn immers ook de uitvoerder van de politiek. Zij vervullen nutsfuncties die te belangrijk zijn om over te laten aan het vrije marktspel. De sector staat thans in vuur en vlam en het is misschien begrijpelijk dat de bestuurders als de uitvoerder als schuldige wordt aangewezen maar natuurlijk speelt de politiek ook een rol. In het boek van Jan Smit las ik dat in de jaren negentig DNB en het Ministerie van Financiën coöperaties maar helemaal niets vonden. Ouderwets en niet meer van deze tijd. Ook de Rabobank zou in deze visie een beursvennootschap moeten zijn. Bovendien spoorden DNB en het Ministerie van Financiën Nederlandse banken en verzekeraars

aan om zich te meten met de groten der aarden en zich te ontwikkelen tot wereldspeler.²²

Zo zijn er meer voorbeelden te geven waarin de politiek initieert, stimuleert en faciliteert. Te denken valt aan de crisis rond de hypotheekbanken. DNB versoepelde eind jaren 80 het structuurbeleid (regulering op fusies en overnames) om falende hypotheekbanken te helpen. Verzekeraars en banken mochten in principe niet fuseren, maar toen de hypotheekbanken in de problemen kwamen gaf DNB toestemming aan verzekeraars om de hypotheekbanken over te nemen.

Het is dus heel belangrijk is om te weten hoe politiek en toezichhouders tegen strategieën van banken en verzekeraars aankijken. Vind je het antwoord op die vraag in de Wft? Nee en dat komt omdat wetgeving sluitstuk vormt van ontwikkelingen. De Wft is alweer 8 jaar oud en in opzet al in 2000 bedacht mede om de strategieën van banken en verzekeraars van toen namelijk allfinance en bankverzekeren te ondersteunen. Maar natuurlijk men is al weer veel verder in het denkproces en als bankiers en verzekeraars willen weten hoe hun toezichhouders denken over de toekomst van banken en verzekeraars dan zijn van groot belang internationale Standards setting board zoals de Financial Stability Board, de Bank for International Settlements (Basel Committee on Banking Supervision) en Europese toezichhouders waaronder de European Banking Authority.

Commissarissen

Met de Wet introductie geschiktheidstoets (ook ingevoerd in de Wft) wordt ingezet op een versterking van de interne governance bij een bank of verzekeraar. Daaronder valt onder meer een versterking van de kwaliteit van commissarissen.²³ Maar wat verwachten wij van hen? Laten we ook hier het voorbeeld van de PARP nemen. De vraag die wij dus hier beantwoorden is: Wat wordt de rol van commissarissen binnen de PARP?

Die rol is wel heel erg beperkt indien commissarissen van een bank of verzekeraar alleen maar nagaan of de financiële onderneming beschikt over een PARP. Hun rol krijgt meer inhoud als commissarissen ook vragen stellen over de risico's verbonden aan de introductie van een nieuw product. De commissarissen toetsen dan op basis van prudentiële aspecten ofwel voor fijnproevers de ORSA (bij verzekeraars) of ICAAP (bij banken) uitkomsten. De risico's die in kaart zijn gebracht door de afdeling risicomanagement en die gelopen worden bij het op de markt brengen van een bepaald product en de wijze waarop deze risico's worden beheerst heeft derhalve de aandacht van de commissaris-

sen. Productontwikkeling zou daarmee onderdeel kunnen zijn van de Audit Commissie binnen de Raad van Commissarissen (RvC).

De PARP wordt echter sinds 1 januari 2013 ook beheerst door gedragsregels en wel op basis van de bedrijfsvoeringsnorm van Wft 4:15 uitgewerkt in artikel 32 Bgfo. Van commissarissen zou dan verwacht mogen worden dat zij naast aandacht voor de financiële kant ook aandacht schenken aan de niet financiële aspecten en dus met name ook toetsen of het product toegevoegde waarde heeft voor de klanten van de bank of verzekeraar. De toetsing beperkt zich dan niet tot de meting en beheersing van de risico's die de bank of verzekeraar met het op de markt brengen van het product loopt maar is fundamenteleler want het is dan een toetsing van het product op de eigen missie en de toegevoegde waarde die het product voor klanten biedt. Het lijkt er op dat ook de wetgever uitgaat van een brede taakopvatting nu hij in zijn toelichting op de wet introductie geschiktheidstoets te kennen geeft dat commissarissen naast prudentiële kennis moeten beschikken over gedragskennis.²⁴ En bovendien: zal een commissaris niet zelf een oordeel over het product moeten geven? Daarmee geeft hij ook invulling aan de Eed of Belofte. De Ministeriele regeling Eed of Belofte financiële sector bevat voor commissarissen immers o.a. de volgende tekst:

Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert. Ik zweer/beloof dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen.²⁵

De Eed wijst op een actieve rol die commissarissen dienen te spelen. Vraag is: Hoe toetsen commissarissen of er bij de productontwikkeling sprake is van een zorgvuldige belangenafweging en dat bij die afweging het belang van de klant centraal is gesteld?

Van commissarissen nieuwe stijl wordt verwacht dat zij prospectief denken en handelen en antwoord willen hebben op de volgende vragen die liggen op het terrein van strategie, gedrag en cultuur:

- Is het product dat wij op de markt willen brengen kostenefficiënt, nuttig, veilig en betrouwbaar? Hoe definiëren wij 'nuttig' of 'toegevoegde waarde'?
- Is ook ons beleggingsbeleid in het belang van onze klanten en uit te leggen?
- Beschikken wij over kwalitatief goede medewerkers en distributiekkanalen waarlangs wij het nieuwe product kunnen verkopen?

- Hoe worden deze verkopers beoordeeld en beloond?
- Begrijpen we zelf en ook onze klanten de werking van het product? Moeten klanten überhaupt weten wat er onder de motorkap gebeurt?
- Houden onze bestuurders zich met dit product minstens een kwartier staande bij Antoinette Hertsenberg?
- Begrijpt ook de eindklant het product? En wat is dat toegevoegde waarde? Kan je dat niet alleen achteraf toetsen?
- Is er sprake van een compliance cultuur of van een integriteitsbewuste bedrijfscultuur? Zijn met andere woorden de wettelijke normen in het gedrag van medewerkers geïnternaliseerd?

ROL COMMISSARIS

Sterke commissarissen nemen de Antoinette Hertsenberg toets af:



*Kan mijn bestuurder
het product
en de dienst aan
Antoinette
uitleggen?*

Hier wil ik er graag op wijzen dat deze vragen van strategie, gedrag en cultuur niet alleen de aandacht heeft van de gedragstoezichthouder de AFM maar ook van de prudentiële toezichthouder DNB.²⁶ In haar brief van 4 juli 2014 uit DNB de wens aan het Ministerie van Financiën om haar expliciet de bevoegdheid te verlenen om er op toe te zien dat een bank of verzekeraar intern gedragsnormen hanteert die een integriteitsbewuste bedrijfscultuur binnen de bank of verzekeraar waarborgen.²⁷ Het ministerie staat hier welwillend tegenover.²⁸

Juist commissarissen zouden bij de beantwoording van al deze vragen een rol kunnen spelen. Aan de PARP worden immers zowel prudentiële als gedragseisen gesteld. De uitdaging is al deze eisen in samenhang te bezien. Commissarissen worden geacht daartoe in staat te zijn omdat zij (dienen te) beschikken over helikopterzicht.²⁹

Aangezien de productontwikkeling het fundament vormt van de financiële dienstverlening zou de Raad van Commissarissen (RvC) over een eigen PARP-commissie kunnen beschikken waarbij een RvC lid wordt aangewezen als trekker van deze materie juist om te voorkomen dat productontwikkeling

alleen vanuit de financiële kant wordt belicht. Productontwikkeling is immers een strategisch vraagstuk en niet alleen of in de eerste plaats een risicomanagement vraagstuk.

Verder zou strategie, gedrag en cultuur als een onlosmakelijk geheel dienen te worden beschouwd. Gedrag en cultuur zijn niet in de eerste plaats HR vraagstukken maar strategische vraagstukken die thuishoren in de portefeuille van de commissaris die strategie tot zijn aandachtsgebied heeft. Dat is vaak de voorzitter van de RvC.

Kortom: wij willen bestuurders die coördineren en alle aspecten in hun beleid meenemen. Wij willen verder commissarissen die ook holistisch denken en handelen en die gedrag en prudentieel kunnen integreren. En die toezicht houden op de strategie door de onderwerpen strategie, gedrag en cultuur vaak op de agenda te zetten en er op die manier een doorlopende aangelegenheid van te maken.

ROL COMMISSARIS

Sterke commissarissen vragen naar de organisatiecultuur

Volgt mijn bestuurder slaafs het AFM beleid of geeft hij een eigen uitwerking?

Twee verschillende typen gedragsnormen

We moeten overigens wel beseffen dat er sprake is van verschillende gedragsnormen.

De gedragsnormen die U aantreft in deel 4 Wft (het gedragstoezicht financiële ondernemingen) en ook in bijvoorbeeld de DSI Gedragscode zijn gericht op het voldoen aan de zorgplicht jegens de individuele cliënt op basis van integer en professioneel handelen van de financieel dienstverlener.

De gedragsnormen waarover DNB spreekt in haar wetgevingsbrief 2014 treft U daarentegen aan in deel 3 Wft en zijn gericht op de soliditeit van een bank of verzekeraar en dat is heel wat anders. Getoetst wordt immers hier bij deze deel 3 Wft gedragsnormen niet of is voldaan de individuele zorgplicht jegens een specifieke cliënt maar of er vanuit de bank of verzekeraar gereede-neerd sprake is van voldoende en adequate soft controls.

Alle bankmedewerkers leggen de eed af (op basis van een nieuw artikel 3:17b Wft) en beloven zich te houden aan gedragsregels en het belang van de klant centraal te stellen en zich (ook de beleidsbepalers) te onderwerpen aan tuchtrecht (op basis van een nieuw artikel 3:17c Wft). Maar aan welke gedragsregels wordt de naleving van de eed getoetst?

Gezien de derde Nota van Wijziging Wijzigingswet financiële markten 2015 en in lijn met de nieuwe NVB Gedragsregels³⁰ zal de toetsing vermoedelijk als volgt zijn:

In schema:

TOETSING NALEVING EED OP BASIS VAN:		
Toetsings-criteria	Zorgplicht cliënt	Soliditeit bank
Publiek-rechtelijk	Afd 4.2.3 Wft uitgewerkt door een bank bijvoorbeeld in een: - Zorgplichtbeleid	3:10/ 3:17 Wft uitgewerkt door een bank bijvoorbeeld in een: - Regeling incidenten - Regeling geschenken - Regeling nevenfuncties - Regeling financiële dienstverlening aan bestuurders - Clear desk beleid - Gedragscode Internet en e-mail - Regeling met betrekking tot ongewenst gedrag - Clientacceptatiebeleid - Regeling Customer Due Diligence - Regeling voorkoming marktmisbruik
Zelfregulering	gedragsregels NVB	gedragsregels NVB
Privaat-rechtelijk	BW/ arresten Hoge Raad/ KIFID	

Externe toezichthouders

In het nieuwe speelveld treedt een verschuiving op. Niet langer hebben de aandeelhouders of leden het laatste woord, maar de externe toezichthouder die bestuurders en commissarissen op geschiktheid toetsen en na invoering van de wijzigingswet financiële markten 2015 zich daarbij niet alleen richten op het eerste echelon maar ook op het tweede echelon.

Let wel de financiële onderneming toetst of de (kandidaat) bestuurders en (kandidaat)commissarissen geschikt zijn en blijven en moet de toezichthouders DNB resp. ECB en de AFM hiervan overtuigen. ECB, DNB en de AFM hebben een eigen verantwoordelijkheid om de geschiktheid te toetsen. Zo moet de kandidaat bestuurder deskundig zijn en een opleidingsprogramma met goed gevolg voltooid hebben en pas daarna kan de kandidaat voorgedragen worden bij ECB, DNB en de AFM voor benoeming. De ECB is gelet op de Verordening Banktoezicht ((EU) nr. 1024/2013) vanaf november 2014 (eind)verantwoordelijk voor de bestuurders- en commissarissentoeitsingen bij banken.

De wetgever verwacht ook sterkere externe toezichthouders. Wat wil dat zeggen? En waar letten die toezichthouders op als zij de geschiktheid toetsen?

Als het goed is zal die geschiktheidstoets betrekking hebben op de twee kernvragen:

1. Wat is de strategie van de bank of verzekeraar en in het verlengde hiervan is die levensvatbaar (levert deze resultaten op en is deze toekomstbestendig?) en wordt de strategie gedeeld door alle stakeholders?; en
2. Gegeven de strategie wat verwacht die bank of verzekeraar van commissarissen of bestuurders – wat zijn hun taken en rollen en hoe is hun interactie?

We hebben dus ECB, DNB en AFM toezichthouders nodig die kunnen beoordelen of er sprake is van een levensvatbare en gedragen strategie. We hebben toezichthouders nodig die kunnen toetsen of (kandidaat) commissarissen en bestuurders in staat zijn een goed antwoord te geven op de vraag waartoe zij op aard zijn en waarom ze bijvoorbeeld niet in de olie gaan in plaats van bankproducten of verzekeringen verkopen en aan wie? We hebben kortom toezichthouders nodig die begrijpen wat strategisch leiderschap inhoudt en wie daarover beschikken.

Lijnmanagers

Wat betekent het voorafgaande nu voor de toekomstige rol van het lijnmanagement van een bank of verzekeraar en de sleutelfunctionarissen die immers het lijnmanagement ondersteunen? Want wie zou nu bij de invoering van al die nieuwe (wettelijke) regels binnen een bank of verzekeraar het voortouw moeten nemen? Het lijnmanagement is verantwoordelijk. Daarom ligt het voor de hand dat het lijnmanagement leiding geeft aan het project invoering nieuwe regels bijvoorbeeld op het terrein van de PARP. Het voordeel is natuurlijk ook dat commerciële managers uit de lijn in de regel zullen zoeken

naar efficiënte en effectieve oplossingen om nieuwe regels in de weerbarstige praktijk te implementeren. Het betekent natuurlijk wel dat zij bekend moeten zijn met de financiële toezichtwetgeving en daar naar handelen. DNB noemt dat in haar Cultuurhuis een integriteitsbewuste bedrijfscultuur waarmee zij uitwerking geeft aan 3:17 Wft. DNB plaatst die integriteitsbewuste bedrijfscultuur tegenover een compliance cultuur, waarvan sprake is als binnen een bank of verzekeraar weinig kennis is van financiële wetgeving en niet wordt gehandeld naar de letter noch naar de strekking van de toezichtwet.³¹ In het hierna volgende schema treft U aan de verschillen tussen een compliance cultuur en een integriteitsbewuste cultuur.

GEDRAG EN CULTUUR

(BRON: DNB 2009)

Compliance cultuur:

Vertrouwen op guidance
Volgens het boekje
Onbewust van (bepaalde) risico's
Bureaucratisch

Integriteitsbewuste cultuur:

Integriteit is een open norm
Spirit of the law
Professionele individuele verantwoordelijkheid
Gericht op leren en preventie
Open cultuur
Bewustzijn en discussie over normen en waarden op alle niveaus

Vermoedelijk is binnen de meeste financiële ondernemingen nog steeds sprake van een compliance cultuur. Maar we leven nu eenmaal in een sterk gereuleerde bedrijfstak en productmanagers of marketeers die daarmee niet uit de voeten kunnen, kunnen toch echt beter producten ontwikkelen en verkopen in een minder gereuleerde bedrijfstak. Zij kunnen beter margarine verkopen dan hypotheek of rechtsbijstandverzekeringen.

Van het lijnmanagement wordt dus verwacht kennis te hebben van financiële toezichtwetgeving, in staat te zijn om die wetgeving in het bank- of verzekeringsbedrijf in te voeren en te handelen naar de letter en strekking van de wet.

De lijnmanager geeft dus zelf antwoord op de vraag of een marketinguiting voldoet aan wetgeving en laat dergelijke vraagstukken niet over aan de compliance officer.

Dit laat onverlet dat de lijn zich laat bijstaan door staff. We hebben immers te maken met een complex, actueel, impactvol en dynamisch rechtsgebied.

Vrijwel geen rechtsgebied is zo onrustig als het financieel recht. Immers bijna dagelijks veranderen financiële toezichtregels, dan wel hun uitleg of toepassing.

‘Complex’ omdat het rechtsgebied niet alleen wordt gevormd door het holistische en compacte financieel toezichtrecht, maar ook door het privaatrechtelijke financieel recht, Europees en internationaal recht en heeft verder raakvlakken met algemene wettelijke regelingen zoals het Ondernemingsrecht (Boek 2 Burgerlijk Wetboek). Het rechtsgebied is ook actueel en dynamisch. Denkt u alleen maar al aan de nieuwe organisatie van het financieel toezicht in Europa. En uit dien hoofde is het rechtsgebied ook impactvol omdat bijvoorbeeld het niet of foutief inregelen van de vele en complexe normen een grote impact heeft op een bank of verzekeraar, maar ook op andere terreinen van de maatschappij.

Financieel recht deskundige

Maar waar zijn wij precies naar op zoek? Wie kan het beste het lijnmanagement adviseren over de invoering van nieuwe wetgeving? In het Besluit prudentiële regels (Bpr) die onder de Wft hangt wordt gesproken over de compliance-functie die de lijn adviseert. Ook die functie is geëvolueerd.

- Tot 2000 was er sprake van een zeer beperkte taakstelling. De Nadere Regeling 1999 (*NR 1999*) droeg in artikel 40 de compliance officer op zorg te dragen voor het invoeren en naleven van effecten typische gedragsregels.
- De Regeling Organisatie en Beheersing van DNB (*ROB 2001*) was veel breder en hanteerde in artikel 69 een ruimere definitie van het takengebied. Dit was met name gericht op het beheersen van integriteitsrisico’s waaronder ook medewerkers- en klantintegriteit.
- Het huidige artikel 21(1) Bpr is wel heel erg breed en luidt als volgt:

Een (.....) bank (...) verzekeraar (...) beschikt over een organisatieonderdeel dat op onafhankelijke en effectieve wijze een compliance-functie uitoefent. Het organisatieonderdeel heeft als taak het controleren van de naleving van wettelijke regels en van interne regels die de financiële onderneming (...) zelf heeft opgesteld.

In dit artikel zijn sinds 2007 ook opgenomen de *MiFID* bepalingen in de artikelen 21(2) en (3) Bpr. Die komen er op neer dat de compliance-functie ook

moet adviseren, toezien op de deugdelijkheid en effectiviteit van de interne regels en periodiek moet rapporteren aan RvB en RvC.

Bij voorkeur zoeken wij dus een staffunctionaris die breed is opgeleid en ook in staat is holistisch te denken en dwarsverbanden te leggen. Deze functionaris moet in staat zijn vraagstukken van bijvoorbeeld Goed Bestuur of Zorgplicht te benaderen vanuit het financieel toezichtrecht en andere bronnen van het financieel recht.

Deze sleutelfunctionaris beschikt ook over het vermogen om te kunnen anticiperen op wetgevingstendensen. Een functieprofiel van een compliance officer waarin staat dat hij adviseert over en een beleid ontwikkelt om te voldoen aan externe wet- en regelgeving voldoet eigenlijk niet. Deze compliance officer zal immers altijd achter de feiten aanlopen. Hij is te afwachtend.

In de toelichting bij de introductie van deze beheerste bedrijfsvoeringsnorm in de Wft is ook goed te lezen wat de wetgever verwacht:

Een beheerste en integere bedrijfsuitoefening betreft primair de eigen verantwoordelijkheid van de financiële onderneming en is in het belang van die onderneming zelf. Artikel 3:17 Wft gaat dan ook uit van een doelgerichte (principle based) benadering. Het is van belang dat de financiële onderneming zelf een analyse maakt van de risico's en daarnaar haar bedrijfsvoering inricht. De financiële onderneming moet, [...], in staat zijn zelf te bepalen welke maatregelen moeten worden getroffen gelet op de risico's die de onderneming loopt.³²

Dit normenkader geeft (gebonden) vrijheid aan het bestuur van een bank of verzekeraar ten aanzien van de inrichting van de bedrijfsvoering en risico-beheersingmaatregelen:

Het veronderstelt, zonder dat er noodzaak is voor voorafgaande goedkeuring van een externe toezichthouder of ontheffing, dat de bank of verzekeraar rekening mag houden met:

- producten en dienstenpakket;
- de aard van de risico's die worden gelopen gezien de omvang, doelstellingen en het business plan van de onderneming;
- de locatie van de bedrijvigheid; en
- het soort cliënten en wederpartijen.

Het vormt de kern van de financiële toezichtwetgeving in Europa en Nederland. De boodschap van de wetgever is 'financiële onderneming loop niet 'slaafs' achter een toezichthouder aan maar houd zelf de regie.'

Of het bestuur van een bank of verzekeraar hierin de juiste keuzen maakt dient te worden getoetst door:

- Interne toezichthouder, zoals de internal audit-functie en de raad van commissarissen;
- Externe accountant;
- Externe toezichthouder, bijvoorbeeld in het kader van het Internal Capital Adequacy Assessment Process en Supervisory Review and Evaluation Process.

De financieel recht deskundige ondersteunt daarbij de commissaris in zijn toetsende rol.

De financieel recht deskundige kan die rol goed vervullen als hij niet in de eerste plaats resultaatgericht is en direct naar beneden afdalt op het niveau van richtsnoer, leidraad of factsheet van een toezichthouder maar vanuit de hiërarchie van wetgeving gezien eerst zich richt op de grondslag: de norm, de strekking en de parlementaire behandeling en voorzover van toepassing de EU richtlijn.

Van de financieel recht deskundige wordt dus verwacht dat hij nieuwe wetgeving signaleert, zich daarbij breed en anticiperend opstelt, en dat hij kan overtuigen, enthousiasmeren en faciliteren. De financieel recht deskundige is bij voorkeur geen ouderwetse compliance officer of manager die roept:

fout = fout;

dat mag niet;

Ik ben verantwoordelijk voor wat jij als collega doet;

procedures, procedures.

Nee, de financieel recht deskundige is voor zijn eigen organisatie een coach. Hij enthousiasmeert, overtuigt, faciliteert en is dienend en hij begrijpt dat financieel recht gekoppeld is aan de strategie van zijn organisatie. De financieel recht deskundige is geen vakidoot maar een moderne opleider!

Last but not least vraagt hij zich niet in de eerste plaats af wat ECB, DNB of de AFM vindt maar wat hij er zelf van vindt. Wat is zijn moreel kompas? Een van de docenten van de Registeropleiding financieel recht, Gerrit Kramer, merkte in dit verband op:

In dat licht is het antwoord op de vraag of iets mag op grond van wet- en regelgeving eenvoudig: wat wil jij zelf. Wat willen wij als onderneming. Wat zijn onze doelen. De financieel recht deskundige moet helpen bij het vinden van een moreel kompas. Wat is onze rol als financieel dienstverlener in de samenleving.

Met de postgraduate Registeropleiding financieel recht leveren wij Register Financieel Recht Deskundigen af die:

- een spilfunctie vervullen binnen een bank of verzekeraar en politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en wetgeving door vertalen in de eigen organisatie;
- een eigen rol hebben als second line en de bestuurssecretaris zijn en ook uit dien hoofde de first line adviseren;
- niet langer contractenmaker zijn maar bewaker van het klantbelang centraal uitgangspunt;
- niet zo zeer vanuit de letter van de wet maar vanuit de strekking van de wet redeneren: wat vind/ wil je zelf?;
- een helicopterview hebben, van academisch niveau zijn, hun rug recht houden en weten dat voor de wind zeilen niet altijd het snelst gaat;
- geen topspecialist zijn op de vierkante millimeter, maar deskundige op de vierkante meter; en
- niet afwachten, maar anticiperen en de regie in eigen handen houden.

Medewerkers met klantcontact

Ook medewerkers met klantcontact moeten straks de eed afleggen. Laten we ook hier de context en de strekking van deze eed voorop stellen. Gezien de tekst van de eed in de concept ministeriele regeling, wordt van de medewerker verwacht dat hij het belang van de klant centraal stelt.³³ We hebben hiervoor besproken dat het belangrijk is de eed te koppelen aan de strategie en het bedrijfsmodel van een bank of verzekeraar. De eed is een uitwerking van de missie en visie van een bank of verzekeraar. In de eed treft U aan de beantwoording van de Existenz vragen van een bank of verzekeraar. Koppel daarom de eed ook aan het moreel kompas van de bank of verzekeraar zelf. Er is geen vastomlijnd kader. Er zijn geen pasklare antwoorden. Het is verleidelijk om een kader te geven ook aan medewerkers maar uiteindelijk komt het aan op eigen oordeelsvorming.

Wetgever

Hiervoor hebben wij diverse onderling samenhangende normen besproken gericht op een versterking van de Governance, bedrijfsvoering en de kwaliteit van de personen werkzaam in de financiële sector. Wat opvalt is dat deze normen niet op één plaats of in één hoofdstuk van de Wft zijn terug te vinden maar verspreid over de diverse delen. Zo treft U aan de:

- geschiktheidsnorm voor beleidsbepalers en de eed voor medewerkers en beleidsbepalers in deel 3 van de Wft (en voorzover U als bankier of verzekeraar binnen de groep AFM vergunninghouders heeft ook in deel 4 Wft);
- vakbekwaamheidseisen in de delen 3 en 4 van de Wft;
- bedrijfsvoeringsnormen in de delen 3 en 4 van de Wft;
- integriteitsnormen in de delen 3, 4 en 5 van de Wft; en
- beloningsregels straks in deel 1 van de Wft.

Ook om het belang van het Governance en Bedrijfsvoering thema te benadrukken zou het mijn voorkeur hebben om al die normen een plek te geven in één hoofdstuk of deel van de Wft en omdat het zwaartepunt van de activiteiten van een bank of verzekeraar prudentieel is de prudentiële toezichthouder daarin een leidende rol in het toezicht te geven. Die lijn zou ik willen doortrekken in de Wft zelf ook om het belang van een goede interne Governance en Bedrijfsvoering voor een bank of verzekeraar te onderstrepen.

Tot slot

We hebben gesproken over de nieuwe rollen voor de diverse spelers in de financiële sector. De vraag die wij nog niet hebben beantwoord is welke bijdrage wetenschap en onderwijs aan de uitwerking van die nieuwe rollen kan geven?

Ik zou binnen het UvA Centrum voor Financieel Recht de volgende bijdragen willen leveren:

Een bijdrage wil ik graag leveren aan de *Theorievorming, samenhang en reflectie*.

Het financieel (toezicht)recht heeft zich de laatste 10 jaar stormachtig ontwikkeld met een vloedgolf aan nieuwe Europese en Nationale regels. Steeds reagerend op nieuwe ontwikkelingen en crises kwamen veel nieuwe regels tot stand zonder dat men voldoende tijd nam (ook in Europees verband) voor reflectie en aandacht voor samenhang tussen de verschillende regels en voor theorievorming. Dat levert ook voor de praktijk bij het implementeren van al

die nieuwe regels problemen op ook omdat op onderdelen de wetgeving en het beleid van de toezichthouders niet logisch en consistent is. Het wordt tijd volgens mij om weer stil te staan bij fundamentele vragen en op basis van de antwoorden op die vragen regels en normen te toetsen.

Fundamentele vragen die (opnieuw) beantwoord dienen te worden zijn o.a.:

- Wat zijn overwegingen van de overheid om in te grijpen in het financiële marktproces?
- Is (gedrags)toezicht noodzakelijk en zo ja waarom en in welke vorm?
- Waarom wil de wetgever bepaald aanbod van de markt weren?
- Waarom kan niet volstaan worden met zelfregulering of zelftoezicht?
- Welke aannames over het consumentengedrag bij aanschaf van financiële producten hanteert de wetgever bij het opstellen van gedragsregels? en
- Wat is de visie van de wetgever op zorgplicht?

Deze fundamentele vragen zijn overigens niet nieuw maar wel naar ik verwacht de antwoorden gezien de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen waarvoor wij ons thans geplaatst zien.

In de tweede plaats zou ik aandacht willen vragen voor *Ordering*.

De normen betreffende Governance en bedrijfsvoering staan thans verspreid in de Wft zoals uit onderstaand schema blijkt.

NIEUW WFT DEEL GOVERNANCE EN BEDRIJFSVOERING?

Deel 1 Wft

- Beloningen

Deel 3 Wft

- Betrouwbaarheidstoets
- Geschiktheidstoets en eed
- Beheerste bedrijfsvoering (strategie en bedrijfsmodel; vakbekwaamheid; interne organisatie)
- Integere bedrijfsvoering bestuurder en medewerkers (gedrag en cultuur; eed) en klant

Deel 4 Wft

- Vakbekwaamheid
- Bedrijfsvoering en zorgvuldige dienstverlening

Deel 5 Wft

- Marktintegriteitsnormen

Breng die bij elkaar, wellicht met de vergunningverlenende toezichthouder in de lead, dus ook voor vakbekwaamheidsnormen en integriteit waar nu diverse toezichthouders elkaar dicht naderen.

In de derde plaats zie ik een belangrijke bijdrage van het UvA Centrum voor financieel recht in de verdere ontwikkeling van de *nieuwe professe van de financieel recht deskundige*.

In het NIBE-SVV en UvA samenwerkingsverband ontmoeten wij elkaar al bij het aanbieden van de Registeropleiding financieel recht en zullen we de samenwerking intensiveren o.a. middels deze leerstoel. Onderwijs in de vorm van coachen, uitdagen, stimuleren en motiveren dichtbij de eigen praktijk-situatie heeft daarbij mijn voorkeur.

In de vierde plaats pleit ik er voor het UvA Centrum voor financieel recht uit te breiden met psychologen. Een belangrijke vraag is immers of al die nieuwe regels ook de gewenste gedragsverandering oplevert? Is regelgeving wel effectief? Leidt het afleggen van de eed wel tot ander gedrag? En op het terrein van zorgplicht: leest de consument wel al die informatie die hij ontvangt van zijn dienstverlener en zo ja handelt hij ook op basis van die informatie? Wat is zijn gedrag?

Mijn leerstoel is in Europa volledig nieuw. Implementatie financieel gedragsrecht richt zich op de wijze waarop financiële regelgeving binnen banken en verzekeraars wordt geïmplementeerd en op de problemen waarmee sector en toezichthouders te maken krijgen. Zowel op nationaal als Europees niveau ontstaat daarmee een beter beeld van de werkelijke effectiviteit van financiële regelgeving. Dat vormt een belangrijke bijdrage in de totstandkoming van een moreel kompas voor professionals om aanspreekbaar te bankieren en te verzekeren. Het is die verwevenheid tussen theorie en praktijk die mij in het bijzonder aanspreekt. Maar het is pionieren en overtuigen nu we hier met een afwijkend paradigma aan de slag gaan. Dat bleek mij ook bij de ontwikkeling van de Registeropleiding financieel recht. Dat er desalniettemin veel belangstelling is blijkt wel uit de grote behoefte waarin de titel van financieel recht deskundige voorziet voor zowel banken en verzekeraars als toezichthouders, ministerie, rechterlijke macht en wetenschap.

Ik hoop als bijzonder hoogleraar binnen het Centrum voor financieel recht een bijdrage aan het rechtsgebied te kunnen leveren door onderzoek te verrichten, te publiceren en onderwijs te verzorgen. Het Centrum voor financieel recht heeft een grote veelzijdigheid waarbij kwaliteit hoog in het vaandel staat. Ik beschouw het dan ook als een voorrecht en een groot plezier deel uit te maken van dit centrum. Ik hoop en verwacht daarbij dat de intensivering van de samenwerking en wisselwerking tussen UvA en NIBE-SVV binnen het

Centrum voor financieel recht nog meer vruchten oplevert voor de financiële sector.

En natuurlijk is het weer heerlijk om op de Oudemanhuispoort te vertoeven! Een magische plek, aldus Jet Bussemaker,³⁴ en daar sluit ik me graag bij aan!

Voor Ineke

Deze dag staat voor mij in het teken van mijn meest dierbare Ineke.

Ik denk aan haar elke dag.

Ik mis haar elke dag.

Zij is komen binnenvaren.

Mooie herinneringen blijven:

Haar waardigheid en moed.

Haar liefde en kracht.

Tot slot nog enkele dankwoorden.

Op de eerste plaats aan NIBE-SVV, het instituut dat aan de wieg staat van deze bijzondere leerstoel *Implementatie Financiële Gedragsrecht* vanwege de door NIBE-SVV opgerichte Stichting leerstoel financiële dienstverlening. Ik ben mijn werkgever NIBE-SVV bijzonder erkentelijk voor het feit dat deze het mij mogelijk maakt het hoogleraarschap te vervullen naast mijn werkzaamheden voor het instituut.

Daarnaast wil ik graag ook de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) met name noemen die vandaag in deze prachtige aula – de Lutherse kerk – voorafgaand aan mijn oratie het congres Aanspreekbaar Bankieren mede mogelijk heeft gemaakt.



Dank ook aan het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam en het bestuur van de faculteit. Beste Edgar, onze samenwerking is heel bijzonder. Steeds inspirerend en stimulerend.

Dank aan de leden van het Curatorium van de leerstoel Implementatie Financieel Gedragsrecht in het bijzonder aan prof. Adrienne de Moor en prof. Marco Loos voor het vertrouwen dat zij in mij hebben gesteld.

Ik dank ook mijn kleine leescommissie bestaande uit Cees Scholtes, Jan Boven, Wim van den Goorbergh, Gerrit Kramer, Eric Pouw, Nicolette Wasink, Kees Dullemond en Ann Vanlommel voor hun commentaar op een eerdere versie van dit verhaal.

Veel dank ook aan Nicolet Jager voor haar kritische inhoudelijke opmerkingen en voor het redigeren van de tekst.

Veel dank verder aan het Eggens Instituut in het bijzonder aan Pam van 't Hof en Mariette Groeneveld voor de plezierige samenwerking!

Lieve Vera en Maarten.

Lieve vrienden en familie, in het bijzonder Kees mijn broer en Sandra mijn zus, dat geldt ook voor jullie: niets fijner dan jullie gezichten hier voor me te zien.

Voor de borrel nodig ik jullie van harte uit.

Ik heb gezegd.

Noten

1. Uitgebreide versie van mijn inaugurele rede, uitgesproken op 5 februari 2015. Het onderzoek voor deze tekst werd afgesloten op 23 december 2014.
2. Zie de Wet van 22 december 2011 tot wijziging van de Wet op het financieel toezicht, de Wet financiële markten BES en de Wet toezicht trustkantoren in verband met de introductie van de geschiktheidseis en de versterking van de samenwerking tussen de toezichthouders in het kader van de geschiktheidstoets en de betrouwbaarheidstoets Stb 2012, 7.
3. Zie de Wijzigingswet financiële markten 2015 (Stb 2015 472). Aan het eerste lid van artikel 3:8 is een volzin toegevoegd, luidende:
De in dit lid bedoelde geschiktheidseis is van overeenkomstige toepassing op personen werkzaam onder verantwoordelijkheid van een bank of verzekeraar met zetel in Nederland, die een leidinggevende functie vervullen direct onder het echelon van de beleidsbepalers en verantwoordelijk zijn voor natuurlijke personen wier werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden.
Aan artikel 3:9, eerste lid, is een volzin toegevoegd, luidende:
De in dit lid bedoelde betrouwbaarheidseis is van overeenkomstige toepassing op personen werkzaam onder verantwoordelijkheid van een bank of verzekeraar met zetel in Nederland, die een leidinggevende functie vervullen direct onder het echelon van de beleidsbepalers en verantwoordelijk zijn voor natuurlijke personen wier werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden.
4. Op basis van de Wijzigingswet financiële markten 2013 Stb 2012, 678 en nader uitgewerkt in het Wijzigingsbesluit financiële markten 2013 Stb 2012, 695.
5. Op basis van het Besluit beheerst beloningsbeleid Wft 2011 Stb 2010, 806.
6. Zie het nieuwe artikel 3:17b in de Wijzigingswet financiële markten 2015 (Stb 2015 472) dat als volgt luidt:
 1. Een afwikkelonderneming, betaalinstelling, clearinginstelling, elektronischgeldinstelling, entiteit voor risico-acceptatie, premiepensioeninstelling of verzekeraar met zetel in Nederland beschikt over procedures en maatregelen die waarborgen dat natuurlijke personen die in Nederland werkzaam zijn onder haar verantwoordelijkheid en wier werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden of die zich rechtstreeks bezighouden met het verlenen van financiële diensten, een eed of belofte afleggen.
 2. Een bank met zetel in Nederland beschikt over procedures en maatregelen die waarborgen dat natuurlijke personen die in Nederland onder haar verantwoordelijkheid werkzaam zijn een eed of belofte afleggen indien zij:
 - a. een arbeidsovereenkomst met de bank hebben; of
 - b. werkzaamheden uitvoeren die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van het bankbedrijf, dan wel deel uitmaken van de wezenlijke bedrijfsprocessen ter ondersteuning daarvan.
 3. Een financiële onderneming als bedoeld in het eerste lid of het tweede lid draagt er zorg voor dat de in dat lid bedoelde eed of belofte wordt nageleefd.
 4. Het eerste en het tweede lid zijn niet van toepassing op natuurlijke personen als

bedoeld in artikel 3:8 die reeds in het kader van de geschiktheid een eed of belofte afleggen.

5. Bij ministeriële regeling kunnen nadere regels worden gesteld met betrekking tot de eed of belofte, bedoeld in het eerste of tweede lid.

7. Zie bijvoorbeeld overweging nr. 60 van de CRD IV richtlijn (Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC):

The lack of monitoring by management bodies of management decisions is partly due to the phenomenon of 'groupthink'. This phenomenon is, inter alia, caused by a lack of diversity in the composition of management bodies. To facilitate independent opinions and critical challenge, management bodies of institutions should therefore be sufficiently diverse as regards age, gender, geographical provenance and educational and professional background to present a variety of views and experiences. Gender balance is of particular importance to ensure adequate representation of population. In particular, institutions not meeting a threshold for representation of the underrepresented gender should take appropriate action as a matter of priority. Employee representation in management bodies could also, by adding a key perspective and genuine knowledge of the internal workings of institutions, be seen as a positive way of enhancing diversity. More diverse management bodies should more effectively monitor management and therefore contribute to improved risk oversight and resilience of institutions. Therefore, diversity should be one of the criteria for the composition of management bodies. Diversity should also be addressed in institutions' recruitment policy more generally. Such a policy should, for instance, encourage institutions to select candidates from shortlists including both genders.

8. Zie het artikel Toezicht op het toezicht van banken: de rol van de raad van Commissarissen in de ogen van de Nederlandsche Bank van W.E. Scherpenhuijsen Rom in Veertig jaar Nederlandse Bankiersvereniging 1949-1989 onder redactie van drs. J.J. Schipper, dr. R.J. Schotsman en drs. C.A.M. Wijtvliet NIBE Bankhistorische reeks 1989.
9. Zie Kamerstukken 33 964 (Wijziging van de Wet op het financieel toezicht houdende regels met betrekking tot het beloningsbeleid van financiële ondernemingen (Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen)).
10. Zie de Wet versterking Interne Governance DNB en de AFM (Stb. 2012, 8).
11. Zie de bijlage bij het kamerstuk 32648 nr. 1.
12. Zie Visie op toezicht bijlage bij het kamerstuk 32648 nr. 1 blz. 8.
13. Zie ook het artikel 'Reviewing the bank's Product Approval and Review Process' van Harry Schoon en Rob Schotsman in *Financial Regulation International* June 2014.
14. Zie artikel 2 eerste lid en bijlage 1 van de Regeling eed of belofte Stcrt. 2012 nr. 26874.
15. Zie het Wijzigingsbesluit financiële markten 2013 Stb 2012, 695 blz. 74.
16. Op basis van de Wijzigingswet financiële markten 2015 (Stb 2014 472). Zie het nieuwe artikel 3:17b dat als volgt luidt:

1. Een afwikkelonderneming, betaalinstelling, clearinginstelling, elektronischgeldinstelling, entiteit voor risico-acceptatie, bank, premiepensioeninstelling of verzekeraar met zetel in Nederland beschikt over procedures en maatregelen die waarborgen dat natuurlijke personen die in Nederland werkzaam zijn onder haar verantwoordelijkheid en wier werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden of die zich rechtstreeks bezighouden met het verlenen van financiële diensten, een eed of belofte afleggen.
 2. Een financiële onderneming als bedoeld in het eerste lid draagt er zorg voor dat de in dat lid bedoelde eed of belofte wordt nageleefd.
 3. Het eerste lid is niet van toepassing op natuurlijke personen als bedoeld in artikel 3:8 die reeds in het kader van de geschiktheid een eed of belofte afleggen.
 4. Bij ministeriële regeling kunnen nadere regels worden gesteld met betrekking tot de eed of belofte, bedoeld in het eerste lid.
17. Zie de bijdrage van Wim van den Goorbergh blz. 138 in het Liber Amicorum voor Piet Moerland getiteld: 'Vertrouwen herwinnen na de crisis' dat op de Algemene Ledenvergadering van de Rabobank op 19 juni 2014 aan hem is aangeboden.
18. 3:17 Wft luidt als volgt:
1. Een afwikkelonderneming, betaalinstelling, clearinginstelling, elektronischgeldinstelling, entiteit voor risico-acceptatie, bank, premiepensioeninstelling, verzekeraar of wisselinstelling met zetel in Nederland richt de bedrijfsvoering zodanig in dat deze een beheerste en integere uitoefening van haar onderscheidenlijk zijn bedrijf waarborgt.
 2. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur worden regels gesteld met betrekking tot het eerste lid. Deze regels hebben betrekking op:
 - a. het beheersen van bedrijfsprocessen en bedrijfsrisico's; (...)
 - c. de soliditeit van de financiële onderneming, waaronder wordt verstaan:
 - 1°. het beheersen van financiële risico's;
 - 2°. het beheersen van andere risico's die de soliditeit van de financiële onderneming kunnen aantasten;
 - 3°. het zorgen voor de instandhouding van de vereiste financiële waarborgen; en
 - 4°. andere bij algemene maatregel van bestuur te bepalen onderwerpen; (...)
19. Artikel 4:14 luidt als volgt:
1. Een beheerder van een beleggingsinstelling, een beheerder van een icbe, beleggingsinstelling, icbe, beleggingsonderneming, bewaarder van een beleggingsinstelling, bewaarder van een icbe of pensioenbewaarder richt de bedrijfsvoering zodanig in dat deze een beheerste en integere uitoefening van zijn onderscheidenlijk haar bedrijf waarborgt.
 2. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur worden regels gesteld met betrekking tot het eerste lid. Deze regels hebben betrekking op:
 - a. het beheersen van bedrijfsprocessen en bedrijfsrisico's; (...)
 - c. ordelijke en transparante financiëlemarktprocessen, zuivere verhoudingen tussen marktpartijen en zorgvuldige behandeling van cliënten en deelne-

mers, waaronder wordt verstaan:

- 1°. het waarborgen van de informatieverstrekking aan cliënten of deelnemers;
- 2°. het waarborgen van de vastlegging van de relatie met de cliënten of deelnemers;
- 3°. het waarborgen van de zorgvuldige behandeling van cliënten of deelnemers;
- 4°. het tegengaan van belangenconflicten tussen de financiële onderneming en cliënten of deelnemers en tussen de cliënten of deelnemers onderling;
- 5°. het waarborgen van de rechten van cliënten of deelnemers; en
- 6°. andere bij algemene maatregel van bestuur te bepalen onderwerpen.

4:15 Wft luidt als volgt:

1. Een financieëldienstverlener die niet het bedrijf van financiële instelling, bank of verzekeraar uitoefent, richt de bedrijfsvoering zodanig in dat deze een beheerste en integere uitoefening van zijn bedrijf waarborgt.
 2. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld met betrekking tot het eerste lid. Deze regels hebben betrekking op:
(....)
 - b. ordelijke en transparante financieëlemarktprocessen, zuivere verhoudingen tussen marktpartijen en zorgvuldige behandeling van cliënten en consumenten, waaronder wordt verstaan:
 - 1°. het waarborgen van de informatieverstrekking aan cliënten of consumenten; en
 3. Het ingevolge het tweede lid, aanhef en onderdeel b, bepaalde is van overeenkomstige toepassing op financieëldienstverleners die het bedrijf van financiële instelling, bank of verzekeraar uitoefenen.
20. Artikel 1:46 luidt als volgt:
1. De toezichthouders werken samen met het oog op de vaststelling van algemeen verbindende voorschriften en beleidsregels opdat deze, voorzover zij betrekking hebben op onderwerpen die zowel tot het prudentieel toezicht als tot het dragstoezicht behoren, zoveel mogelijk gelijkkluidend zijn.
 2. Tot de in het eerste lid bedoelde onderwerpen worden in elk geval gerekend:
 - a. het gebruik van de bevoegdheden, genoemd in afdeling 1.4.2;
 - b. de betrouwbaarheid, bedoeld in de artikelen 3:9 en 4:10;
 - c. de geschiktheid, bedoeld in de artikelen 3:8 en 4:9;
 - d. de beheerste en integere bedrijfsvoering, bedoeld in de artikelen 3:17, tweede lid, onderdelen a en b, en 4:14, tweede lid, onderdelen a en b; en
 - e. bij algemene maatregel van bestuur aan te wijzen andere onderwerpen.
 21. Zie zijn toespraak Bankierseed belangrijke stap in het aanspreekbaar bankieren voor het Compliance congres 2013.
 22. Zie het boek De opdracht of de vele gezichten van Herman Wijffels van Jan Smit (2014) blz. 132-3.
 23. Zie de wet introductie geschiktheidseis (Stb 2012 nr. 7).
 24. Zie MvT op het wetsontwerp introductie geschiktheidstoets.

25. Zie bijlage 2 van de ministeriele regeling.
26. Zie o.a. het jaarverslag van de AFM over 2012 waarin aandacht wordt gevraagd voor de rol van de RvC en verder de overwegingen behorende bij de CRDIV richtlijn en verder de DNB notitie over de 7 elementen van een integriteitsbewuste bedrijfscultuur.
27. Zie DNB wetgevingsbrief 4 juli 2014 pag. 7.
28. Zie de wetgevingsbrief 2014 van het ministerie van Financiën 15 juli 2014 bijlage 2.
29. Zie de Beleidsregel geschiktheid 2012 van DNB en de AFM Bijlage 1 lijst van competenties (Stcrt. 2012, 13546).
30. Zie de NVB gedragsregels die zijn vastgesteld op 30 september 2014.
31. Zie de DNB notitie 'de 7 elementen van een integere cultuur'.
32. Zie de Tweede Nota van Wijziging Wft Kamerstukken 29708, nr. 10 blz. 243.
33. Zie de Concept Ministeriële regeling. Regeling van de minister van Financiën met betrekking tot het stellen van regels over de eed of belofte die personen werkzaam bij financiële ondernemingen moeten afleggen en naleven (Regeling eed of belofte financiële sector).
34. In het *Financieele Dagblad* van zaterdag 7 juni 2014: profiel.