

Rob Schotsman, november 2017

Prof. dr. R.J. Schotsman is bijzonder hoogleraar Bank- en Verzekeringsleer aan de Universiteit van Amsterdam, lid MT NIBE-SVV en directeur van de UvA Academie voor Bank en Verzekeringen.

Ontwikkelingen in de Wft Corporate normen en de onafhankelijke sleutelfunctie

Inleiding en samenvatting

Aan de persoon, organisatie en bedrijfsvoering van een bank of verzekeraar (of andere financiële onderneming) worden normen gesteld. De belangrijkste ontwikkeling is dat op dit vlak van Corporate de publiekrechtelijke normen sinds de kredietcrisis van 2008 sterk aan betekenis hebben gewonnen. Naast het BW hebben we nu steeds meer te maken met het Europees en het Nederlands financieel recht (Wft) die steeds strakkere kaders stellen. Open normen zoals op het terrein van de bedrijfsvoering blijven het uitgangspunt maar vrijheden zijn ingedamd en impliciete normen zijn expliciet gemaakt. De inzet is een versterking van de kwaliteit van de personen en de bedrijfsvoering waarbij er voldoende checks and balances in de organisatie aanwezig moet zijn.¹ Maar hoe wordt dat gerealiseerd? Hoe geven we uitwerking aan die checks and balances? Zo wordt van sleutelfunctionarissen een onafhankelijk oordeel verwacht. DNB stelt zich hierbij op het standpunt dat een sleutelfunctionaris pas dan onafhankelijk is als die functie in een aparte afdeling binnen een bank of verzekeraar is georganiseerd en daarmee geïsoleerd. Maar is dat ook de opvatting van International Standard Boards waaronder de Europese toezichthouders? In dit artikel belicht ik de positie van de sleutelfunctie in het financieel recht toegespitst op de compliance functie binnen een verzekeraar of bank. Ik licht toe dat onafhankelijkheid met name ziet op de persoon (op de inhoud) en niet zo zeer op de structuur (op het proces). Van een sleutelfunctionaris wordt een onafhankelijk oordeel gevraagd en goed samenwerkt met de commerciële afdelingen en niet dat hij zich isoleert. Voor die opvatting vind ik ook steun in het Europees financieel recht met name in Solvency II waarin anders dan in CRD IV een nadere uitwerking is gegeven aan de eisen gesteld aan sleutelfuncties. Op dit terrein van governance maakt het overigens naar mijn mening niet veel uit of we het hebben over een sleutelfunctie binnen een bank of verzekeraar. De uitwerking voor een verzekeraar is ook toepasbaar voor een bank.

Strakkere kaders

In de Wft zijn zowel in deel 3 als in deel 4 beheerste en integere bedrijfsvoeringsnormen opgenomen. In artikel 3:17 (1) Wft is bepaald dat: 'een afwikkelonderneming, betaalinstelling, clearinginstelling, elektronischgeldinstelling, entiteit voor risico-acceptatie, bank, premiepensioeninstelling, verzekeraar of wisselinstelling met zetel in Nederland (...) de bedrijfsvoering zodanig inricht dat deze een beheerste en integere uitoefening van haar onderscheidenlijk zijn bedrijf waarborgt.'

Zo is al decennialang bepaald dat beloningen in de sector beheerst moeten zijn. Nieuw is dat sinds begin 2015 met de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen, die in de Wft is

¹ Zie artikel 17 van het Besluit Prudentiele regels Wft.

geïmplementeerd in een afzonderlijk hoofdstuk 1.7, strakkere kaders worden gehanteerd. Met ‘strakkere kaders’ bedoel ik dat open normen (principle based) het uitgangspunt van de Wft blijven maar dat vrijheden worden ingedamd en impliciete normen expliciet worden gemaakt. Die strakkere kaders komen we op meer terreinen tegen als reactie op de kredietcrisis van 2008. Te denken valt aan de nadere interpretatie door DNB van de integere bedrijfsvoeringsnorm in 2009, de introductie van de geschiktheidsnorm voor bestuurders en commissarissen in 2012, en aan regels gesteld aan het Productgoedkeuringsproces in 2013.

Waarom die strakkere kaders? In de Beleidsregel deskundigheid van DNB en AFM van 2012 wordt het kort en bondig als volgt geformuleerd: ‘Onrust op financiële markten wereldwijd heeft het vertrouwen in de financiële sector aangetast. Overnameperikelen, faillissementen, ingrijpen van de overheid in het bank- en verzekeringswezen en sterk afgenomen dekkingsgraden van (beroeps)pensioenfondsen leggen de zwakke onderdelen van de financiële markt bloot. Ondernemingen in de financiële sector overzien niet altijd volledig de risico’s en werking van de producten die zij verkopen of aankopen. Ook blijken zij niet altijd in staat klanten juist te informeren over deze risico’s en producten. Daarnaast prevaleert in een aantal gevallen teveel een korte termijn invalshoek. In vele nationale en internationale onderzoeken en gremia wordt onder meer gewezen op een gebrekkige deskundigheid van bestuurders en commissarissen als één van de oorzaken van voornoemde problemen.’²

De wetgever en toezichthouders verwachten dus meer van bestuurders en commissarissen. En niet alleen van hen maar ook van andere sleutelfunctionarissen binnen de organisatie. Deze opwaardering van de sleutelfuncties treffen we ook aan bij International Standard Boards zoals bij The International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Van sleutelfunctionarissen wordt verwacht dat zij beschikken over voldoende gezag, deskundigheid en onafhankelijkheid – aldus IAIS. ‘Onafhankelijk’ betekent voor IAIS dat de desbetreffende sleutelfunctie onafhankelijk van de Raad van Bestuur en andere sleutelfuncties wordt uitgeoefend. Een sleutelfunctionaris moet in staat zijn een onafhankelijk oordeel te geven over de vraagstukken en thema’s die binnen zijn verantwoordelijkheid vallen.³ Daarbij moet het hoofd Compliance (en hoofden van de andere sleutelfuncties) periodiek van gedachten kunnen wisselen met de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de Audit Commissie van de RvC buiten de RvB of Executive Committees om.⁴ In de Solvency II kaderrichtlijn wordt een aantal sleutelfuncties onderscheiden te weten de compliance functie, de risk functie, de audit functie en de actuariële functie. Een verzekeraar kan ook andere functies aanwijzen als sleutelfunctie voor zover ook die zijn betrokken bij de toetsing van of de ontwikkeling van het beleid. Van diegenen die een sleutelfunctie uitoefenen (de sleutelfunctionarissen) wordt daarom verwacht dat zij beschikken over gezag, onafhankelijkheid en deskundigheid. Van hen wordt verwacht dat zij een eigen geluid laten horen om op die wijze te zorgen voor voldoende checks and balances binnen de verzekeraar.

In de Uitvoeringsverordening Solvency II wordt het als volgt verwoord: ‘In de context van het governancestelsel moet een persoon of organisatorische eenheid die een (sleutel)functie uitoefent met het oog op het garanderen van zijn (...) onafhankelijkheid, in staat zijn de bijbehorende taken objectief en vrij van invloeden te vervullen en relevante bevindingen

² Zie Staatscourant jaargang 2012 13546, ‘Beleidsregel geschiktheid 2012’, p. 9.

³ Zie IAIS 2015 ‘Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology’, onderdelen 8.3.6 t/m 8.3.12, p. 79 en p. 80. Dit document bevat normen voor toezichthouders op basis waarvan toezicht op verzekeraars kan worden uitgeoefend met daarin opgenomen o.a. uitwerkingen van de sleutelfuncties.

⁴ Zie IAIS 2015 ‘Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology’, onderdeel 8.3.17.

rechtstreeks aan het bestuurlijk, beleidsbepalend of toezichthoudend orgaan te rapporteren.’⁵ Artikel 268 van deze verordening luidt als volgt:

‘(1). Verzekerings- en herverzekeringsondernemingen integreren de functies en de bijbehorende rapportelijnen op zodanige wijze in de organisatiestructuur dat elke functie vrij is van invloeden die het vermogen van de functie in het gedrang kunnen brengen om haar taken op een objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier. Elke functie opereert onder de uiteindelijke verantwoordelijkheid van en rapporteert aan het bestuurlijk, beleidsbepalend of toezichthoudend orgaan, en werkt, indien nodig, met de andere functies samen bij het vervullen van haar rol.

2. Personen die een functie uitoefenen, beschikken over de mogelijkheid om op eigen initiatief met gelijk welk personeelslid te communiceren, bezitten de nodige autoriteit, middelen en deskundigheid, en hebben onbeperkte toegang tot alle relevante informatie die zij nodig hebben om zich van hun verantwoordelijkheden te kunnen kwijten.

3. Personen die een functie uitoefenen, rapporteren onmiddellijk elk belangrijk probleem op het terrein waarvoor zij verantwoordelijk zijn aan het bestuurlijk, beleidsbepalend of toezichthoudend orgaan.’

Dit houdt dus in dat twee verschillende sleutelfuncties binnen een verzekeraar mogen worden samengebracht in één afdeling zoals de afdeling Compliance & Risk maar de functies moeten wel onafhankelijk zijn. Hetgeen betekent dat zowel Compliance als Risk zijn eigen onafhankelijke rapportage- en escalatielijnen richting de RvB en de RvC heeft ook als beide sleutelfuncties binnen één afdeling zijn georganiseerd.

Waar het bij IAIS en in de Solvency II kaderrichtlijn en de Uitvoeringsverordening om gaat is dat een sleutelfunctionaris in staat moet zijn om een onafhankelijk oordeel uit te spreken.

Als we onze aandacht nu richten op het Nederlands financieel recht dan valt op dat de aandacht zich hier volledig richt op de structuur. Artikel 21 (1) Bpr luidt als volgt: ‘Een (...) 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 (verzekeraar) zelf heeft opgesteld.’

DNB vermeldt op haar website: ‘Organisatorisch moeten de control functies (Compliance en Risk) los staan van de units waarover ze control uitoefenen en het bestuur moet kunnen vertrouwen op het werk van de controlefuncties.’⁶ DNB spreekt de voorkeur uit dat de control functies worden geïsoleerd in een aparte afdeling afgeschermd van de commerciële afdelingen zodat zij formeel onafhankelijk zijn anders zouden de control functies niet de vrijheid hebben om zich uit te spreken.

Naar mijn mening moet voorkomen worden dat de control functies zich vervreemden van de commerciële afdelingen en de eindklant uit het oog verliezen. DNB legt erg veel nadruk op de structuur - ik noem dit de ‘formele onafhankelijkheid’ - maar het is de vraag of onafhankelijkheid op deze wijze wel effectief is. Onafhankelijkheid kan dan snel verworden tot onafhankelijkheid gebaseerd op macht (‘omdat compliance zegt dat het niet mag doen we het niet’). Het is veel beter om onafhankelijkheid te baseren op gezag (overtuigen) waar zoals

⁵ Zie Publicatieblad van de Europese Unie, L 12, 17 januari 2015, Gedelegeerde Verordening (EU) 2015/35 van de Commissie van 10 oktober 2014 tot aanvulling van Richtlijn 2009/138/EG van het Europees Parlement en de Raad betreffende de toegang tot en uitoefening van het verzekerings- en het herverzekeringsbedrijf (Solvabiliteit II), overweging 99, p. 14.

⁶ Zie <http://www.toezicht.dnb.nl/2/50-229247.jsp>

ik hierna zal toelichten ook IAIS op doelt en in Solvency II het accent op wordt gelegd. Gezag wordt gerealiseerd door control functionarissen en commerciële functionarissen intensief met elkaar te laten samenwerken zodat ze elkaars belevingswereld begrijpen. Je wil het liefst beide typen functionarissen bij elkaar zetten in plaats van ze te isoleren. Effectief samenwerken bereik je door integreren en niet door isoleren. De vraag is ook of men door de nadruk te leggen op de formele onafhankelijkheid het doel namelijk versterking van de kwaliteit van de personen om tot een kwalitatief betere bedrijfsvoering te komen wel bereikt. Ik had op zijn minst verwacht dat in de toelichting op het Bpr en door DNB nader was ingegaan op deze materie met name nu de Europese toezichthouders en de Europese Commissie zich duidelijk uitspreken hierover. Het isoleren van de control functies roept immers vragen op. Vervreemden de control functionarissen zich niet van de commerciële functionarissen? Is het wel mogelijk om onafhankelijkheid organisatorisch af te dwingen? Is het wenselijk om een strikte scheiding aan te brengen tussen enerzijds beleidsontwikkeling (commercie) en anderzijds toetsing van beleid (control functies)? Men wil immers capabele mensen dichtbij elkaar ook bij de beleidsontwikkeling en dat betekent specialisten juist niet isoleren.

De Solvency II kaderrichtlijn noemt in dit verband dat ingezet moet worden op een betere samenwerking tussen de sleutelfuncties onderling en tussen de sleutelfuncties en RvB en RvC. Het lijkt mij dat een betere samenwerking door het isoleren van de functies juist niet wordt bereikt.

Belangrijk in dit verband is dat de Wft op het vlak van het Productgoedkeuringsproces nu juist wel die samenwerking accentueert. In de toelichting op de introductie van het Productgoedkeuringsproces in de Wft lezen we: ‘Van financiële ondernemingen wordt verwacht dat zij het productontwikkelingsproces op zodanige wijze vormgeven en inkleden dat zij niet alleen een formeel productontwikkelingsproces voeren, maar in en door alle relevante onderdelen van het bedrijf een bijdrage laten leveren aan de totstandkoming van een financieel product.’⁷ Ook ik pleit er voor dat de control functies tijdig betrokken worden bij de beleidsontwikkeling. Bij de ontwikkeling van een nieuw product of een nieuwe propositie bijvoorbeeld de introductie van een betaal app is mijn voorkeur om de sleutelfuncties met name Risk en Compliance direct te betrekken en te laten meeschrijven en mee ontwikkelen in plaats van dat zij 200 vragen afvuren op de productontwikkelaars, managers, customer journey experts, data analisten en/of marketeers en aan de zijlijn een afwachtende rol innemen.

De onafhankelijkheid van de sleutelfuncties kan geborgd worden door in lijn met de ideeën van International Standard Boards zoals IAIS en gelet op Europese kaderrichtlijnen zoals Solvency II in te zetten op:

- onafhankelijke en ook gezaghebbende en deskundige sleutelfunctionarissen - de wat ik zou willen noemen ‘persoonlijke onafhankelijkheid’; en
- te verduidelijken en zichtbaar te maken dat de commerciële functionarissen ook echt verantwoordelijk zijn voor het voldoen aan wet- en regelgeving en dat betekent in dit geval ook dat zij de wettelijke normen zich eigen moeten maken.

Dit laatste punt vraagt om een nadere toelichting. Van commerciële functionarissen wordt verwacht dat zij de verantwoordelijkheid nemen om te voldoen aan wet- en regelgeving. Ik denk dat daarbij een beroep moet worden gedaan op hun ondernemerschap. Juist ondernemers verdiepen zich in toezichtwet en -regelgeving. En zij kunnen gemotiveerd

⁷ Zie Staatsblad, jaargang 2012 695, ‘Besluit van 21 december 2012 tot wijziging van het Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen Wft’, p. 74.

worden om zich te verdiepen in deze materie door in opleidingen dichtbij hun praktijk te staan met opdrachten zoals: ‘U wil een nieuwe propositie op de markt brengen. Beschrijf de propositie, hoe zet u de propositie in de markt mede gelet de toezichtwet en regelgeving? Aan welke regelgeving moet u voldoen en wat zijn aandachtspunten bij de implementatie?’

Onafhankelijkheid, gezag en deskundigheid

Een sleutelfunctionaris moet niet alleen onafhankelijk zijn maar ook beschikken over voldoende gezag en deskundigheid zo lezen wij in The Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology en in de Solvency II kaderrichtlijn.

In artikel 268 lid 2 van de van de Uitvoeringsverordening van de Europese Commissie wordt bepaald dat: ‘Personen die een functie uitoefenen, beschikken over de mogelijkheid om op eigen initiatief met gelijk welk personeelslid te communiceren, bezitten de nodige autoriteit, middelen en deskundigheid, en hebben onbeperkte toegang tot alle relevante informatie die zij nodig hebben om zich van hun verantwoordelijkheden te kunnen kwijten.’

De sleutelfunctionaris oefent zijn taken met gezag uit. Hoe zou je hieraan uitwerking kunnen geven? In de Uitvoeringsverordening wordt hier verder niet op ingegaan en dat is jammer omdat de doorvertaling van dit begrip ‘gezag’ erg belangrijk is voor de samenwerking tussen sleutelfuncties en tussen sleutelfuncties en de RvB en de RvC. Gezag staat mijn inziens voor senioriteit, voldoende inkomen, kennis van zaken, (inter)persoonlijk leiderschap, en de beschikking hebben over voldoende faciliteiten. Pas als aan deze elementen is voldaan kan gesproken worden over een gezaghebbend onafhankelijk oordeel.

Het derde aspect betreft de deskundigheid van de sleutelfunctionaris.

Artikel 42 lid 1 van de Solvency II kaderrichtlijn over de ‘deskundigheids- en betrouwbaarheidsvereisten waaraan personen die de onderneming daadwerkelijk besturen of andere sleutelfuncties vervullen moeten voldoen’, luidt:

‘Verzekerings- en herverzekeringsondernemingen zorgen ervoor dat alle personen die de onderneming daadwerkelijk besturen of andere sleutelfuncties vervullen, te allen tijde aan de volgende vereisten voldoen: a) hun beroepskwalificaties, -kennis en -ervaring volstaan om een gezond en prudent bestuur mogelijk te maken (deskundigheid); en b) ze hebben een goede naam en integriteit (betrouwbaarheid).’

Dit artikel is in 2015 geïmplementeerd in het Besluit prudentiële regels. In een nieuw artikel 26.2 lid 2 staat: ‘De werknemers van een verzekeraar als bedoeld in het eerste lid, niet zijnde personen als bedoeld in artikel 3:8, eerste lid, derde volzin, van de wet, die een sleutelfunctie vervullen als bedoeld in artikel 42 van de richtlijn solvabiliteit II zijn geschikt voor de vervulling van hun taken.’⁸

In de toelichting wordt de aandacht gevestigd op het volgende:

‘Ingevolge artikel 26.2, tweede lid, dienen de personen die een sleutelfunctie vervullen bij een verzekeraar, zonder (eind)verantwoordelijk te zijn voor de uitvoering daarvan, geschikt te zijn voor de vervulling van hun taken, dat wil zeggen over de vereiste vakbekwaamheid en deskundigheid te beschikken.’

In de Uitvoeringsverordening van de Europese Commissie treffen we een uitwerking aan.

Artikel 273 van de verordening bepaalt:

‘1. Verzekeringsondernemingen bepalen, implementeren en handhaven schriftelijk vastgelegde gedragslijnen en passende procedures om te garanderen dat alle personen die de onderneming daadwerkelijk besturen of andere sleutelfuncties vervullen, te allen tijde deskundig en betrouwbaar in de zin van artikel 42 van Richtlijn 2009/138/EG zijn.’

⁸ Zie Staatsblad, jaargang 2015 308 ‘Implementatiebesluit richtlijn en verordening solvabiliteit II’, p. 45.

2. Bij de beoordeling of een persoon deskundig is, wordt onder meer gekeken naar de formele en beroepskwalificaties van de betrokken persoon, zijn kennis en zijn relevante ervaring in de verzekeringssector, andere financiële sectoren of andere bedrijfstakken, en tevens rekening gehouden met de respectieve taken die aan de betrokken persoon zijn toevertrouwd en, ingeval zulks relevant is, met de vaardigheden van de betrokken persoon op verzekerings-, financieel, boekhoudkundig, actuariel en managementgebied.’

IAIS geeft een meer gedetailleerde uitwerking en heeft in haar Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology opgenomen dat sleutelfunctionarissen moeten beschikken over voldoende deskundigheid en daarbij voldoen aan professionele standaarden en zich onderwerpen aan permanente educatie (PE).⁹

Ook in de Richtsnoeren voor het governance systeem van EIOPA van 14 september 2015 treffen we aan dat niet alleen leden RvB en RvC maar ook medewerkers die sleutelfuncties vervullen aantoonbaar (permanent) deskundig en betrouwbaar zijn. Daarbij moet een PE stelsel worden ingericht en beleid worden ontwikkeld waarin wordt aangegeven in welke situaties opnieuw de deskundigheid en betrouwbaarheid beoordeeld moet worden.¹⁰

We hebben thans op basis van de Europese verordening en aanbevelingen van International Standard Boards te weten IAIS en EIOPA een mooie uitwerking op hoofdlijnen van de kwaliteit van de personen in het bijzonder van de sleutelfunctionarissen. Met de uitwerking wil men een betere samenwerking tussen de sleutelfuncties bereiken en een ‘goede’ uitwerking is gericht op de sleutelfunctionaris die moet beschikken over voldoende gezag en aantoonbare deskundigheid waarbij hij zich onderwerpt aan PE om zodoende in staat te zijn een eigen onafhankelijk oordeel uit te spreken.

Concluderende beschouwingen

We hebben gezien dat integreren beter is dan isoleren. Onafhankelijkheid ziet niet zo zeer op de structuur maar op de persoon. Een onafhankelijk oordeel is gebaseerd op kennis en gezag. Maar welke kennis wordt verwacht? Volgens IAIS heeft ‘The compliance function (...) a broader role than merely monitoring compliance with laws and regulations and supervisory requirements; monitoring compliance with internal policies and promoting and sustaining a compliance culture within the insurer are equally important aspects of this control function.’¹¹ Het betekent op zijn minst dat een compliance officer kennis moet hebben van het financieel recht maar ook van intern (organisatie) en extern (klant) gedrag van mensen omdat zij niet alleen de organisatie ondersteunen bij het voldoen aan wet- en regelgeving maar ook adviseren over een compliance cultuur, waarin collega’s naar de letter en de geest van wet- en regelgeving en gedragscodes handelen en hierop monitoren. Dat vergt gedegen kennis van menselijk gedrag. Wat motiveert mensen? Wat overtuigt wel en niet? Hoe voorkom je conflicten? Hoe creëer je draagvlak? Het betekent ook kennis van communicatiestijlen en persoonlijke voorkeurstijlen omdat van compliance officers wordt verwacht dat zij collega’s trainen en overtuigen.¹²

⁹ Zie IAIS 2015 ‘Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology’, onderdeel 8.3.15, p. 80.

¹⁰ Zie EIOPA-BoS-14/253 ‘Richtsnoeren voor het governance systeem’ Richtsnoeren 11 en 13, p. 9 en 10.

¹¹ Zie IAIS 2015 ‘Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology’, onderdeel 8.5.1, p. 83.

¹² Zie IAIS 2015 ‘Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology’, onderdeel 8.5.6, p. 84

Naast kennis van het financieel recht en van interne en extern gedrag van mensen wordt van een compliance officer verwacht dat hij in staat is de strategie van de onderneming door te vertalen. In de IAIS Principles staat het als volgt verwoord: ‘The compliance function should establish, implement and maintain appropriate mechanisms and activities including to: promote and sustain an ethical corporate culture that values responsible conduct and compliance with internal and external obligations; this includes communicating and holding training on an appropriate code of conduct or similar that incorporates the corporate values of the insurer, aims to promote a high level of professional conduct and sets out the key conduct expectations of employees.’¹³

Kortom, het komt de samenwerking met andere sleutelfunctionarissen en met het bestuur ten goede als de sleutelfunctionaris

- kennis heeft van toepasselijke wet- en regelgeving;
- in staat is de strategie van zijn onderneming door te vertalen; en
- draagvlak kan creëren en kan overtuigen op basis van een gedegen (toepassings-) kennis van voorkeursstijlen en communicatiestijlen.

Ook dit vraagt naar mijn mening niet om een sleutelfunctionaris die zich isoleert maar juist midden in de organisatie staat en breed is in zijn denken en handelen vanuit een onafhankelijke en gezaghebbende positie.

Ook van het bestuur ten slotte wordt een gedegen kennis ten minste op hoofdlijnen van toezichtwet en -regelgeving verwacht. Bij uitbesteding van sleutelfuncties komt daar nog eens bij dat op basis van de Uitvoeringsverordening Solvency II bestuurders ‘bij de keuze van de (insourcer aan wie de sleutelfunctie wordt uitbesteed) voor het volgende zorgt: een (...) diepgaand onderzoek (te) verrichten om te waarborgen dat de (insourcer) over de bekwaamheid, de capaciteit en elke bij wet vereiste vergunning beschikt om de vereiste functies of werkzaamheden op bevredigende wijze uit te voeren, rekening houdend met de doelstellingen en behoeften van de onderneming.’¹⁴

Kortom een sleutelfunctie kan pas worden uitbesteed als het bestuur zich er van vergewist heeft dat de insourcer de strategie van de onderneming begrijpt en ook goed kan doorvertalen en ook de capaciteit heeft om samen te werken met anderen binnen de organisatie.

¹³ Zie IAIS 2015 ‘Insurance Core Principles, Standards, Guidance and assessment Methodology’, onderdeel 8.5.6, p. 84

¹⁴ Zie Publicatieblad van de Europese Unie, L 12, 17 januari 2015, Gedelegeerde Verordening (EU) 2015/35 van de Commissie van 10 oktober 2014 tot aanvulling van Richtlijn 2009/138/EG van het Europees Parlement en de Raad betreffende de toegang tot en uitoefening van het verzekerings- en het herverzekeringsbedrijf (Solvabiliteit II), artikel 274 (3)