

Poortwachters

Discussierapport voor de trustsector

168	178	188	198
169	179	189	199
170	180	190	200
171	181	191	201
172	182	192	202
173	183	193	203
174	18	194	204
175	185	95	205
176	186	196	206
177	187	197	207



December 2018

NBA

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



De leden van de Koninklijke NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 21.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De Koninklijke NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Aan bestuurders en toezichhouders en overige
belangstellenden in de trustsector

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Datum
Amsterdam, december 2018

Geachte mevrouw, heer,

Hoewel de Panama Papers alweer twee jaar achter ons liggen staat de trustsector nog volop in de politieke en maatschappelijke schijnwerpers. Kortgeleden, in november 2018 werd de *Wet toezicht trustkantoren 2018* door de Eerste Kamer aangenomen.

Ondanks verbeteracties in de afgelopen jaren, waaronder het CTC-Keurmerk van Stichting Assured Quality & Trustworthy Organisations (AQTO) en diverse richtlijnen van brancheorganisatie Holland Quaestor (HQ) kampt de sector met een imagoprobleem. De basis voor de opkomst van de trustsector is gelegen in het fiscale vestigingsklimaat van Nederland. Dit is tegelijk de achilleshiel: de politieke discussie richt zich vooral op de fiscale structuren waaraan de trustkantoren uitvoering geven. Hierbij is sprake van een verschuivende maatschappelijke ethiek. Hoewel ondernemingen niet verplicht zijn om maximaal belasting af te dragen, heerst de verwachting dat elke onderneming tenminste een billijke hoeveelheid (fair share) betaalt. Fiscale structuren die erop gericht zijn om de totale belastingdruk van een internationaal concern vergaand te minimaliseren worden in de huidige publieke opinie als onwenselijk aangemerkt, ook al passen ze formeel gezien binnen de bestaande wettelijke grenzen.

Trustkantoren dienen de verantwoording over hun rol als poortwachter van het Nederlandse financiële stelsel daadkrachtig op te pakken. Dit is de belangrijkste stelling in dit discussierapport over de trustsector met de titel *Poortwachters*. Drie observaties staan centraal:

1. Maatschappelijke verantwoording is nog onderbelicht
2. Integere bedrijfsvoering is meer dan een handboek
3. Ook de accountant past een poortwachtersrol

Transparante verslaggeving over de verleende trustdiensten is een uitstekende manier om rekenschap af te leggen aan de samenleving. Serieus aandacht schenken aan de in de wet genoemde integere en beheerste bedrijfsvoering betekent het ontwikkelen van nieuw beleid, het invoeren van passende organisatorische maatregelen en het toetsen op de voortdurende goede werking daarvan. Hoewel accountants een bescheiden rol in de sector spelen, past ook hen een actieve poortwachtersrol op het gebied van de toegepaste structuren.

Dit discussierapport berust op bronnenonderzoek en gesprekken met belanghebbenden in de trustsector, waaronder DNB, de Belastingdienst, HQ, Stichting AQTO en een aantal accountants en adviseurs. Wij nodigen u van harte uit om te reageren op de stellingen in dit rapport. U kunt uw reacties richten aan Michèl Admiraal RA (020 301 03 19 of m.admiraal@nba.nl). De reactietermijn sluit op 1 april 2019.

Hoogachtend,

Marco van der Vegte RA
Voorzitter NBA

Drs. Gineke Bossema RA
Lid NBA Signaleringsraad

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

The logo for the Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) features a thick orange horizontal bar above the letters 'NBA' in a bold, orange, sans-serif font.



Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Een sector in de schijnwerpers	6
Observatie 1: Maatschappelijke verantwoording is onderbelicht	12
Observatie 2: Integere bedrijfsvoering is meer dan een handboek	14
Observatie 3: Ook de accountant vervult een poortwachtersrol	16
Colofon	18

Een sector in de schijnwerpers

Enkele cijfers en trends

Volgens de website van branchevereniging Holland Quaestor (HQ)¹ bedraagt de toegevoegde waarde van de sector 3 miljard euro per jaar². Het totaal aantal kantoren in de sector bedraagt op dit moment 110, waarvan er 23 lid zijn van HQ. De omvang en spreiding van trustkantoren is divers, tegenover kleine kantoren met slechts enkele medewerkers staan de Nederlandse vestigingen van internationale organisaties met een eigen auditdienst. Het is daarom moeilijk om een algemeen beeld van de sector te schetsen. HQ meldt dat haar ledenbestand ongeveer 75 procent van de totale markt vertegenwoordigt, gemeten naar omzet. Een onderzoek van de sector in 2011 berekende dat ongeveer 20 procent van het aantal kantoren 80 procent van de sector bediende, terwijl 70 procent van het aantal kantoren 50 of minder doelvennootschappen beheerde³. De bijdrage aan de werkgelegenheid in Nederland bedroeg volgens hetzelfde onderzoek ongeveer 3.500 FTE.

Volgens het openbare register van DNB zijn er in totaal 205 vergunningen aan trustkantoren verleend⁴. Het aantal vergunningen is de laatste jaren fors gedaald, in 2013 bedroeg dit nog 299⁵. Ook het aantal door trustkantoren beheerde vennootschappen (doelvennootschappen geheten) daalt: van 25.000 in 2013 naar 19.000 ultimo 2017. Deze afname betekent niet automatisch dat er minder doelvennootschappen zijn. Er zijn signalen dat ondernemingen de trustsector omzeilen door de benodigde trustdiensten op te knippen in afzonderlijke diensten waarvoor inschakeling van een trustkantoor niet verplicht

is⁶. Volgens de nieuwe wet wordt het coördineren van trustdiensten echter ook als een vergunningsplichtige trustdienst gezien. De precieze omvang van deze illegaliteit valt moeilijk in te schatten.

Het beperkte aantal leden van HQ is mede het gevolg van het in 2015⁷ invoeren van het Certified Trustworthy Company (CTC) keurmerk van Stichting AQTO. Deze stichting heeft onder andere als doel de verhoging van de professionaliteit en de objectieve borging van kwaliteit in de trustsector en bij trustkantoren. AQTO toetst uitsluitend leden van HQ. In 2016 zijn de eisen voor het keurmerk aangescherpt en in 2017 heeft HQ het keurmerk verplicht gesteld, waarna een aantal leden het lidmaatschap van HQ uit eigen beweging heeft opgezegd. Naast deze verplichting brengt HQ richtlijnen voor haar leden uit, waaronder een richtlijn voor de verplichte audit op het gebied van de *Regeling integere bedrijfsvoering Wet toezicht trustkantoren* (Rib Wtt) die door DNB is ingesteld. DNB heeft deze richtlijn als voorbeeld voor de sector genoemd⁸.

Ontwikkeling van de sector

Eigenlijk is de benaming 'trustkantoor' verwarrend, omdat een trustkantoor niets van doen heeft met de Anglo-Amerikaanse rechtsfiguur van een trust. Bij een trust is sprake van een afgescheiden vermogen dat door een trustee wordt beheerd voor een of meer begunstigen dan wel een liefdadig doel⁹. Een trustkantoor beheert geen vermogen, maar verricht administratieve- en beheersdiensten voor ondernemingen. Een trustkantoor

1 HQ ontstond in 2012 uit een fusie van de Vereniging International Management Services (VIMS) en de Dutch Fiduciary Association (DFA).

2 <http://hollandquaestor.nl>.

3 Trust Matters - The Dutch trust industry revisited (SEO Economic research, september 2011).

4 <https://www.dnb.nl/toezichtprofessioneel/openbaar-register/WTTTK/index.jsp>. Stand per 17 december 2018. Een trustkantoor kan over meerdere vergunningen beschikken, onder verschillende handelsnamen.

5 <https://www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-trustkantoren/nieuwsbrief-trustkantoren-maart-2017/index.jsp>.

6 Artikelen Een achterdeur voor witwassers (Trouw 6 juni 2018) en Witwassen in een flexkantoor (De Groene Amsterdammer 6 juni 2018).

7 <http://www.aqto.nl/nl/keurmerk>.

8 Nieuwsbrief Trustkantoren januari 2018.

9 M.T. van der Wulp, Regulering van de Nederlandse trustsector (Zeist, 2012).

kan wel optreden als trustee van een trust, maar is zelf nooit een trust. De internationale term 'company service provider' is in dit kader passender.

Hoewel er in Nederland eind 19e eeuw al kantoren waren die trustdiensten verleenden, wordt het ontstaan van de trustsector vooral gekoppeld aan de Tweede Wereldoorlog, toen bedrijven hun zetel tijdelijk verplaatsten naar de Nederlandse Antillen om uit de handen van de bezetter te blijven¹⁰. Na de oorlog was het beleid van de Nederlands Antilliaanse overheid erop gericht een gunstig belastingklimaat te creëren voor ondernemingen, wat het ontstaan van trustkantoren stimuleerde. Mede door het aanwezige belastingverdrag met de Antillen werd Nederland een aantrekkelijke tussenschakel voor internationale kapitaalstromen. Vooral met de liberalisatie van het kapitaalverkeer in de tachtiger jaren van de vorige eeuw heeft deze ontwikkeling een hoge vlucht genomen. Veel internationale concerns voegden een of meer Nederlandse vennootschappen aan hun internationale structuur toe, al dan niet door een trustkantoor beheerd.

De opkomst van de trustsector is direct verbonden met het internationaal concurrerende fiscale vestigingsklimaat van Nederland. Te noemen zijn onder andere: de deelnemingsvrijstelling (geen belastingheffing op de dividenden van dochtermaatschappijen), het ontbreken van bronheffing op rente- en royaltyinkomsten, het aanwezige netwerk van internationale belastingverdragen ter voorkoming van dubbele belasting en de mogelijkheid om vooraf specifieke afspraken met de belastingdienst te maken (via zogeheten rulings). Tezamen met een hoogwaardige financiële infrastructuur, een solide rechtsstelsel en politieke stabiliteit maakt dit Nederland bij uitstek geschikt om als tussenschakel te fungeren bij internationale kapitaalstromen, mede ter verlagning van de totale belastingdruk van internationaal opererende concerns.

Doelvennootschappen en bfi's

Om van bovengenoemde fiscale voordelen gebruik te kunnen maken moeten internationale concerns een vestiging in Nederland hebben. Meestal betreft de hiervoor gekozen structuur die van een houdstermaatschappij of holding (aandelenbeheer), een financieringsmaatschappij (uitlenen van geld) of een royaltyvennootschap (beschikbaar stellen van licenties). Dergelijke structuren worden door DNB en het CBS aangeduid als bijzondere financiële instellingen (bfi's), instellingen die in Nederland zijn gevestigd, maar direct of indirect in buitenlandse handen

zijn. In de volksmond spreekt men ook wel van brievenbusmaatschappijen, bedrijven die om fiscale redenen en zonder noemenswaardige commerciële of operationele activiteiten in Nederland gevestigd zijn.

Bfi's en doelvennootschappen zijn geen identieke begrippen¹¹. Niet alle bfi's maken gebruik van de diensten van een trustkantoor, terwijl trustkantoren ook doelvennootschappen beheren die geen bfi zijn. Om een idee te geven: van de ongeveer 12.000 bfi's viel 75 procent aan te merken als doelvennootschap, terwijl eerder bleek dat er ongeveer 19.000 doelvennootschappen zijn. In 2016 bedroeg de totale geldstroom aan dividenden, rente en royalty's bij bfi's afgerond 200 miljard. Hiervan stroomde ongeveer 22 miljard door naar laag belastende landen¹².

Rol van trustkantoren

Om van de eerdergenoemde belastingfaciliteiten gebruik te kunnen maken dient de Nederlandse vestiging van een internationaal concern te beschikken over een 'reële aanwezigheid' of 'substance'. De eisen hiervoor zijn vastgelegd in het besluit *Dienstverleningslichamen en zekerheid vooraf* van de staatssecretaris van Financiën¹³. Naast een vestigingsadres en een bankrekening in Nederland worden onder andere eisen gesteld aan de woonplaats van de bestuurders, het eigen vermogen, de administratie en het regelmatig doen van belastingaangiften.

Juist op het gebied van het realiseren van substance vervullen trustkantoren een belangrijke rol. Voor internationale concerns die in Nederland geen zelfstandige bedrijfsactiviteiten uitoefenen zal het vaak efficiënter zijn om voor de vereiste substance een gespecialiseerd trustkantoor in te schakelen, dan om hiervoor eigen expertise en medewerkers te gebruiken.

De *Wet toezicht trustkantoren* (Wtt) 2018 definieert een trustkantoor als degene die beroeps- of bedrijfsmatig een of meer trustdiensten verleent¹⁴. Dit betreft vijf diensten¹⁵:

- het optreden als bestuurder van een doelvennootschap.
- het verlenen van een vestigingsadres, gecombineerd met een viertal aanvullende werkzaamheden.
- het ten behoeve van een cliënt gebruikmaken van een doorstroomvennootschap.
- het verkopen of bemiddelen bij de verkoop van rechtspersonen.
- het optreden als trustee voor een trust.

¹⁰ Evaluatie Wet toezicht trustkantoren (Ministerie van Financiën, 26 april 2010).

¹¹ Uit de schaduw van het bankwezen (SEO economisch onderzoek, juni 2013).

¹² Balansen, inkomsten en uitgaven van bfi's (SEO economisch onderzoek, oktober 2018). Volgens dit rapport steeg het aantal bfi's van 12.000 naar 15.000 begin 2018.

¹³ Besluit van 3 juni 2014, DGB 2014/3101.

¹⁴ Wetvoorstel Wet toezicht trustkantoren 2018 artikel 1 jo. Artikel 13. De opsomming in dit rapport betreft een verkorte weergave.

¹⁵ Het Besluit toezicht trustkantoren voegt hier een zesde dienst aan toe: het voeren van een volmacht. Deze toevoeging is niet onomstreden. Het besluit ligt thans voor advies bij de Raad van State.

Om bovengenoemde diensten te mogen leveren moet het trustkantoor over een vergunning van DNB beschikken, die hiervan een openbaar register bijhoudt.

Toezicht en regulering

Tot 2004 stond de trustsector niet onder toezicht, alleen de aan banken gelieerde trustkantoren hadden te maken met toezicht van DNB in het kader van de *Wet toezicht kredietwezen*. Mede als gevolg van de aanslagen in de Verenigde Staten verscheen in 2001 de *Nota Integriteit Financiële sector en terrorismebestrijding*¹⁶, die aan de basis lag van de *Wet toezicht trustkantoren* die in 2004 in werking trad. Volgens deze wet staan trustkantoren onder toezicht van DNB. DNB vraagt daartoe jaarlijks informatie op via de Instelling Specifieke Informatie (ISI-)rapportage. Sinds september 2016 brengt DNB ook een tweemaandelijks nieuwsbrief voor trustkantoren uit.

Na het schandaal rond de brievenbusmaatschappijen in de Panama Papers, rapportages van DNB¹⁷ en het rapport¹⁸ van de Parlementaire ondervragingscommissie Fiscale constructies (POFC) werd maart 2018 het wetsvoorstel *Wet toezicht trustkantoren 2018* ingediend. Dit voorstel vormt onderdeel van het brede actieplan *Aanpak belastingontwijking en belastingontduiking*¹⁹ en is op 6 november door de Eerste Kamer aangenomen. De belangrijkste bepalingen in de wet betreffen de aanscherping van de integriteit en professionaliteit van trustkantoren, de verzwaaring van het door hen uitgevoerde cliëntenonderzoek en de uitbreiding van het toezichtsinstrumentarium van DNB. Trustkantoren mogen in de nieuwe wet alleen nog de rechtsvorm van een BV, NV of een Europese NV hebben, ze moeten over een tweehoofdige dagelijkse leiding beschikken, ze kunnen geen belastingadvies meer geven aan hun eigen doelvennootschappen en ze mogen de functie gericht op de naleving van wet- en regelgeving (compliance functie) niet meer aan derden uitbesteden. Daartegenover staat geen verplichting om hun jaarstukken door een openbaar accountant te laten controleren.

Het toezicht op de trustsector heeft het karakter van integriteitstoezicht: DNB houdt toezicht op de integriteit van trustkantoren. DNB oefent geen toezicht uit op hun financiële situatie (prudentieel toezicht), noch op hun gedragingen naar cliënten (gedragstoelicht). In het verlengde van de Wtt heeft DNB de *Regeling integere bedrijfsvoering Wet toezicht trustkantoren* (Rib) vastgesteld, die nadere voorschriften geeft voor de bedrijfsvoering.

Een trustkantoor moet onder andere over een procedurehandboek, een (interne) compliancefunctie en een auditfunctie beschikken. Verder worden eisen gesteld aan het cliëntenonderzoek, het bewaren van gegevens en de opleiding van de medewerkers. De auditfunctie mag aan derden worden uitbesteed, de audit of aan de eisen van de regeling is voldaan heet een Rib-audit. Een Rib-auditor hoeft geen accountant te zijn. DNB hanteert voor de beoordeling van het functioneren van de auditfunctie een specifiek toetsingskader²⁰. Uitgangspunt van de regeling is dat een trustkantoor dat zelf integer is minder snel cliënten zal accepteren die dat niet zijn.

Trustkantoren moeten daarnaast al voldoen aan de *Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme* (Wwft) en de *Sanctiewet 1977*, die eisen stellen aan de integriteit van (financiële) instellingen om ongewenste handel, witwassen en terrorisme te bestrijden. Kantoren die lid zijn van HQ hebben bovendien te maken met HQ richtlijnen, educatie eisen en het aan het lidmaatschap verbonden CTC-keurmerk van Stichting AQTO. Naast HQ is geen andere brancheorganisatie actief.

De Vereniging van Nederlandse Trustkantoren (NVVTK) heeft sinds haar oprichting in juli 2017 nog weinig van zich laten horen. Het zogeheten *Compliance Platform Trustkantoren* betreft slechts een informele groep van personen die actief zijn in of voor de sector en die periodiek compliance gerelateerde onderwerpen delen²¹.

Trustkantoren als poortwachters

Uitgangspunt bij het toezicht op trustkantoren is dat zij als *poortwachters* van het Nederlandse financiële stelsel fungeren²²: het is hun taak om te voorkomen dat dit stelsel wordt misbruikt voor witwassen, terrorisme financiering en ander maatschappelijk onbetamelijk gedrag, waaronder belastingontwijking en -ontduiking. Om deze taak naar behoren te kunnen vervullen moet hun bedrijfsvoering integer en professioneel zijn, waarbij transactiemonitoring en cliëntenonderzoek centraal staat: dit moet niet alleen voorafgaand aan, maar ook tijdens de dienstverlening worden uitgevoerd. Naast het vaststellen van de identiteit van de cliënt en de uiteindelijke belanghebbende (ubo) dient een trustkantoor via de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) onderzoek te doen naar mogelijke integriteitsrisico's binnen de eigen organisatie. Naast risico's op het niet naleven van wet- en regelgeving betreft dit ook risico's op mogelijke betrokkenheid bij

16 Kamerstukken II 2001-2002, 28 106, nr. 2.

17 Kamerstukken II 2014-2015, 32545, nr. 32.

18 Papieren werkelijkheid. Kamerstukken II 2016-2017, 34 566, nr. 3.

19 Kamerstukken II 2017-2018, 25087, nr. 188.

20 <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-235935.pdf>.

21 <https://complianceplatformtrust.com/overcomplianceplatformtk/>.

22 Wetsvoorstel Wet toezicht trustkantoren 2018 - Memorie van toelichting.

bijvoorbeeld witwassen of financiering van terrorisme door hun cliënten. In dit opzicht zijn trustkantoren als toezichthouders van de sector aan te merken.

Imago en belastingmoraliteit

Ondanks de inzet van HQ en Stichting AQTO, het aangescherpte toezicht door DNB en de nieuwe wetgeving voor trustkantoren kampt de trustsector nog steeds met een imago probleem. In de publieke opinie worden trustkantoren vaak gelinkt met belastingontwijking en -ontduiking door internationale concerns. De sector zelf benadrukt dat trustkantoren een belangrijke schakel vormen in het financiële systeem van Nederland en hierdoor een aanzienlijke bijdrage aan de economie leveren. In dit opzicht is het internationaal concurrerende fiscale beleid van Nederland voor de trustsector zowel een succesfactor als een achilleshiel.

Het Nederlandse fiscale beleid berust op twee pijlers: enerzijds op het voorkomen van dubbele belasting via internationale belastingverdragen en belastingvrijstellingen en anderzijds op het verlagen van de drempel voor investeringen in Nederland en door Nederlandse bedrijven in het buitenland. Op deze wijze probeert de overheid een gelijk fiscaal speelveld te creëren voor (internationaal opererende) Nederlandse bedrijven ten opzichte van de bedrijven in de landen waar zij zich vestigen²³. Dit beleid kan echter als nadelig gevolg hebben dat op deze manier onbedoeld de enkele heffing van belasting wordt gereduceerd of geheel voorkomt.

Het gunstige fiscale vestigingsklimaat van Nederland biedt internationale concerns de mogelijkheid om via bfi's hun mondiale belastingafdrachten te minimaliseren. Dergelijke internationale fiscale planning is legaal: elk bedrijf mag zijn activiteiten op de fiscaal voordeligste manier inrichten, niemand is verplicht om maximaal belasting te betalen. Als deze planning echter onttaardt in het overtreden van de wet, is sprake van belastingontduiking en dit is zonder meer illegaal. Terwijl belastingplanning en belastingontduiking als 'wit' respectievelijk 'zwart' zijn aan te merken, bestaat daartussen een 'grijs' gebied: agressieve belastingontwijking, de fiscale planning past wel binnen de letter maar niet binnen de geest van de wet. Belastingontwijking is op zich niet illegaal, immers niet de wet zelf, maar het doel en de strekking van de wet worden overtreden. Onaanvaardbare belastingontwijking valt niet gemakkelijk vast te stellen, laat staan juridisch te bewijzen of te bestraffen, want letterlijk gezien is geen sprake van een wetsovertreding²⁴. Het is een ingewikkeld

terrein, met lastig aan te geven grenzen, die in de loop van de tijd kunnen verschuiven.

Strikt genomen kunnen de belastingconstructies van Starbucks en het in Nederland gevestigd zijn van popgroepen als The Rolling Stones ook als een vorm van belastingontwijking worden aangemerkt. Met dit probleem wordt in feite het gebied van de belastingmoraliteit geraakt: wanneer krijgt een optimale belastingplanning het karakter van belastingontwijking. Het lastige hiervan is dat door ontwikkelingen in de publieke opinie en de politiek de aanvaardbaarheid van een fiscale structuur in de loop van de tijd kan wijzigen en doorslaan naar ongewenste belastingontwijking.

De overheid komt hierbij gemakkelijk in een spagaat terecht: aan de ene kant wil zij ervoor zorgen dat Nederland een aantrekkelijk vestigingsklimaat heeft, aan de andere kant mag dit niet leiden tot uitholling van de belastinggrondslag. Het moet niet zo zijn dat bedrijven door internationale structuren hun belastingheffing kunnen uitstellen of zelfs afstellen, want dan worden de kosten van de algemene voorzieningen afgewenteld op de burgers en bedrijven die wel keurig hun belasting betalen. Dit is onrechtvaardig, omdat de bedrijven die dergelijke structuren gebruiken ten onrechte profiteren van de met belastinggeld van anderen gefinancierde algemene voorzieningen²⁵. In dit verband wordt vaak gesproken van 'fair share': iedereen dient een billijke of gerechtvaardigde hoeveelheid belasting te betalen. Hiervoor bestaan echter geen duidelijke normen. Net zoals bij belastingontwijking is sprake van een ingewikkeld terrein met schuivende panelen, het betreft meer dan alleen de vraag welk belastingtarief redelijk is. Dit maakt het voor trustkantoren niet gemakkelijk om hun poortwachtersrol te vervullen, want hoe ver moeten zij gaan in de beoordeling van de aanvaardbaarheid van de fiscale structuren van hun doelvennootschappen?

Belastingontwijking en uitholling van de belastinggrondslag moeten op internationaal niveau worden aangepakt. Alleen in Nederland maatregelen treffen zorgt voor verschuiving van de problematiek naar een ander land. Zolang er verschillen tussen belastingregimes blijven bestaan zullen bedrijven hun fiscale planning op de landen met de meest gunstige voorwaarden blijven richten, geld stroomt altijd naar het laagste belastingpunt. Op Europees en internationaal niveau zijn maatregelen genomen om belastingontwijking te verminderen. In dit kader zijn te noemen: *Addressing Base Erosion & Profitshifting* (BEPS) van de OESO²⁶, de verplichting voor grote multinationals om jaarlijks een landenrapport (country-by-country) in te leveren bij de belastingdienst in het land waarvan zij

23 Uit de schaduw van het bankwezen (SEO Economic research, juni 2013).

24 Tenzij bewezen kan worden dat sprake is van oneigenlijk gebruik of *fraus legis* (misbruik van recht). Volgens de Hoge Raad moet bij *fraus legis* aan twee voorwaarden zijn voldaan: (1) de constructie wordt enkel opgezet om belasting te besparen en heeft verder geen fiscale betekenis en (2) de constructie is strijdig met het doel en de strekking van de wet. Wat het doel en strekking van de wet is moet aan de hand van de wetgeschiedenis worden bepaald, hetgeen niet altijd eenvoudig is.

25 Aanpak belastingontwijking en belastingontduiking. Kamerstukken II 2017-2018, 25087, nr. 188.

26 <http://www.oecd.org/tax/addressing-base-erosion-and-profit-shifting-9789264192744-en.htm>.

fiscaal inwoner zijn en twee *Anti Tax Avoidance Directives van de Europese Unie* (ATAD 1 en ATAD 2)²⁷. Het reeds eerder genoemde actieplan *Aanpak belastingontwijking en belastingontduiking* geeft aan welke maatregelen de Nederlandse overheid van plan is te treffen. Een ervan is de conditionele bronbelasting op rente en royalty's die stromen naar laag-belastende landen en landen die op de Europese lijst van niet-coöperatieve belastingjurisdicties staan²⁸.

Rol van de accountant

Hoewel bijna alle trustkantoren onder de jaarrekeningvoorschriften van BW2 Titel 9 vallen, is de rol van de openbaar accountant in de sector bescheiden. De meeste trustkantoren hebben een beperkte financiële omvang en zijn daardoor niet controleplichtig. Alleen de allergrootste kantoren laten hun jaarrekening door een accountant controleren. Het is niet bekend of de overige trustkantoren op een andere wijze een openbaar accountant inschakelen. De jaarrekeningen van veel door trustkantoren beheerde doelvennootschappen zijn niet ingewikkeld om op te stellen, waardoor ook hier weinig van openbaar accountants gebruik wordt gemaakt. De verplichte Rib-auditfunctie is vooral operationeel en compliance gericht, waarvoor geen accountantskennis verplicht is gesteld. Hierdoor is het aantal accountants dat deze auditfunctie uitvoert zeer beperkt. Voor zover bekend vervullen weinig accountants een functie bij trustkantoren als intern accountant of accountant in business.

Hoewel openbaar accountants slechts in beperkte mate in de trustsector actief zijn, kunnen ze wel op een indirecte manier met de sector te maken krijgen. De belastingadviseurs die de fiscale structuren voor de doelvennootschappen ontwerpen zijn vaak gelieerd aan een openbaar accountantskantoor. In welke mate is het kantoor verantwoordelijk voor de maatschappelijke aanvaardbaarheid van fiscale adviezen van de aan haar verbonden adviseurs die geen accountant zijn? Ook accountants vervullen immers een poortwachtersrol.

Observaties en stellingen

Op de komende pagina's van dit discussierapport worden drie observaties gedaan. Aan elke observatie is een discussiethema verbonden, met daarin opgenomen drie stellingen. Zoals eerder aangegeven bestaat een grote verscheidenheid aan trustkantoren: tegenover grote, internationale kantoren staan kleine kantoren met een beperkte portefeuille aan doelvennootschappen. Gezien deze diversiteit zal niet iedere stelling op elk trustkantoor van toepassing zijn.

²⁷ https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/company-tax/anti-tax-avoidance-package/anti-tax-avoidance-directive_en

²⁸ Zie ook de brief van de Staatssecretaris van Financiën van 6 november 2018, Kamerstukken II 2018-2019, 25087, nr 222.



Observatie 1 |

Maatschappelijke verantwoording is onderbelicht

De poortwachtersfunctie die trustkantoren vervullen is een maatschappelijke functie. Voorafgaand en tijdens hun dienstverlening moeten ze voorkomen dat het Nederlandse financiële stelsel wordt misbruikt voor het witwassen van geld, het financieren van terrorisme of andere activiteiten die ingaan tegen hetgeen volgens het ongeschreven recht of in het maatschappelijk verkeer passend is. Daarmee passen ze in het rijtje van financiële instellingen en vrije beroepsbeoefenaren waarop de Wwft van toepassing is. De uitoefening van een dergelijke functie brengt ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee, waaronder het afleggen van rekenschap naar de maatschappij. Voor veel trustkantoren is het afleggen van openbare verantwoording echter geen prioriteit.

Alleen de grootste Nederlandse trustkantoren zijn controleplichtig. Voor de meeste kantoren gelden alleen de minimale deponeringseisen van BW2 Titel 9, zodat controle van hun jaarrekening door een accountant niet verplicht is. Ook de Wtt 2018 stelt geen eisen aan de jaarrekening van trustkantoren, noch schrijft het een jaarlijkse maatschappelijke verantwoording of controle door een accountant²⁹ voor. De jaarrekening van een kantoor is van beperkte omvang. Als dienstverlenend bedrijf bestaan de ontvangsten uit servicefee's, terwijl de uitgaven vooral personele kosten en kantoorkosten betreffen. De geldstromen van de doelvennootschappen komen hier niet tot uitdrukking, omdat ze geheel buiten het trustkantoor lopen, via de bankrekeningen van deze vennootschappen. Om de transparantie en het vertrouwen in trustkantoren te vergroten zou het te overwegen zijn om de jaarrekening van een kantoor door een accountant te laten controleren, onder de verplichting om deze op de website van het kantoor te publiceren.

Transparante maatschappelijke verantwoording kan een belangrijke bijdrage leveren aan het herstel van het

maatschappelijk vertrouwen in de trustsector. De sector heeft altijd in de schaduw gestaan van de door banken, beleggingsinstellingen, verzekeraars en pensioenfondsen gedomineerde financiële sector. Onbekend maakt onbemind: door schandalen als de Panama Papers en Football Leaks en door de maatschappelijke discussie over fraude, witwassen en belastingontduiking zijn trustkantoren negatief in de publieke belangstelling gekomen. Meer openheid van zaken had de reputatieschade wellicht kunnen beperken.

Maatschappelijke verantwoording afleggen betekent niet dat daarmee de betrouwbaarheid van cliëntrelaties wordt doorbroken, veel doelvennootschappen zullen juist publieke bekendheid willen mijden. Het gaat er veel meer om dat een trustkantoor in zijn jaarverslaggeving openheid van zaken geeft over zijn maatschappelijke doelen, waaronder de invulling van de poortwachtersfunctie. Hoe zijn deze doelen in de visie en de strategie ingebouwd, welk integriteitsbeleid past hierbij en hoe wordt dit in de praktijk gebracht? De maatschappelijke doelen moeten zich niet alleen op de organisatie van het trustkantoor zelf richten, maar ook op de doelvennootschappen: hoe zijn deze doelen verweven in het cliëntenonderzoek? Welke criteria hanteert het kantoor hiervoor, naast de wettelijk voorgeschreven eisen?

Transparantie over de maatschappelijke normen en waarden die bij cliëntacceptatie worden gebruikt kan een positieve bijdrage leveren aan de reputatie van een trustkantoor. Welke eisen worden bijvoorbeeld gesteld op het gebied van mensenrechten, het voorkomen van kinderarbeid, fair trade of internationale klimaatdoelstellingen? Hoeveel cliënten zijn niet door de cliëntacceptatieprocedure heengekomen, hoeveel Wwft-meldingen zijn gedaan of wat was de uitkomst van de Rib-audit?

²⁹ Een motie van de SP op dit terrein is tijdens de behandeling van het wetsvoorstel in de Tweede Kamer niet aangenomen: <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/stemmingsuitslagen/detail?id=2018P11536>.

De reputatie van een doelvennootschap kan een negatief effect hebben op die van het trustkantoor. Belastingen vertegenwoordigen ook een bijdrage aan de publieke voorzieningen en vallen in de reikwijdte van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In hoeverre wil een trustkantoor hieraan een bijdrage leveren door de fiscale structuren van haar doelvennootschappen niet

alleen vanuit formeel-juridisch, maar ook vanuit maatschappelijk perspectief te beoordelen? Wat is de visie van het trustkantoor op belastingontwijking? HQ heeft in dit kader de *Richtlijn fiscaal toetsingskader* voor haar leden uitgebracht, waarvan een herziene versie verschijnt in het voorjaar 2019.

Discussiethema 1: Maatschappelijke verantwoording behoeft inhoud

- 1 Elk trustkantoor dient een heldere visie en bijpassend beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te hanteren, zowel wat betreft de eigen organisatie als de beheerde doelvennootschappen. Hierbij moet helder vastgelegd zijn wat de maatschappelijke doelen zijn. Wil een trustkantoor bestaansrecht houden dan moet zij dit beleid en deze doelen op de eigen website publiceren, als onderdeel van de algemene bedrijfsinformatie.
- 2 Als poortwachter van de sector moet elk trustkantoor op de eigen website communiceren over de uitvoering van de maatschappelijke doelen, de governance en de inrichting van de organisatie, de in het jaar behaalde resultaten en voorgenomen verbeterplannen. In aanvulling hierop dient elk trustkantoor elk jaar een maatschappelijk verslag op te stellen en op de eigen website te publiceren, samen met de jaarrekening.
- 3 Accountants kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het vertrouwen van de maatschappij in het functioneren van trustkantoren door het maatschappelijke verslag en de jaarrekening van trustkantoren van een controleverklaring te voorzien. Trustkantoren dienen daarom altijd een openbaar accountant aan te stellen, ook al zijn zij wettelijk niet controleplichtig.

Observatie 2 |

Integere bedrijfsvoering is meer dan een handboek

Volgens de Wtt2018 moet een trustkantoor een adequaat beleid voeren dat zorgt voor een integere en beheerste bedrijfsuitoefening. Hiertoe moet zij onder andere een systematische risicoanalyse uitvoeren, aangeduid als SIRA. Op grond van de uitkomsten dienen procedures, processen en maatregelen te worden getroffen om de risico's te beheersen. In dit kader moet een kantoor ook beschikken over een onafhankelijke en effectieve compliancefunctie en zorgdragen voor een onafhankelijke auditfunctie. De compliancefunctie moet gericht zijn op het controleren van de naleving van de wettelijke voorschriften en de interne regels, de auditfunctie controleert op onafhankelijke wijze de uitoefening van de compliancefunctie. De compliancefunctie dient in de organisatie van het kantoor te zijn ingebouwd, de auditfunctie mag worden uitbesteed.

Hoewel de wet uitwerkt wat onder integere en beheerste bedrijfsvoering moet worden verstaan, is hierin niet vermeld aan welke eisen de compliance- en auditfunctionarissen moeten voldoen. Ze moeten onafhankelijk zijn, maar niet is vermeld hoe de functies in de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) worden verankerd. De *Memorie van toelichting* bij de wet meldt dat de inrichting van de compliancefunctie kan worden afgestemd op de aard en omvang van het trustkantoor. De auditfunctie dient te worden afgestemd op het risico-profiel van het kantoor. In het Besluit toezicht trustkantoren worden de eisen voor beide functies nader uitgewerkt.

Een trustkantoor zou nu reeds bezig moeten zijn met een herijking van zijn strategie. Die moet meer zijn dan alleen het voldoen aan wet- en regelgeving, maar gebaseerd worden op een heldere lange termijnvisie. Duidelijk moet zijn hoe de poortwachtersfunctie wordt ingevuld, rekening houdend met de veranderende maatschappelijke

verwachtingen en (inter) nationale ontwikkelingen op het gebied van belastingontwijking. Naast een zakelijk belang vervullen trustkantoren immers een maatschappelijke functie: ze houden toezicht op de toegang tot het Nederlandse financiële stelsel. Hier doet zich een dilemma voor: hoe ver moet de invulling van deze functie gaan? Betreft het alleen de uitwerking van de wettelijke vereisten, zoals die voor de vormgeving van het kantoor, de bedrijfsvoering en specifiek het cliëntenonderzoek? Of wordt ook rekening gehouden met de verwachtingen van belanghebbenden en zo ja, hoe ver reikt de kring van belanghebbenden? In hoeverre wordt geanticipeerd op de toekomst? Het cliëntenonderzoek is niet beperkt tot de acceptatiefase, ook tijdens de dienstverlening moeten transacties worden gemonitord. Risico's kunnen verschuiven en tijdens dienstverlening kunnen nieuwe risico's ontstaan. Hoe wordt hiermee in de bedrijfsvoering rekening gehouden?

Een belangrijke vraag is ook: hoe ver moet een trustkantoor gaan in de beoordeling van de aanvaardbaarheid van de fiscale structuren van zijn cliënten? Is het voldoende als hieraan een rapport van een belastingadvieskantoor ten grondslag ligt, of moet het kantoor elk advies zelf beoordelen, dan wel om een second opinion vragen? DNB zou de fiscale toetsing kunnen inbouwen in de uitwerking van het nieuwe begrip maatschappelijke betamelijkheid.

In de visie en strategie dient ook duidelijk uitgewerkt te zijn, hoe de compliance en auditfunctie vorm krijgen in de bedrijfsstructuur. Hoe worden ze in de AO/IB gepositioneerd, hoe wordt de inhoud van hun werkzaamheden bepaald en hoe lopen de rapportagelijnen? Grote trustkantoren zouden het model van de 'three lines of defense'³⁰ moeten hanteren, kleinere kantoren zouden de auditfunctie via een samenwerkingsverband kunnen inhuren

³⁰ Gewoonlijk worden lijnmanagement en interne controlemaatregelen als eerste lijn in de beheersing van risico's beschouwd, risicomangement, controllers en compliance afdelingen als tweede lijn en de interne auditafdeling als derde lijn. Zie bijvoorbeeld: <https://www.iaa.org.uk/resources/audit-committees/governance-of-risk-three-lines-of-defence/>.

om de kosten te beperken. De wet voorziet echter niet in de verplichte instelling van een interne toezichthouder zoals een Raad van Commissarissen, die juist een extra

borging kan zijn voor de kwaliteit van de compliance- en auditfunctie.

Discussiethema 2: Een maatschappelijk geijkt integriteitsbeleid is onmisbaar

- 1** Een trustkantoor dient periodiek haar visie en strategie te actualiseren, waaronder die op de kwaliteit van de bedrijfsvoering. De poortwachtersfunctie moet hierbij concreet zijn ingevuld, ook wat betreft het beleid ten aanzien van de aanvaardbaarheid van de fiscale structuren van cliënten. De toekomstige beleidsregels van DNB over maatschappelijke betamelijkheid dienen hierbij het richtsnoer te zijn. Maatschappelijke ijking van de poortwachtersfunctie aan de verwachtingen van de belangrijkste belanghebbers is absoluut noodzakelijk.
- 2** Elk trustkantoor dient de normen voor de bedrijfsvoering duidelijk te hebben uitgewerkt, in het bijzonder de compliancefunctie en de auditfunctie. Hieronder vallen ook de kwalificatie-eisen en competenties van de compliance officers en auditors. Grote trustkantoren moeten voor de invulling van de functies het model van de 'three lines of defense' voor de beheersing van bedrijfsrisico's hanteren. Kleinere kantoren kunnen hiervoor gebruik maken van een samenwerkingsverband met andere trustkantoren. Ook accountants in de sector kunnen adviseren over de inrichting van de bedrijfsvoering.
- 3** Grote trustkantoren moeten een Raad van Commissarissen instellen, die als een intern toezichthouder optreedt en het functioneren van de compliance- en auditfunctie kan monitoren. Kleinere kantoren zouden een onafhankelijke externe sparringpartner met voldoende maatschappelijke betrokkenheid kunnen aanstellen.

Observatie 3 |

Ook de accountant vervult een poortwachtersrol

Door de geringe omvang van de meeste trustkantoren is de rol van de openbaar accountant in de sector bescheiden. Alleen bij de grootste kantoren is sprake van controle van de jaarrekening. Ook dan is zijn formele rol ten aanzien van de naleving van wet- en regelgeving door die kantoren beperkt tot financiële risico's. Volgens NBA Standaard 250 *Het in aanmerking nemen van wet- en regelgeving bij een controle van financiële overzichten* dient de accountant afwijkingen van materieel belang in de jaarrekening als gevolg van niet-naleving van wet- en regelgeving te ontdekken. Hij is niet verantwoordelijk voor het voorkomen van niet-naleving, noch kan er van hem worden verwacht dat hij niet-naleving van alle wet- en regelgeving opspoorde. Strikt gezien zou de accountant zich geen oordeel hoeven te vormen over de kwaliteit van het cliëntenonderzoek of over de aanvaardbaarheid van de fiscale structuren van de doelvennootschappen. Maatschappelijk gezien wordt echter meer van de accountant verwacht, getuige ook de recente discussie over de rol van accountant bij het opsporen van fraude. De accountant vervult immers een poortwachtersfunctie, niet alleen vanuit de Wwft, maar vooral vanuit zijn maatschappelijk rol: het toevoegen van vertrouwen aan informatie.

Het is niet bekend of bij de niet-controleplichtige kantoren op enigerlei wijze openbare accountants zijn betrokken. Omdat deze kantoren geen jaarrekeningen hoeven te publiceren en accountants niet verplicht zijn om hun cliëntenportefeuille openbaar te maken, zijn hierover geen cijfers beschikbaar. Het aantal accountants dat optreedt als Rib-auditor, intern accountant of in een financiële functie als accountant in business is beperkt. Tekenend in dit opzicht is het feit dat accountants niet zijn gehoord door de POFC, noch vermeld in haar eindrapportage. Hetzelfde gold ook voor de compliancefunctionarissen van

trustkantoren. In de enquête is wel gesproken over de rol van belastingadviseurs, notarissen en banken, maar niet over die van accountants. Toch zou het goed zijn om de accountants meer te betrekken bij ontwikkelingen in de sector, bijvoorbeeld in de vorm van een tripartiete overleg tussen trustkantoren, accountants en DNB.

Accountants kunnen ook indirect bij de trustsector betrokken zijn. Als financieel adviseur bij de fiscale structuren die door belastingadviseurs worden uitgedacht, of als zakelijk partner van belastingadviseurs. Belastingadviseurs ontwerpen de fiscale structuren van doelvennootschappen, die door de trustkantoren worden uitgevoerd. Notarissen worden ingeschakeld voor de noodzakelijke akten, terwijl banken de ermee verbonden geldstromen faciliteren. De POFC constateerde in haar rapport dat iedere partij zich vooral richt op de voor hem van toepassing zijnde regelgeving. Voor de mogelijk negatieve effecten van de fiscale structuur als geheel bleek niemand verantwoordelijkheid te dragen. Het zou een accountant die vanuit welke functie dan ook wordt betrokken bij een fiscale structuur passen om juist wél het totaalbeeld te overzien, vanuit zijn rol als vertrouwensman van het maatschappelijke verkeer en vanuit het publiek belang dat hij dient³¹.

De betrokkenheid van belastingadviseurs bij een accountantskantoor, als onderdeel van de maatschap of als gelieerde partner raakt een ander terrein: in hoeverre is het kantoor voor de maatschappelijke aanvaardbaarheid van fiscale en overige adviezen van niet-accountants verantwoordelijk³²? Artikel 7 van de *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants* (VGBA) stelt dat als de accountant betrokken is bij of in verband wordt gebracht met niet-integer handelen van anderen, hij maatregelen

³¹ Zie ook de Vernieuwingsagenda van de NBA: https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/nba-bmt_vernieuwingsagenda.pdf.

³² Relevant in dit kader is de voorgenomen Europese meldplicht voor accountants, belastingadviseurs en juristen van mogelijk agressieve structuren: <http://www.censilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/03/13/corporate-tax-avoidance-agreement-reached-on-tax-intermediaries/>. De melding van grensoverschrijdende belastingconstructies gaat in per 1 juli 2020.

moet nemen om dit handelen te beëindigen. Dit wordt nader uitgewerkt in de Nadere Voorschriften Non Compliance with Law and Regulations (NV NOCLAR)³³. Een advies kan zakelijk gezien succesvol zijn voor de cliënt, maar tot reputatieschade of verlies van maatschappelijk

imago voor het gehele kantoor leiden, wanneer het in het grijze gebied van belastingontwijking belandt. Wanneer is in dit kader sprake van niet-integer handelen en welke maatregelen moeten getroffen worden? Wie is binnen het kantoor eindverantwoordelijk?

Discussiethema 3: Accountants moeten hun rol actief oppakken

- 1 Een accountant die bij de totstandkoming van een fiscale structuur wordt betrokken dient zijn rol als poortwachter en vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer op te pakken. Hij moet de aanvaardbaarheid van de structuur beoordelen, al dan niet in overleg met een fiscaal specialist. Indien hij vaststelt dat een cliënt gebruik maakt van een doelvennootschap en een trustkantoor dient hij de dialoog aan te gaan over het reële doel van deze structuur.
- 2 Elk accountantskantoor dient een commissie in te stellen die fiscale structuren en bijbehorende adviezen beoordeelt op de eigen kantoorprincipes en maatschappelijke aanvaardbaarheid. Hierbij moet rekening gehouden worden met het grijze gebied van belastingontwijking en mogelijke reputatierisico's voor het kantoor. De beoordelingscommissie moet verankerd zijn op het niveau van de Raad van Bestuur van het kantoor. Binnen een accountantskantoor dient ook duidelijk te zijn wie eindverantwoordelijk voor de advisering is. Kleine kantoren kunnen gebruikmaken van een onafhankelijke externe sparringpartner of deskundige.
- 3 Om het vertrouwen in de sector te vergroten moet periodiek sectoroverleg tussen DNB, trustkantoren en hun accountants plaatsvinden. Dit overleg kan op dezelfde wijze ingericht worden als het tripartiete overleg dat DNB met banken en verzekeraars voert.

33 <https://www.nba.nl/wet-en-regelgeving/noclar>. De ingangsdatum van de NV NOCLAR is 1 januari 2019.

Colofon

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren of relevante thema's. Het accent ligt hierbij op risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle. In dit discussie-rapport presenteert de NBA drie observaties voor de trustsector. Deze sector is het 21e onderwerp dat door de Signaleringsraad van de NBA is geselecteerd. Het discussie-rapport is gebaseerd op gesprekken met diverse belanghebbenden uit de sector.

De Signaleringsraad heeft de aanbevelingen maatschappelijk geijkt. Belanghebbenden in de sector zijn bereid gevonden om schriftelijk op de PML te reageren. De coördinatie en eindredactie waren in handen van het programmteam Kennis Delen.

Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Daarnaast verschijnen ook open brieven of discussierapporten.

Inmiddels heeft de NBA 21 publicaties uitgebracht:

- 2018: Commercieel Vastgoed
- 2017: Woningcorporaties
- 2016: Cyber Security, Energiesector en Wetgevingslasten
- 2015: Curatieve zorg en Horeca
- 2014: Life Sciences en Banken
- 2013: MBO scholen, Risicomanagement en Transport en Logistiek
- 2012: Gemeenten, Toon aan de Top en Goede Doelen
- 2011: Commercieel Vastgoed, Pensioenen en Glastuinbouw
- 2010: Verzekeringen en Langdurige Zorg

Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Signaleringsraad

prof. dr. Martin Hoogendoorn RA (vz)
prof. dr. Tineke Bahlmann MBF
drs. Gineke Bossema RA
drs. Karin Hubert RA
Carel Verdiesen AA

Programmteam Kennis Delen

drs. Robert Mul MPA
Michèl Admiraal RA (auteur/redacteur)
drs. Jenny Dankbaar
drs. R.H.M. Schouten RA RE RO (coördinator)

Publieke Managementletters (PMLs) uitgebracht in 2010-2018



168

178

188

198

169

179

189

199

170

180

190

200

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

181

191

201

NBA

182

192

202

183

193

203

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

184

194

204

185

195

205

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl

186

196

206

187

197

207