

COMPLIANCE EN COMMISSARISSEN: COMPLEMENTAIR!

Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga¹

De rol van de compliance professional concentreert zich al lang niet meer op (uitsluitend) de naleving van wet- en regelgeving, maar steeds meer op het bevorderen van een integere organisatiecultuur, onder meer door het adviseren en 'uitdagen' van de organisatie, bestuurders en commissarissen. De onafhankelijk gepositioneerde compliance professional kan bestuurders en commissarissen helpen om hun deskundigheid en effectiviteit ten aanzien van niet-financiële risico's te vergroten door hen, onder meer, van goede informatie te voorzien en op dit onderwerp uit te dagen.

In het Monitoring Rapport 2020 van de Monitoring Commissie Corporate Governance² wordt ingegaan op de kwaliteit van rapportages, onder meer ten aanzien van lange termijn waardecreatie, risicobeheersing en cultuur. Aandacht wordt gevraagd voor de intentie van de Corporate Governance Code om te komen tot een betekenisvolle rapportage die inzicht geeft in dilemma's, de afwegingen die daarbij worden gemaakt, de uitkomsten daarvan en de impact op de organisatie. Zo wordt de samenhang tussen de verschillende thema's beter zichtbaar, bijvoorbeeld doordat duidelijk wordt hoe de cultuur en waarden van een organisatie bijdragen aan de lange termijn waardecreatie. De commissie verzoekt om bij de evaluatie van bestuur en raden van commissarissen (RvC's) meer nadruk te leggen op cultuur en gedrag. De compliance professional kan het bestuur en de RvC faciliteren bij een goede naleving van de Code.

Met deze ontwikkelingen als basis hebben wij onderzoek gedaan naar de relatie tussen RvC's en de compliancefunctie. Hiertoe hebben wij in 2021 zowel compliance professionals als commissarissen gevraagd een aantal vragen te beantwoorden. De eerste resultaten van het deelonderzoek onder compliance professionals zijn gepubliceerd in het Tijdschrift voor Compliance.³ Vervolgens is de respons van de kant van de commissarissen verwerkt in een artikel in het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht.⁴

In dit artikel leggen wij de resultaten naast elkaar, wordt de beleving van de relatie tussen RvC's en de compliancefunctie van beide kanten belicht en worden suggesties gedaan voor verbetering.

1 De auteurs zijn ervaren specialisten in de wereld van compliance en lid van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO; zie www.vco.nl). Zij schrijven dit artikel op persoonlijke titel. Enkele auteurs hebben een commissarissenrol (vervuld).

2 Rapport monitoring boekjaar 2020, Monitoring Commissie Corporate Governance, www.mccg.nl/publicaties/rapporten/2021/12/15/rapport-monitoring-boekjaar-2020

3 Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur? - Resultaten van ons onderzoek naar de relatie tussen de Compliance Professional en het toezichhoudend orgaan, in: *Tijdschrift voor Compliance*, nr 2 april 2021.

4 Goede compliance versterkt duurzame waardecreatie, in: *Goed Bestuur & Toezicht*, 2021-4.

Verschillende sectoren

De bepalingen⁵ over compliance en risicobeheersing in de Corporate Governance Code staan niet op zichzelf. De toegenomen aandacht voor compliance, inclusief integriteit en organisatiecultuur, is zichtbaar in verschillende sectoren. Ook in andere governance codes wordt hier aandacht aan besteed zoals de Zorgbrede Governancecode en de Governancecode Woningcorporaties 2020. Het Kader Goed Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) schetst een grotere verwachting op het gebied van compliance en risicobeheersing. Expliciet is opgenomen dat een veilige aanspreekcultuur met ruimte voor tegenspraak van belang is, en dat de RvC gesprekken dient te stimuleren, eventueel aan deze gesprekken deelneemt en verbeteracties monitort. Daarnaast ziet de RvC toe op verant-

woorde afweging van kansen en beheersing van risico's in het kader van de integere bedrijfsvoering.

Ook binnen de (semi)overheid, accountantskantoren, zorg, notariaat en advocatuur zien we een toename van het aantal compliancefuncties. Compliance is zodoende allang niet meer een exclusief werkgebied in de financiële sector. Het omvat de versterking van de integriteit van organisaties in de volle breedte, om daarmee bij te dragen aan duurzame waardecreatie. Dit sluit aan bij de ontwikkelingen en toenemende vereisten ten aanzien van duurzaamheid, waarbij integriteit deel uitmaakt van een aantal van de Sustainable Development Goals⁶ van de Verenigde Naties.

5 Best practice bepalingen 1.2.3 en 1.4.2.

6 www.sdg.un.org/goals

AANLEIDING EN OPZET VAN ONS ONDERZOEK

Wij hebben als team van de Kennistafel Gedrag & Cultuur⁷ van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO) onderzocht hoe de relatie met RvC's⁸ door compliance professionals wordt ervaren en waar deze mogelijk verbetering behoeft. Aan dit onderzoek werkten 117 compliance professionals mee.

Vervolgens waren wij geïnteresseerd in de ervaringen van commissarissen. Daarom hebben wij in de zomer van 2021 een vragenlijst voorgelegd aan commissarissen om hun beleving van de relatie tussen commissarissen en de compliancefunctie inzichtelijk te maken.

Deze vragenlijst is door 75 commissarissen ingevuld.⁹ De achtergrond van de respondenten loopt uiteen. Zo zijn respondenten actief in de financiële sector, maar ook bij semipublieke organisaties en grote corporates. In situaties waarin dit heeft geleid tot significante verschillen per type organisatie, wordt dit hierna expliciet aangegeven.

Onze onderzoeken concentreren zich op een aantal kernvragen:

- Wat is het proces en de frequentie van rapporteren door de compliancefunctie aan de RvC?
- Wat zijn de onderwerpen waarover aan de RvC wordt gerapporteerd?
- Hoe beoordelen de compliance professionals en de commissarissen de kwaliteit van het contact en de communicatie?

In dit kader is ook gevraagd of de RvC de compliance professional (in de tabellen hierna aangeduid als CP) als volwaardige gesprekspartner beschouwt over onderwerpen als gedrag en cultuur binnen de organisatie en of de RvC over andere onderwerpen geïnformeerd wil worden. Aanvullend is gevraagd of de RvC betrokken is bij benoeming en ontslag van de compliance professional en ten slotte is gevraagd naar mogelijke verbeterpunten. De belangrijkste resultaten uit het laatste onderzoek presenteren we in dit artikel.¹⁰ De volledige resultaten van beide onderzoeken zijn te vinden op de website van de VCO.¹¹

7 www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur/wie-zijn-wij

8 Daar waar we in dit artikel spreken over RvC (Raad van Commissarissen) bedoelen we ook de RvT (Raad van Toezicht).

9 Daarvan heeft ruim de helft ook elke vraag beantwoord. Sommige commissarissen hebben meerdere commissariaten: zij hebben de vragenlijst ingevuld vanuit de organisatie waaraan zij de meeste tijd besteden.

10 Zie tevens daarover ons artikel: Goede compliance versterkt duurzame waardecreatie, in: *Goed Bestuur & Toezicht*, 2021-4.

11 www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur

RESULTATEN VAN ONS ONDERZOEK

**Rapporteren**

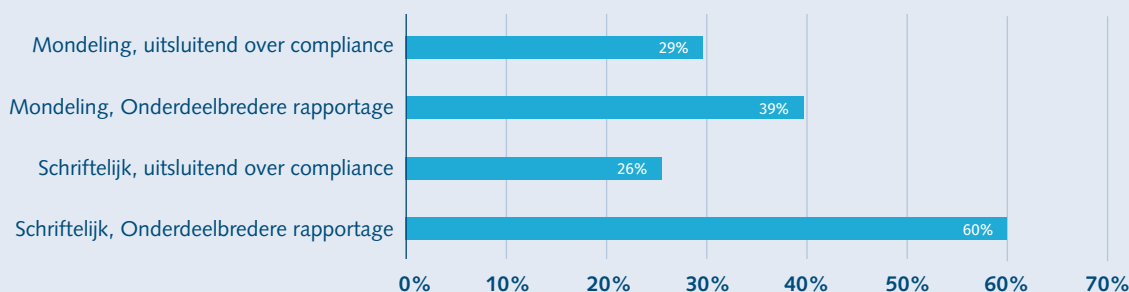
We hebben gevraagd naar de rapportages van de compliance professional aan de RvC. Van de respondenten geeft 60% aan de informatie over compliance thema's schriftelijk te ontvangen, in het kader van een bredere rapportage.

Bij 26% van de respondenten betreft de schriftelijke rapportage uitsluitend compliance thema's. Een groot deel van de respondenten ontvangt deze informatie (ook) mondeling, uitsluitend over compliance (29%) danwel als onderdeel van een bredere rapportage (39%).

Van de RvC respondenten ontvangt 56% de informatie van de compliance professional. Bij 29% vormt de directie of andere functionaris een (tussen-)schakel in de informatievoorziening. N.B. Uit ons eerste onderzoek bleek dat in de financiële sector (70%) een groter percentage van de compliance professionals rechtstreeks contact had met of rapporteerde aan de RvC dan in de niet-financiële sectoren (56%).¹¹

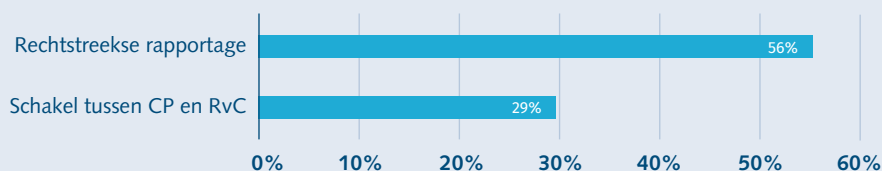
Wijze van rapporteren

(meerdere antwoorden mogelijk)



71% van de RvC respondenten geeft aan dat de voltallige RvC de rapportage leest én gezamenlijk bespreekt. Dit percentage is lager dan verwacht, gezien het geschetste belang van de gepresenteerde informatie voor het vervullen van de taken van de RvC. Overigens is dit percentage 10% hoger dan het percentage dat de compliance professionals in ons eerste

onderzoek vermeldde (61%). Het beoordelen van de compliancerapportage door slechts de leden van de Audit-commissie zou de rapportage naar onze mening geen recht doen, omdat compliance en vooral gedrag & cultuur het hart van de organisatie raken.

Rapportage van CP aan RvC

¹² Zie figuur 1, par. 4.2 van ons eerdere artikel: Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur?, in *Tijdschrift voor Compliance*, nr 2, april 2021.

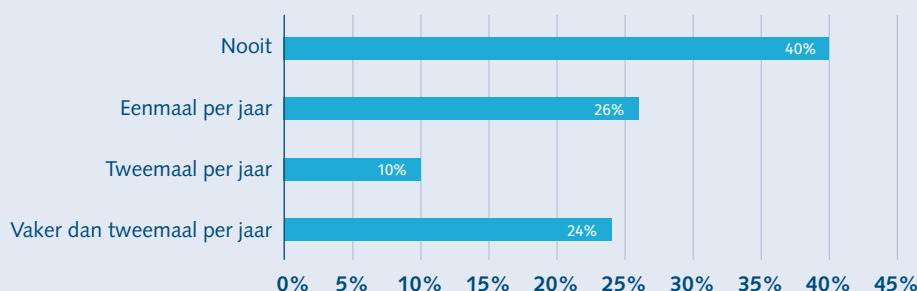


Proces en frequentie

De bespreking van de rapportage gebeurt bij 40% van de respondenten altijd in aanwezigheid van de directie. Dat komt overeen met de antwoorden uit ons eerdere onderzoek.¹² Overigens hebben RvC-leden in de niet-financiële sectoren vaker contact met de compliance professional zonder de directie dan in de financiële sector. Van de RvC respondenten voert

26% het gesprek met de compliancefunctie zonder aanwezigheid van de directie slechts eenmaal per jaar. Bij 24% van de respondenten gebeurt dat meer dan tweemaal per jaar. Van de respondenten die altijd in aanwezigheid van de directie met de compliancefunctie spreken, zou 40% dat ook graag buiten aanwezigheid van de directie doen.

Direct contact tussen CP en RvC zonder directie



Waarover wordt de RvC geïnformeerd en wat wordt besproken?

De RvC respondenten kregen de vraag voorgelegd over welke onderwerpen de RvC al wordt geïnformeerd of graag geïnformeerd zou willen worden.

Er blijkt een discrepantie tussen de thema's waarover wordt gerapporteerd en waarover de RvC informatie wil ontvangen. De respondenten geven aan dat ze met name worden geïnformeerd over operationele thema's zoals het aantal afgeronde e-learnings, niet-naleving van regels en de consequenties daarvan, meldingen, incidenten en compliancerisicoanalyses.

RvC-leden geven aan graag meer geïnformeerd te willen worden over thema's als cultuurgerelateerde observaties, analyse van perverse prikkels en de inschatting van toekomstige gedragsrisico-ontwikkelingen.

Daarbij valt ons op dat met name in de niet-financiële sectoren de commissarissen minder overtuigd zijn dat de compliance professionals goed begrijpen welke informatie (aard en detailniveau) voor hen relevant is.

Waarover wordt gerapporteerd/geïnformeerd	Waarover willen RvC-leden (additioneel) worden geïnformeerd ¹³
Operationele thema's	Cultuurgerelateerde observaties
Afgeronde e-learnings	Analyses van perverse prikkels
Niet-naleving van regels plus consequenties	Inschatting van toekomstige gedragsrisico-ontwikkelingen
Meldingen	
Incidenten	
Compliancerisicoanalyses	

¹³ Zie ook onze aanbevelingen in de laatste paragraaf.



Kwaliteit van de gesprekken

De respondenten tonen zelfvertrouwen als het gaat om de rapportages: 75% van de RvC-leden zegt voldoende kennis te hebben van het compliancevakgebied en 79% van de respondenten geeft aan voldoende kennis te hebben van de risico's die kunnen voortvloeien uit de organisatiecultuur. Dit lijkt te stroken met de percentages uit ons eerste onderzoek: 80% van de compliance professionals vond dat leden van de RvC voldoende kennis hebben van compliance en integriteit. In 11% (financiële sector) tot 17% (niet-financiële sectoren) van de gevallen konden de compliance professionals dat echter niet inschatten.

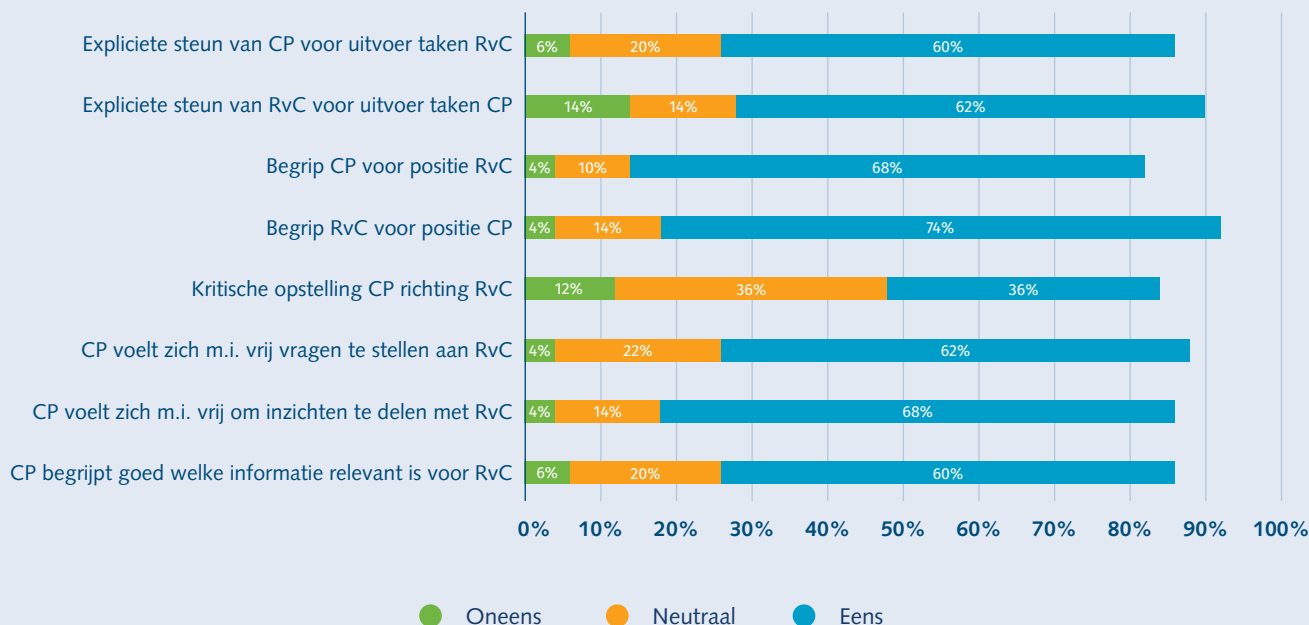
Wanneer wordt gevraagd naar 'de beste vragen die zijn gesteld' als illustratie van de kwaliteit van de dialoog van zowel de compliance professional als van de RvC wordt een aantal voorbeelden gegeven. Zo vermelden commissarissen dat hen ooit werd gevraagd: 'Welke invloed heeft u op de totstandkoming van de cultuur binnen dit bedrijf?' en 'Wat is integer handelen in de toezichtvisie van de RvC?'. Als voorbeeld van scherpe vragen die zij zelf stelden als RvC-lid is genoemd: 'Redden jullie al het werk wel?' en 'Moest je erg zoeken naar woorden om deze conclusie te vertellen?'.

Opvallend genoeg merken meerdere commissarissen op dat ze zich realiseren dat ze weinig vragen stellen of dat in hun RvC de 'juiste' vraag nog niet was gesteld. Tevens realiseert ruim een derde van de bevroegde commissarissen uit de financiële sector zich dat zij zelf niet de juiste vragen stellen over de risico's die voortvloeien uit de organisatiecultuur.¹⁴

Dit correspondeert met ons eerste onderzoek waarin slechts een geringe meerderheid van de compliance professionals aangaf dat de RvC de juiste vragen stelt met betrekking tot compliance en integriteit¹⁵, en dat compliance professionals uit de niet-financiële sectoren aangeven dat de onderwerpen die zij relevant vinden niet allemaal aan de orde komen. Hier lijkt duidelijk ruimte voor verbetering, over en weer.

Opvallend is dat de compliance professionals de RvC-leden aanspreken met 'u', terwijl de RvC leden de compliance professionals tutoyeren. Wij vragen ons af of dit een verhouding aangeeft die effect kan hebben op de ervaren vrijheid van de compliance professional om vrijuit te spreken.

Beoordeling relatie tussen RvC en CP



14 Goede vragen vonden wij onder andere: 'Bent u vrij om uw rol onafhankelijk te vervullen en heeft u alles gerapporteerd wat relevant is voor ons als RvC?'; 'Is er binnen de organisatie een basis van gedeelde waarden en normen en hoe worden die besproken?'; 'Werken we aan *what is legal* or *what is right*?'

15 Zie de originele dataset, vraag 12 sub 4, te vinden op www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur.

**Is de relatie tussen de RvC en de compliance professional kritisch genoeg?**

Van de RvC respondenten moedigt 75%¹⁶ de compliance professional aan om eigen inzichten te delen en 68% van de respondenten denkt dat compliance professionals zich vrij voelen om dit ook te doen. Een kritische houding van de compliance professional richting de RvC lijkt minder sterk aanwezig; slechts 36% van de respondenten zegt dit te ervaren (waarbij dit in de financiële sector vaker het geval is dan in de niet-financiële sector). Wederzijdse steun wordt gelijkmatig ervaren; 62% van de respondenten ervaart steun van de compliancefunctie t.a.v. het uitvoeren van de RvC taken en 60% verwacht dat de compliancefunctie zich gesteund voelt. Opvallend vinden wij dat 14% aangeeft dat de compliance professional niet expliciet wordt gesteund.

**Is de compliance professional gesprekspartner m.b.t. gedrag en cultuur?**

De RvC respondenten zien compliance professionals wel degelijk (24%) of slechts enigszins (46%) als gesprekspartner op het gebied van gedrag en cultuur. 28% van de respondenten geeft aan dit niet echt te zien. Indien zij wél als gesprekspartner worden gezien, worden thema's besproken als relevante ontwikkelingen, signalen, de 'tone from the top' (voorbeeldgedrag) en ondersteunende initiatieven die de compliancefunctie ontwikkelt ten aanzien van gedrag en cultuur. Indien zij niet als gesprekspartner worden gezien, worden als redenen genoemd:

- de directie schuift het advies van de functie regelmatig terzijde en is dus veel invloedrijker;
- compliance is beperkt tot GDPR;
- de persoon is meer juridisch gefocust;
- de directie vervult ook de rol van compliance.

**Is de RvC betrokken bij benoeming en ontslag?**

Omdat de compliance professional een kwetsbare positie kan hebben en soms een ontslagbescherming¹⁷ kent, is onderzocht of de RvC een rol speelt bij de benoeming, schorsing of het ontslag van de compliance professional. Van de RvC respondenten geeft 42% aan dat dit het geval is. De rol van de RvC ziet dan met name op advisering (38%) of instemming (57%) met de benoeming, schorsing of ontslag van de compliance officer.

**Wat kunnen we verbeteren?**

Tot slot; om een goed beeld te krijgen van de behoeften van de respondenten is gevraagd wat zij zouden willen verbeteren aan de relatie met de compliancefunctie.

Daaruit blijkt met name dat er behoefte is aan een open en informeel gesprek. RvC respondenten wensen dat 'de stap naar de RvC niet als escalatie moet worden beschouwd'. Daarnaast zijn inhoudelijke verbeterpunten geformuleerd, zoals de behoefte om jaarlijks geïnformeerd te worden over compliance-trends, een verdere uitwerking van risico's en mogelijke beheersmaatregelen, plus meer praktische aandacht voor thema's als cultuur en soft controls.

Om andere commissarissen een aantal suggesties te geven benoemden de respondenten een aantal vragen die zij aan de compliance professional zouden kunnen stellen:

- Wat is jouw inschatting van de integriteitscultuur binnen de organisatie?
- Zijn er zorgpunten die niet in de rapportage staan?
- Voel jij je volledig vrij om je taken uit te oefenen en de RvC daarvan op de hoogte te houden?
- Welk incident vond je ongemakkelijk maar heb je niet gemeld?
- Voel jij je vrij genoeg om een ongemakkelijk gesprek aan te gaan over een belangrijk onderwerp?

Daarnaast noemden zij ter inspiratie een aantal vragen die zij zelf ooit stelden en die tot mooie antwoorden leidden:

- Moest je erg zoeken naar woorden om deze conclusie te kunnen vertellen?
- Welke vraag heb ik niet gesteld die ik wel had moeten stellen?
- Hoe kan ik er als RvC-voorzitter aan bijdragen dat je elk onderwerp bespreekbaar durft te maken?
- Wat was de laatste keer dat het ongemakkelijk werd tussen jou en het management?

¹⁶ Deze vraag bevatte meerdere antwoordcategorieën. We noemen er hier slechts enkele, waardoor de cijfers niet optellen tot 100%. Alle achtergronddata is te vinden op: www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur/onderzoeksactiviteiten.

¹⁷ Zo bijv. in de financiële sector: www.eba.europa.eu/eba-publishes-its-final-guidelines-internal-governance.

Beschouwingen en aanbevelingen

Een open dialoog tussen commissarissen en de compliance professional versterkt het interne toezicht en de integriteit van de organisatie. De onderzoeksresultaten bieden inzicht in de manier waarop de dialoog tussen commissarissen en de compliancefunctie momenteel wordt gevoerd en waar verbetering mogelijk is.

Het onderzoek leidt tot de volgende beschouwingen en aanbevelingen:

1 Creëer een open en veilige relatie

Wanneer de compliance professional en de RvC elkaar slechts eenmaal per jaar spreken of alleen in geval van escalatie, is het lastig om een open en veilige relatie te creëren. Voor een goede dialoog is het raadzaam om elkaar meerdere keren per jaar te spreken, bijvoorbeeld tijdens de bespreking van de kwartaal-rapportages, met deelname van de directie, de RvC en de compliance professional.

Daarnaast is het raadzaam dat de RvC de compliance professional een aantal keren per jaar spreekt zonder het bijzijn van de directie (veelal de leidinggevende van de compliance professional). 60% van de respondenten geeft aan dat zij de compliance professional één (26%) tot meerdere keren per jaar (34%) spreekt buiten aanwezigheid van de directie. 40% spreekt de RvC nog niet zonder het bijzijn van de directie. Hier ligt verbeterpotentieel. Door elkaar beter te leren kennen wordt een mogelijkheid gecreëerd om een veilige vertrouwensbasis te bouwen tussen de compliancefunctie en de RvC. Wij zien in onze praktijk dat het nut van deze vertrouwensbasis soms pas onderkend wordt ten tijde van een crisis of een incident. Pas op dat moment gaan werken aan vertrouwen is veelal niet meer haalbaar.

Vanuit de RvC-respondenten is de behoefte geuit om een open en informeel gesprek te kunnen voeren. En daarnaast willen zij voorkomen dat een stap naar de RvC als escalatie wordt beschouwd. Een veilige omgeving voor de compliance professional zal leiden tot meer en betere informatievoorziening aan de RvC, en als gevolg daarvan tot een betere invulling van de toezichtsrol door de RvC.

2 Investeer in permanente educatie

Hoewel een deel van de respondenten aangeeft de indruk te hebben dat zij over voldoende kennis beschikken met betrekking tot compliance thema's, merken respondenten op dat over deze thema's te weinig en niet de juiste vragen worden gesteld.

Kennis en inzicht is belangrijk om alles wat relevant is ook aan de orde te kunnen stellen. Zorg er daarom voor dat in het permanente educatie programma voor de RvC voldoende compliance-onderwerpen zijn opgenomen, zodat het werk van de RvC versterkt wordt. Compliance professionals kunnen een deel van het programma verzorgen.

3 Stel scherpe vragen en vraag door

Het advies aan RvC leden is om scherpe vragen aan de compliance professionals te stellen. Net zoals bij veel onderwerpen, worden de beste vragen gesteld over de onderwerpen die niet in de rapportage zijn opgenomen: zoals 'Welk onderwerp heb je niet opgenomen omdat het te spannend was voor deze rapportage?' of 'Wordt jouw rapportage nog aangepast door iemand voordat wij deze in de RvC ontvangen?' of 'Welk element in de bedrijfscultuur zie je als risico voor een integere organisatie?' of 'Welke bedrijfseconomische keuzes hebben invloed op gedrag, cultuur en daarmee op compliance?'.

Voor de compliance professionals geldt net zozeer dat zij scherpe vragen zouden moeten stellen. Voorbeelden zijn 'Welke waarnemingen heeft de RvC op het gebied van gedrag en cultuur?', 'Welke rol ziet de RvC voor zichzelf op het gebied van gedrag en cultuur?', 'Wat is de behoefte van de RvC ten aanzien van de communicatie met compliance?' en 'Komt alles aan de orde wat voor de RvC relevant is?'.

4 Bespreek met elkaar waarover gerapporteerd moet worden

Goede compliancerapportages dragen evenzeer bij aan een open dialoog. Ga met elkaar in gesprek over de inhoud van de rapportages. Uit ons onderzoek is gebleken dat veel RvC-leden meer willen weten dan de gangbare – procesgerichte – statistieken over de voortgang van integriteitstrainingen, aantallen onderzoeken, overtredingen en misstanden. Bespreek of de RvC het ook de moeite waard vindt om te rapporteren over de effecten van organisatiecultuur (soft controls) op niet-financiële risico's en de effectiviteit van de interne beheersomgeving, over de (gewenste en ongewenste) gevolgen van gebruikte KPI's en over de behandeling van melders van overtredingen. Daar waar de RvC van mening is dat de compliance professional niet goed begrijpt welke informatie voor de RvC relevant is, is het raadzaam dat dit wordt aangegeven en besproken.

5 Betrek de RvC bij de aanstelling van de compliance professional

Omdat de compliancefunctie soms lastig te vervullen is, bijvoorbeeld wanneer kritiek geuit wordt op het handelen van het bestuur of management, is een onafhankelijke positie onontbeerlijk. In sommige organisaties wordt dit ondersteund door ontslagbescherming. En soms – en dat is nog beter – wordt een directe lijn gelegd tussen de RvC en de compliancefunctie bij de benoeming, schorsing of ontslag van de compliance professional. 42% van de RvC-respondenten heeft op dit moment al een rol in dit proces, welke rol voor het merendeel bestaat uit instemming. Het is raadzaam dat de RvC altijd een rol heeft in de benoeming, schorsing en het ontslag van de hoogstgeplaatste compliance professional.

6 Juiste expertise in de RvC

Tot slot: zorg dat minimaal één RvC-lid (ook) expert is op het gebied van gedrag, cultuur, integriteit en compliance.

Deze beschouwingen lenen zich uitstekend voor opname in de Corporate Governance Code, die inmiddels voorligt ter consultatie. Op deze wijze wordt bijgedragen aan het bouwen en versterken van integere organisaties doordat een betere dialoog en beter toezicht mogelijk is.

Samengevat is het advies aan RvC's en compliance professionals: zorg voor een goede informatie-uitwisseling en ontmoet elkaar regelmatig zodat voldoende vertrouwen en veiligheid ontstaat, waardoor (ook) het ongemakkelijke gesprek gemakkelijker gevoerd kan worden, de relatie wordt versterkt en betere informatie wordt gedeeld. Dit kan een stevige bijdrage leveren aan de integriteit van organisaties.

