



Institute for
**Financial
Crime**

Nieuwe inzichten in Intern
Onderzoek

Uitgevoerd in opdracht van de Kamer Intern Onderzoek
& Waarheidsvinding i.o.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
1 Inleiding.....	3
1.2 Definitie en afbakening	5
2 Literatuuronderzoek	7
2.1 Omvang financieel economische criminaliteit private sector	7
2.2 Theorie intern meldingssysteem	7
2.3 Melden van incidenten in Europa en de VS	9
2.4 Incidenten regelingen ondernemingen Nederland	12
3 Open bronnen analyse.....	13
3.1 Toegepaste methode open bronnen analyse.....	13
3.2 Resultaten open bronnen analyse.....	14
3.3 Conclusie open bronnen analyse	17
4. Vragenlijst	19
4.1 Beschrijving vragenlijst	19
4.2 Beschrijving respondenten	19
4.3 Resultaten vragenlijst	20
5 Overige bevindingen	24
5.1 Overige bevindingen open bronnen analyse	24
6 Conclusie.....	25
6.1 Conclusie open bronnen analyse.....	25
6.2 Conclusie vragenlijst	26
7 Aanbevelingen	27
8 Bijlage	30



VOORWOORD

Voor u ligt het rapport 'Nieuwe Inzichten in Intern Onderzoek' dat in opdracht van de in het oprichtingsstadium verkerende kamer 'Intern Onderzoek' van het Institute for Financial Crime (IFFC) is uitgevoerd. Dit verkennende onderzoek brengt de wijze waarop financieel economische incidenten of signalen worden gemeld en afgehandeld binnen verschillende organisaties in kaart. Dit inleidende onderzoek is verricht naar aanloop naar het seminar 'New Insights on Internal Investigations' op 31 januari 2017.

Het IFFC is een onafhankelijke kennis- en netwerkorganisatie op het gebied van Financieel-Economische Criminaliteit (FEC). Het IFFC faciliteert als kennis- en netwerkorganisatie de interactie tussen verschillende partijen die bij de bestrijding van financieel economische criminaliteit betrokken zijn (overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen).



1 INLEIDING

Ondernemingen en organisaties krijgen te maken met verscheidene risico's. Fraude is daar een onderdeel van en wordt gezien als een groot risico voor de bedrijfsvoering. Ondernemingsfraude is een aanhoudende, wereldwijde uitdaging voor CEO's en managers¹. Tevens lijken frauduleuze incidenten toe te nemen in frequentie en in de kosten, waarbij werknemers en managers zich het vaakst schuldig maken². Een van de manieren waarop frauduleuze incidenten kunnen worden bestreden is het inrichten van een adequaat intern meldingssysteem.

Dit rapport brengt de melding, opvolging en afhandeling van frauduleuze incidenten in ondernemingen uit de private sector in Nederland in kaart. Daarbij wordt het verloop van een incidentmelding van detectie tot afhandeling bestudeerd.

De hoofdvragen in dit onderzoek zijn:

- Op welke wijze komt een signaal van financiële onregelmatigheden in een organisatie terecht?
- Hoe wordt er besloten welke acties worden ondernomen?

Met behulp van een kwantitatieve survey wordt het verloop van intern onderzoek binnen organisaties in de private sector in Nederland in kaart gebracht. Het onderzoek is uitgevoerd onder 95 ondernemingen in de private sector. De methode en resultaten van het onderzoek zullen verderop besproken worden. Ter aanvulling op dit onderzoek wordt

^{1,2} KPMG. (2016). Global profiles of the fraudster, 1–27. Geraadpleegd via <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-profiles-of-the-fraudster/Documents/global-profiles-of-the-fraudster>



daarnaast aan de hand van een open bronnen analyse verschillend beleid omtrent financieel economische incidenten geanalyseerd.

De gehele keten van intern onderzoek kan worden opgedeeld in een drietal stadia. De voorkant van het interne onderzoek wordt gekenmerkt door preventieve maatregelen waarin aan de hand van risicoanalyses vooraf potentiële dreigingen van frauduleuze incidenten worden vastgesteld. Het tweede stadium betreft de detectie van daadwerkelijke incidenten. Indien deze detectie voldoende aanwijzingen biedt, kan besloten worden om een vooronderzoek uit te voeren. Als uit dit vooronderzoek voldoende vermoedens van frauduleuze incidenten naar voren komen, kan dit aanleiding geven tot het starten van een intern onderzoek. Mocht een onderzoek intern niet uitgevoerd kunnen worden, dan kan een externe accountant worden ingeschakeld bij de uitvoering van het onderzoek. Na de uitvoering van een onderzoek zal de daarvoor aangewezen afdeling de afhandeling van het onderzoek verwezenlijken. Het laatste stadium wordt gekenmerkt door repressieve maatregelen. Zo kan besloten worden tot bijvoorbeeld het nemen van disciplinaire maatregelen, het doen van aangifte, verbeurdverklaringen, beslaglegging of ontslag.

Dit onderzoek richt zich met name op het tweede stadium, te weten de detectie van frauduleuze incidenten. Er wordt in kaart gebracht op welke wijze incidenten worden gedetecteerd en op welke wijze het interne onderzoek is ingericht. Daarnaast zal de afhandeling en de repressie van frauduleuze incidenten aan bod komen.

Het doel van dit onderzoek is bovendien het geven van de eerste aanzet tot het opstellen van de *best practices* binnen het uitvoeren van intern onderzoek. Er wordt in kaart gebracht welke randvoorwaarden omtrent intern onderzoek zijn opgenomen in de protocollen en daarbij wordt de kwaliteit van de huidige stand van zaken beoordeeld. Dit onderzoek zal daarbij aanbevelingen doen.

Dit onderzoek is een eerste verkenning ten aanzien van het intern onderzoek van ondernemingen in de private sector in Nederland. Met behulp van dit rapport wordt de



huidige inrichting omtrent intern onderzoek naar financieel economische criminaliteit binnen de private sector in kaart gebracht. Een dergelijk inzicht in het intern onderzoek in de private sector kan bijdragen aan een betere aanpak en afhandeling van frauduleuze incidenten en een betere bewustwording van het belang van fraudebestrijding en – preventie.

De opbouw van het verslag ziet er als volgt uit:

- Inleiding
- Achtergrond literatuuronderzoek Europa en VS
- Open bronnen analyse
- Onderzoek survey
- Bevindingen, conclusies en aanbevelingen

1.2 Definitie en afbakening

De hoofdcategorieën van financieel economische criminaliteit zijn oneigenlijke toewijding van activa, frauduleuze verslaggeving en corruptie³. Dit onderzoek hanteert acht subcategorieën van financieel economische criminaliteit. Onder financieel economische criminaliteit worden witwassen, omkoping & corruptie, mededinging overtredingen, samenspanning, belangenverstremgeling, valsheid in geschrifte, verduistering/diefstal en boekhoudkundige onregelmatigheden verstaan. Deze categorieën worden gehanteerd vanwege de frequente toepassing in het bedrijfsleven.

Dit onderzoek is uitgevoerd onder 95 ondernemingen uit de private sector in Nederland. Deze ondernemingen komen uit verschillende sectoren waaronder de financiële sector, zakelijke dienstverlening, telecom, energie en industriële diensten. Alle beursgenoteerde ondernemingen uit de AEX en AMX-index zijn opgenomen in dit

³ Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2016). Report to the Nations: On occupational Fraud and Abuse.



onderzoek. Daarnaast is de lijst aangevuld met overige relevante ondernemingen uit de private sector in Nederland. De bestudeerde ondernemingen staan grotendeels allemaal onder toezicht van een Nederlandse of buitenlandse toezichthouder. Hieronder worden de Autoriteit Financiële Markt (AFM), De Nederlandsche Bank (DNB), Autoriteit Consument en Markt (ACM), de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA), de Nationale Zorg Autoriteit (NZA) of een buitenlandse toezichthouder verstaan.



2 LITERATUURONDERZOEK

Hieronder wordt de recente kennis omtrent het intern melden en opvolgen van financieel economische incidenten beschreven. Daarbij wordt er overzicht gegeven over onderzoek dat in de Verenigde Staten, Europa en Nederland is uitgevoerd.

2.1 Omvang financieel economische criminaliteit private sector

Een global survey van Pricewaterhousecoopers⁴ bracht naar voren dat minimaal 37% van de bedrijven wereldwijd frauduleuze incidenten heeft ervaren. De meest voorkomende vormen van financiële fraude zijn met name oneigenlijke toe-eigening van activa (69%), inkoop en aanbestedingsfraude (29%) omkoping en corruptie (27%), cybercrime (24%) en jaarrekening en boekhoudfraude (24%). De meeste frauduleuze incidenten vinden plaats in de financiële sector, detailhandel en consumptiegoederen, en communicatie⁵.

2.2 Theorie intern meldingssysteem

Werknemers zijn zich vaak bewust van financieel economische misstanden⁶, maar rapporteren de misstanden niet altijd. Een van de wijze om deze situatie te verbeteren, is het faciliteren van intern meldingsbeleid en integriteitsbeleid. Het opstellen van een sterk intern meldingssysteem is verre van universeel aangezien onderzoek van KPMG⁷ heeft aangetoond dat een zwakke interne controle de grootste factoren (61%) was in het faciliteren van fraude in Europa.

^{4,5} Price Waterhouse Coopers. (2014). Global Economic Crime Survey.

⁶ Moberly, R. E., & Wylie, L. E. (2011). An Empirical Study of Whistleblower Policies in United States Corporate Codes of Ethics, 1–25.

⁷ KPMG. (2016). Global profiles of the fraudster, (mei), 1–27.



Interne controlesystemen kunnen worden gezien als een belangrijke methode om bedrijven te beschermen tegen onder meer intern frauduleus gedrag. Andere wetenschappelijke literatuur suggereert dat interne controle een belangrijke methode is in de detectie van financieel economische criminaliteit⁸. Een goed intern controlesysteem kan namelijk bijdragen aan een snelle detectie van fraude, waardoor het mogelijk wordt om het wangedrag te herstellen en de kosten van de fraude te minimaliseren⁹.

Empirisch onderzoek toont dan ook aan dat ondernemingen met een adequaat intern controlesysteem minder incidenten rapporteren. Het instellen van een intern meldingsbeleid is belangrijk voor het opstellen van een effectief incidenten systeem. Studies hebben een positieve relatie aangetoond tussen de kwaliteit van ethische codes en beleid en de intentie om misstanden te rapporteren¹⁰. Werknemers openbaren vaker frauduleus gedrag wanneer bedrijven intern beleid omtrent het melden van incidenten hebben opgesteld¹¹. Bedrijven die ethische codes hebben opgesteld ervaren minder frauduleus gedrag¹². Werknemers van bedrijven met ethische gedragscodes beoordelen zichzelf als meer ethisch vergeleken met werknemers van bedrijven zonder zulke ethische codes¹³. Kortom, de aanwezigheid en kwaliteit van een intern meldingsbeleid en een klokkenluidersbeleid beïnvloedt ethisch gedrag onder werknemers en dient als een indicatie voor de kwaliteit en mogelijke effectiviteit van een

⁸ Coram, P., Ferguson, C., Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance*, 48(4), 543-559.

⁹ Chung, J., Monroe, G. S., & Thorne, L. (2004). An examination of factors affecting external and internal whistle-blowing by auditors. Working paper, York University, Toronto.

¹⁰ Schwarz, M. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour?, *Journal of Business Ethics*, 32, 247-262.

¹¹ Barnett, T., D. S. Cochran & G. S. Taylor. (1993). The Internal Disclosure Policies of Private-Sector Employers: An Initial Look at Their Relationship to Employee Whistleblowing?, *Journal of Business Ethics*, 12, 127-136

¹² Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, 30, 185-195.

¹³ Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29, 199-211.



meldingssysteem in een onderneming. Daarnaast is het van belang dat ondernemingen regelmatig awareness trainingen aanbieden over het interne meldingssysteem. Interne controle dient daarbij levend te worden gehouden onder de werknemers en dit dient periodiek te worden bijgehouden.

Een standaard meldingsbeleid of protocol kan onvoldoende zijn om adequate incidentdetectie en afhandeling te garanderen. Beleid omtrent het melden van een incident garandeert niet dat een melding daadwerkelijk wordt opgevolgd en afgehandeld. Uit onderzoek blijkt dat bij de meerderheid van bedrijven het opstellen van beleid en gedragscodes vaak alleen symbolisch is ¹⁴. De meeste bedrijven uit het onderzoek van Weaver et al. ¹⁵ garanderen niet dat ethische codes en beleid daadwerkelijk geïmplementeerd zijn en gebruikt worden. Kortom, het opstellen van een effectief beleid omtrent het melden van financiële economische incidenten is niet alleen het ontwikkelen van een goed beleid, maar ook de implementatie en het monitoren van de opvolging en afhandeling van incidenten.

2.3 Melden van incidenten in Europa en de VS

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er ongelijkheid bestaat in het intern melden van incidenten binnen organisaties en landen ¹⁶. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van het onderzoek dat verricht is naar intern meldingssystemen in Europa en de Verenigde Staten.

¹⁴ ¹⁷Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283–294.

¹⁶ Calderón-Cuadrado, R., Álvarez-Arce, J. L., Rodríguez-Tejedo, I., & Salvatierra, S. (2009). "Ethics hotlines" in transnational companies: A comparative study. *Journal of Business Ethics*, 88, 199–210



Onderzoek in Europa

Hassink et al. heeft onderzoek verricht naar de wijze waarop een financieel economisch incident wordt gemeld en opgevolgd binnen organisaties in Europa¹⁷. Hiertoe zijn 56 vooraanstaande Europese bedrijven uit de Eurotop-100 onderzocht. Ze vonden dat de meeste regelingen werknemers verplichtten om incidenten te melden. De bedrijven waarborgen vaak de vertrouwelijkheid van een melding en staan anoniem melden toe. Het anoniem melden wordt echter vaak ontmoedigd. Hassink et al. vonden dat Europese bedrijven weinig informatie bieden over hoe melders na een melding worden behandeld¹⁸.

In 73% van de gevallen werd een incident gemeld bij de directe leidinggevende. Daarnaast is het bij iets meer dan de helft van de organisaties (54%) mogelijk om een incident te melden bij een aparte commissie die specifiek is opgericht voor dit soort incidenten. Andere contacten zijn de Raad van Commissarissen (29%), HR en Legal afdelingen (beide 21%), Audit Committee, Internal Audit en Corporate Governance afdeling (alle 16%). Meerdere bedrijven geven aan specifiek over procedurele regelingen te beschikken die werknemers in acht moeten nemen bij het rapporteren van een incident. In 14% van de onderzochte procedures was het verplicht om 'voldoende details' aan te leveren bij een melding. Maar 7% van de bedrijven vereiste specifieke details in de melding.

De meeste bedrijven (79%) in het onderzoek geven aan een vertrouwelijk meldingsbeleid te hebben. In de gevallen waarbij volledige vertrouwelijkheid niet werd gegarandeerd, werden omstandigheden zoals een strafrechtelijk onderzoek of een civiele rechtszaak als oorzaak gegeven. Een verklaring of bewijs van de melder was hierbij noodzakelijk. Geheel

¹⁷ ²⁰ Hassink, H., De Vries, M., & Bollen, L. (2007). A content analysis of whistleblowing policies of leading European companies. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 25–44.



anoniem melden was mogelijk in 64% van de gevallen. De procedures waren toegankelijk voor derden (opdrachtgevers en voormalige werknemers) in 18% resp. 5% of de gevallen.

De meeste van de beleidsdocumenten (73%) garanderen de rechtsbescherming van een melder. Onder rechtsbescherming wordt verstaan dat er geen maatregelen zullen worden getroffen indien de melder redelijkerwijs vermoedt of kan vermoeden dat het een juiste melding betreft. De rechtsbescherming houdt in dat de melder niet wordt ontslagen, niet in functie wordt teruggezet, wordt geschorst, bedreigt of anderszins ten aanzien van zijn/haar arbeidsvoorwaarden wordt benadeeld na het doen van een melding over frauduleus gedrag.

Onderzoek in de Verenigde Staten

Onderzoek in de Verenigde Staten ¹⁹ naar intern incidenten beleid toont aan dat een meerderheid van de ondernemingen in hun gedragscode een verklaring omtrent vertrouwelijkheid (59%) en anoniem melden (56%) hebben opgenomen. Een kwart van de ondernemingen heeft geen verklaring omtrent vertrouwelijkheid (25%) of anonimiteit opgenomen (27%). Een deel van de gedragscodes staan alleen vertrouwelijkheid en anonimiteit toe in specifieke gevallen (14% resp. 16%)²⁰. Deze ondernemingen geven als reden aan dat medewerking van de melder bij de uitvoering van het onderzoek gewenst is. Daardoor wordt anoniem melden vaak niet aangemoedigd.

Daarnaast wordt ook hier in de meerderheid van de gevallen een incident gemeld bij een direct leidinggevende (75%). Andere meldpunten zijn een Audit commissie (55%), een speciale hotline (47%), de juridische afdeling (36%), de HR-afdeling (34%), een compliance of Ethics Officer (29%), Internal Audit (17%) en een Raad van Bestuur (17%) ²¹.

^{19 19 23 24} Moberly, R. E., & Wylie, L. E. (2011). An Empirical Study of Whistleblower Policies in United States Corporate Codes of Ethics, (August 2011), 1–25



Bijna alle ondernemingen (91%) verklaren dat de melder rechtsbescherming geniet. Bijna een derde (30%) van de ondernemingen verklaren dat werknemers die de rechtsbescherming van een melder overtreden, zelf onderhevig zijn aan disciplinaire maatregelen²².

2.4 Incidenten regelingen ondernemingen Nederland

In het verleden hebben er meerdere onderzoeken plaatsgevonden naar aard, omvang en afdoening van corruptie in het openbaar bestuur²³. Tot op heden is er geen recent systematisch onderzoek gepubliceerd naar de wijze waarop meldingen, de opvolging en afhandeling van financieel economische incidenten in Nederland verlopen binnen de private sector. Momenteel ontbreekt er kennis over interne meldingssystemen binnen de private sector in Nederland. Vanwege deze kennislacune is dit onderzoek opgezet.

Ondernemingen en organisaties in de private sector in Nederland hebben wel verschillend beleid opgesteld omtrent de melding, opvolging en afhandeling van incidenten. Een groot deel van het beleid omtrent het melden van incidenten en het verloop van intern onderzoek is openbaar toegankelijk. Hieronder wordt beschreven op welke wijze meldingen gemaakt kunnen worden. Deze informatie is verzameld aan de hand van een open bronnen analyse.

²³ Huberts, L.W.J.C. (2003). Mag het ietsje meer zijn? Integriteitonderzoek in het mijnenveld van de moraal. Vrije Universiteit Amsterdam: Faculteit der Sociale Wetenschappen

²⁵ Huberts, L. W. J. C., & Nelen, J. M. (2005). Corruptie in het Nederlandse openbaar bestuur: Omvang, aard en afdoening. Geraadpleegd van https://www.wodc.nl/images/1065-volledig-rapport_tcm44-58675.pdf



3 Open bronnen analyse

3.1 Toegepaste methode open bronnen analyse

Aan de hand van openbare informatie op de websites is een overzicht gemaakt van 95 ondernemingen uit verschillende bedrijfssectoren binnen de private sector in Nederland. Deze ondernemingen komen uit verschillende sectoren waaronder de financiële sector, zakelijke dienstverlening, telecom, energie en industriële diensten. Alle beursgenoteerde ondernemingen uit de AEX en AMX-index zijn opgenomen in dit onderzoek. Daarnaast is de lijst aangevuld met overige relevante ondernemingen uit de private sector in Nederland. Bezien is welke beleidsdocumenten openbaar beschikbaar zijn gepubliceerd. Hierbij zijn documenten zoals gedragscodes, incidentenregelingen, klokkenluidersbeleid, anti-fraude, anti-omkopingsbeleid en verder bestudeerd. De documenten zijn gescreend op een aantal criteria, waarbij gekeken is of de onderstaande verklaringen expliciet genoemd zijn. Daarbij is gelet op de aanwezigheid van: een gedragscode, een klokkenluidersbeleid en/of aanvullende integriteitsdocumenten, de mogelijkheid tot anoniem melden, het waarborgen van vertrouwelijkheid en rechtsbescherming, de mogelijkheid om als derde te melden en tot slot een heldere follow-up van de melding. Daarnaast is bestudeerd bij welke afdelingen incidenten intern worden gemeld en welke afdelingen de opvolging van een incident uitvoeren. Onder aanvullende documenten wordt de aanwezigheid van anti-fraude documenten, anti-*money laundering* beleidsstukken, anti-omkoping verklaringen en overige integriteitsdocumenten verstaan.

Van belang is hierbij de vermelding dat alleen datgeen dat openbaar gepubliceerd is, kon worden meegenomen in deze analyse. Zo is het mogelijk dat ondernemingen bepaalde voorwaarden of regelingen wel hebben maar dat dit niet openbaar

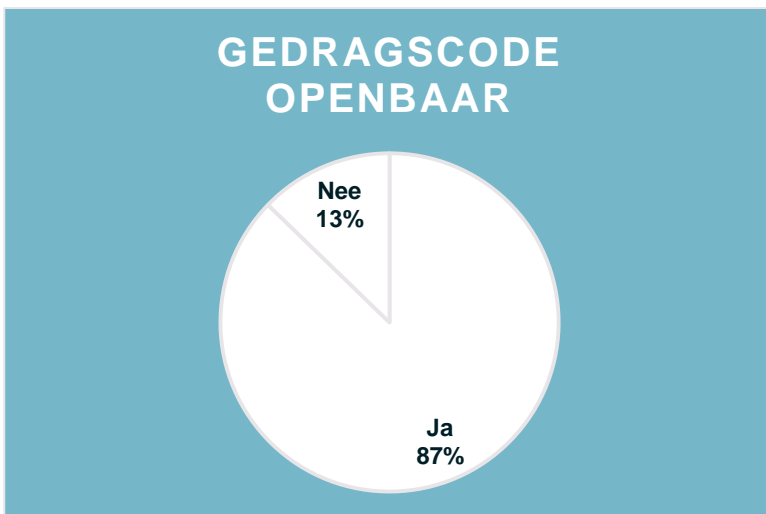


gepubliceerd is. Bovendien zijn alleen uitdrukkelijke verklaringen omtrent het meldingsbeleid opgenomen.

3.2 Resultaten open bronnen analyse

Van de 95 bestudeerde ondernemingen heeft 87% een gedragscode of een gelijksoortig document openbaar gepubliceerd (figuur 1). In deze gedragscode zijn sociale normen en verantwoordelijkheden omtrent ethisch correct gedrag opgenomen. De gedragscodes beschrijven het integer gedrag waaraan medewerkers zich moeten houden.

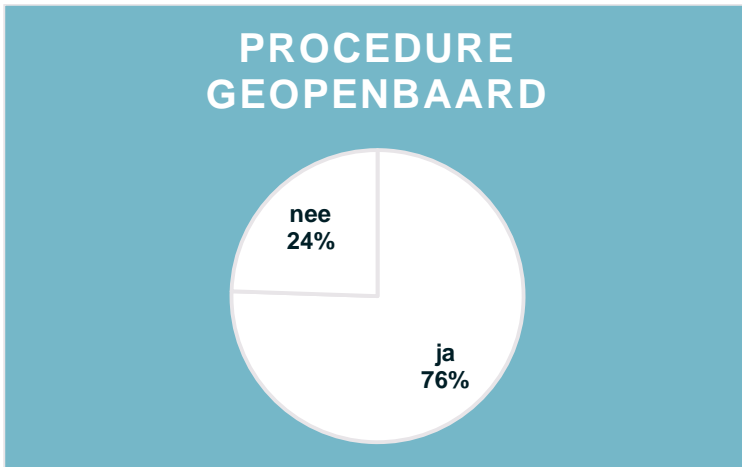
Figuur 1: Gepubliceerde gedragscode



Daarnaast hebben 76% van de ondernemingen een protocol omtrent frauduleuze incidenten openbaar gepubliceerd (figuur 2). De overige ondernemingen hadden geen protocol of deze was niet openbaar toegankelijk.

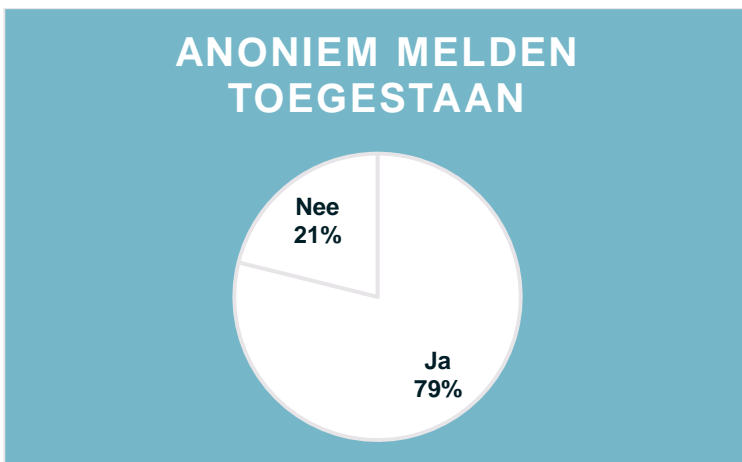


Figuur 2: Protocol/procedure omtrent Intern Onderzoek gepubliceerd



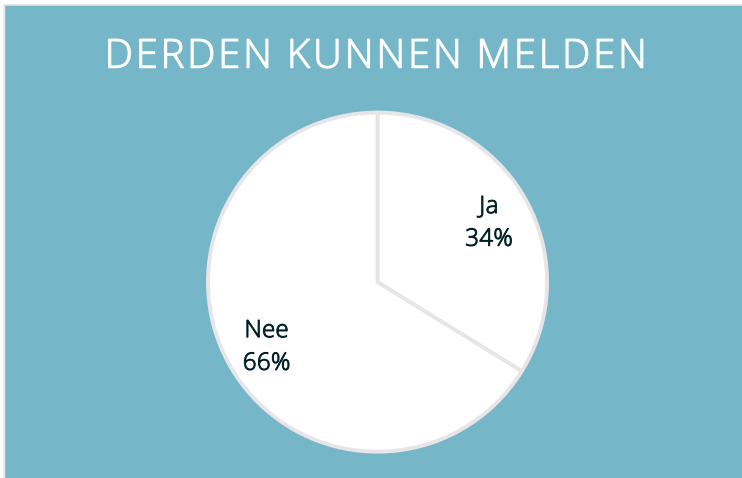
Geheel anoniem melden is in 79% van de gevallen mogelijk (figuur 3). In de overige gevallen was er geen verklaring opgenomen omtrent anoniem melden of anoniem melden was niet toegestaan.

Figuur 3: Anonimiteit gegarandeerd





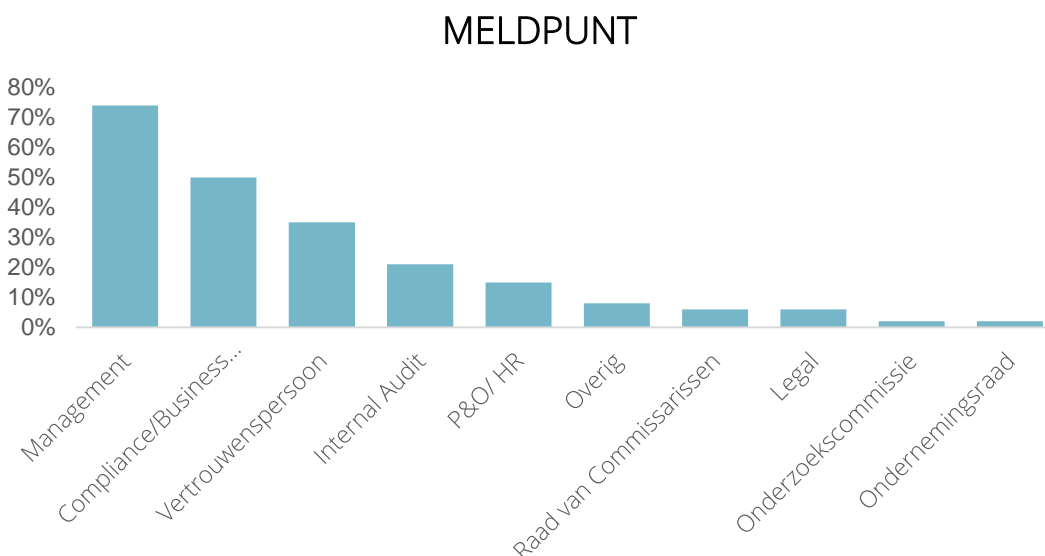
Figuur 4: Melden staat open voor derden



In een derde (34%) van de gevallen is het mogelijk om als derde een melding te doen. Onder derden worden niet-werknemers verstaan. Dit kunnen bijvoorbeeld voormalige werknemers, leveranciers, klanten of opdrachtgevers zijn.

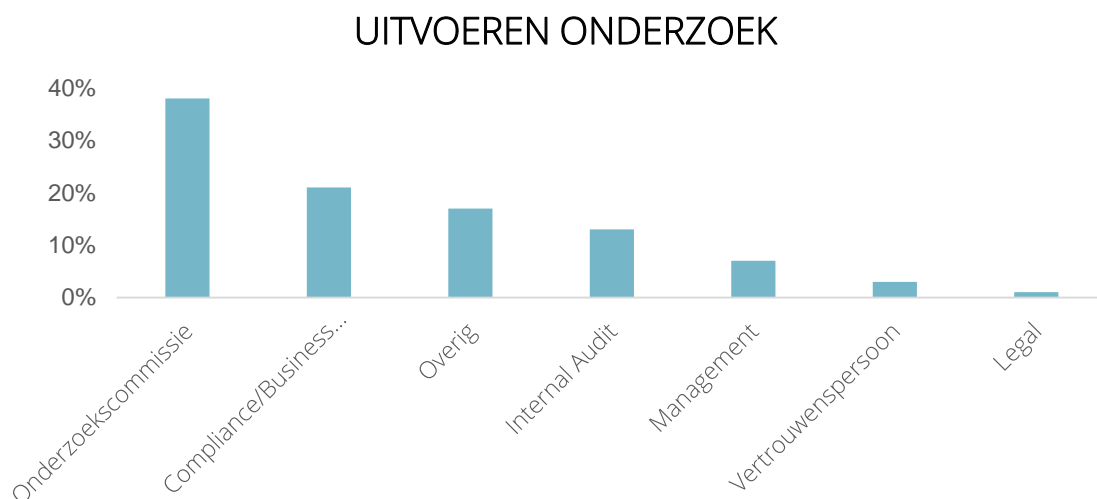
Financieel economische incidenten worden in eerste instantie vaak (74%) gemeld bij een direct leidinggevende of andere managers (figuur 5). Tevens zijn de afdelingen Compliance/Business Ethics/Business Conduct (50%) en een vertrouwenspersoon (35%) vaak de meldpunten.

Figuur 5: Meldpunt financieel economische incidenten





Figuur 6: Afdeling verantwoordelijk voor het uitvoeren van financieel economische incidenten



Het merendeel van de interne onderzoeken naar frauduleus gedrag wordt door een onderzoekscommissie (38%) uitgevoerd (figuur 7). De compliance/Business Ethics afdeling (21%) en Internal Audit (13%) zijn daarnaast vaak verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderzoek. Van de onderzochte ondernemingen is ook vaak een overige actor (17%) verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderzoek. Dit is bijvoorbeeld een externe accountant.

Een kwart van de ondernemingen heeft geen specifieke vermelding over de verantwoordelijke afdeling voor het uitvoeren van het onderzoek.

3.3 Conclusie open bronnen analyse

De analyse toont aan dat Nederlandse ondernemingen in de private sector in het algemeen goed scoren op het gebied van intern onderzoek met hetgeen dat openbaar gepubliceerd is. Het overgrote deel van de organisaties heeft een gedragscode



geopenbaard (87%) en drie kwart van de ondernemingen heeft een specifiek protocol geopenbaard. Anoniem melden is vaak toegestaan (79%), alhoewel dit regelmatig niet wordt aangemoedigd. De reden om anoniem melden niet aan te moedigen is met name vanwege de vereiste medewerking van de melder tijdens het onderzoek. Vaak is het niet altijd mogelijk om de melding op te volgen bij een anonieme melding.

Daarentegen kunnen derden bij veel ondernemingen niet melden. Maar in 34% van de geopenbaarde beleidsstukken is aangegeven dat derden een melding kunnen doen.

Financieel economische incidenten worden in eerste instantie vaak (74%) gemeld bij een direct leidinggevende of andere managers. Tevens zijn de afdelingen Compliance/Business Ethics/Business Conduct (50%) en een vertrouwenspersoon (35%) vaak de meldpunten. Uit het openbare bronnenonderzoek komt naar voren dat de meeste van de meldingen door een specifieke interne onderzoekscommissie wordt onderzocht (38%). De afdeling Compliance/Business Ethics/Business Conduct wordt in 21% van de gevallen benoemd als verantwoordelijk het uitvoeren van het centrale onderzoek.

Tenslotte heeft een kwart van de onderzochte ondernemingen niet specifiek vermeld welke afdeling verantwoordelijk is voor de uitvoering van het onderzoek.



4. VRAGENLIJST

De open bronnen analyse geeft weer op welke wijze ondernemingen in Nederland beleid omtrent intern onderzoek hebben geopenbaard. De analyse geeft dit niet weer op welke wijze ondernemingen daadwerkelijk omgaan met financieel economische incidenten. Daarom is een enquête uitgezet onder experts uit 80 ondernemingen in de private sector in Nederland.

4.1 Beschrijving vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit 23 afzonderlijke vragen. Deelname aan de vragenlijst is geheel anoniem en vertrouwelijkheid omtrent de aangeleverde gegevens wordt gewaarborgd. In de vragenlijst zijn algemene vragen omtrent de onderneming opgenomen. Hierbij wordt gevraagd naar de sector, omvang, beursgang, toezichthouder en de prevalentie van financieel economische incidenten. De tweede sectie van de vragenlijst bestaat uit vragen over de melding van een incident. Daarbij wordt gevraagd naar het meldpunt, anoniem melden en het melden door derden. De derde sectie bestaat uit de opvolging van incidenten. Daarbij wordt gevraagd naar de afdelingen die betrokken zijn bij de opvolging van incidenten en welke actor de beslissing neemt over de opvolging. De laatste sectie bestaat uit de afhandeling van incidenten. De gehele vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

4.2 Beschrijving respondenten

De vragenlijst is verspreid onder circa 90 respondenten die werkzaam zijn binnen een grote ondernemingen in de private sector in Nederland. Deze respondentenlijst is met



grote zorg opgesteld en de respondenten zijn persoonlijk benaderd. Aan de hand van een persoonlijke e-mail zijn de respondenten verzocht tot medewerking aan de vragenlijst. De respondenten kunnen beschouwd worden als experts op het gebied van intern onderzoek. De respondenten zijn specifiek werkzaam op de afdelingen Compliance, Internal Audit en de juridische afdeling.

De respons rate op de vragenlijst is 30%. Het merendeel van de respondenten (46%) is afkomstig uit de financiële sector. De omvang van de ondernemingen is gemiddeld meer dan 1000 werknemers. Iets meer dan de helft van de deelnemende ondernemingen (54%) is niet beursgenoteerd.

4.3 Resultaten vragenlijst

Uit de vragenlijst komt naar voren dat er in ondernemingen weinig financieel economische incidenten in het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan dat er minder dan 10 incidenten hebben plaatsgevonden in 2016. Ten aanzien van het aantal incidenten is er een duidelijk onderscheid tussen de financiële sector en de niet-financiële sector. De niet-financiële sector hebben minder incidenten ervaren ten opzichte van de financiële sector. In de financiële sector geeft 39% van de respondenten aan dat er >10 incidenten hebben plaatsgevonden, ten opzichte van 20% in de niet-financiële sector.

De respondenten geven aan dat alle 8 gehanteerde financieel economische subcategorieën voor zouden kunnen komen binnen de onderneming. De respondenten geven aan dat alle andere gehanteerde subcategorieën voor zouden kunnen komen. De respondenten geven aan dat met name belangenverstremgeling, verduistering/diefstal en omkoping & corruptie het vaakst voor zouden kunnen komen (>80%). Alleen van witwassen wordt aangegeven dat dit minder vaak voor zou kunnen komen (59%).



Melding van een financieel economisch incident

De meeste incidenten worden gemeld via een intern meldpunt en/of via de leidinggevende. Het is in veel gevallen (78%) mogelijk voor derden om signalen of vermoedens van financieel economische incidenten te melden bij de onderneming zelf. Daarnaast geven respondenten aan dat derden kunnen melden via stichting Meld Misdaad Anoniem, de ombudsman, de rekenkamer of het Huis van klokkenluiders.

Ook is het bij veel ondernemingen mogelijk om anoniem te melden. Respondenten geven aan dat dit vaak schriftelijk en telefonisch of via een vertrouwenspersoon kan plaatsvinden. Ook geven respondenten aan dat er via klokkenluidersregelingen anoniem gemeld kan worden. Een respondent geeft aan dat anoniem melden formeel wel mogelijk is, maar dat dit in de praktijk van de kleine organisatie niet plaatsvindt.

De afdelingen waar de incidenten worden behandeld zijn voornamelijk de Compliance/Business Ethics/ Business Conduct afdeling, het management, Internal Audit en de juridische afdeling. Veel ondernemingen hebben een protocol voor de opvolging van financieel economische incidenten, maar deze is vaak alleen intern gepubliceerd. Zo geeft een respondent aan dat het protocol alleen gepubliceerd is voor eenieder die een rol in het proces heeft. Respondenten geven daarnaast aan dat het protocol opgenomen kan zijn in de incidentenregeling of op de website gepubliceerd is. Zes ondernemingen geven aan geen protocol te hebben voor de opvolging van meldingen.

De afdelingen die intern worden betrokken bij de opvolging van incidenten zijn het management, de juridische afdeling, de Compliance/Business Ethics/ Business Conduct en de P&O/HR- afdeling. Het management neemt vaak (77%) de beslissing over de opvolging van een melding.

Uitvoering onderzoek

De criteria die meespelen in het nemen van een besluit om extern een onderzoek te laten uitvoeren zijn met name de ernst van het incident/de omvang van de mogelijke



schade, het image risico/exposure, en de aard van het incident/expertise. Ook de complexiteit en de betrokkenheid van een externe of interne toezichthouder spelen mee. Respondenten geven aan dat deze afweging afhankelijk is van het specifieke incident en dat de proportionaliteit en subsidiariteit van een incident mee kunnen spelen.

Het aantal meldingen dat op jaarbasis (intern of extern) wordt onderzocht is niet eenduidig. Circa een derde (35%) van de respondenten geeft aan dat er minder dan 25% van de meldingen wordt onderzocht, terwijl een de andere 35% aangeeft dat meer dan drie kwart van de meldingen wordt onderzocht. Uit de vragenlijst komt daarnaast naar voren dat het overgrote deel van de onderzoeken niet extern wordt uitgevoerd (90%). De afdelingen die betrokken zijn bij het onderzoek zijn de compliance afdeling, Legal en Internal Audit.

Het merendeel van de ondernemingen heeft een beleid om strafrechtelijk aangifte te doen van een financieel economisch incident. Sommige respondenten geven aan een *zerotolerance* beleid te hebben omtrent financieel economische incidenten en van alle meldingen strafrechtelijk aangifte doen indien er sprake is van een strafbaar feit. Andere respondenten geven aan dat afhankelijk van de melding/incident wordt beoordeeld of er aangifte wordt gedaan. Daarbij geldt dat in principe aangifte wordt gedaan, tenzij er redenen zijn om hiervan af te wijken. Dit wordt per zaak beoordeeld.

Afhandeling onderzoek

Het management is vaak verantwoordelijk voor de afhandeling van onderzoeken naar financieel economische incidenten. De Compliance/Business Ethics/ Business Conduct is daarnaast ook vaak verantwoordelijk. Het onderzoeksrapport wordt gebruikt voor meerdere doeleinden. Dit zijn vaststellen van aansprakelijkheid, de schade bepalen en verhalen, het treffen van disciplinaire maatregelen, het verbeteren van het beleid of het aanpassen van protocollen, communicatie (zowel intern als extern) en verslaglegging



en/of het doen van aangifte. De respondenten geven aan dat een combinatie van de bovenstaande doeleinden meespelen bij het gebruik van het rapport.

Het management besluit regelmatig welke acties of maatregelen er worden ondernomen op basis van het onderzoeksrapport. Naast het management wordt een onderzoekscommissie ook vaak genoemd als verantwoordelijke voor het besluit om acties of maatregelen te ondernemen. Bovendien wordt aangegeven dat Internal Audit altijd betrokken is en op deze manier een onafhankelijke escalatiemogelijkheid heeft richting de Raad van Commissarissen/AC.

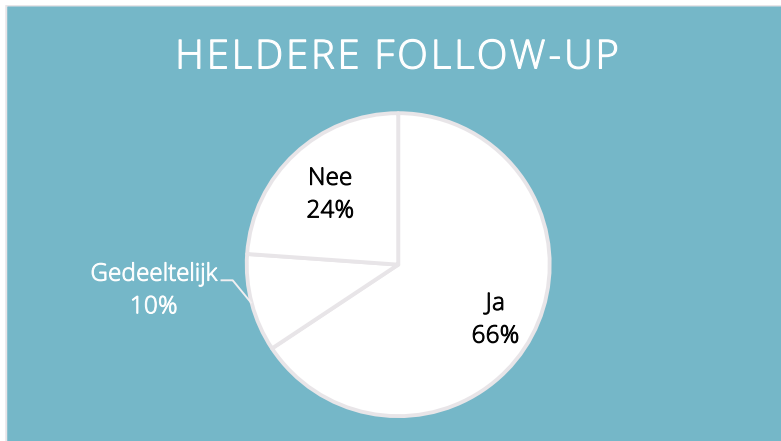
De uitkomsten van het onderzoek worden gedeeld met meerdere afdelingen of personen, te weten: het management, compliance, Legal, Raad van Commissarissen en een externe toezichthouder. Vaak ontvangt het directe management altijd een rapport. Veel respondenten geven aan dat het delen van de uitkomsten van het onderzoek afhankelijk is van de ernst en de omvang van het incident. Afhankelijk van de uitkomsten van het onderzoek en indien de omvang van het incident daartoe aanleiding biedt, kunnen de uitkomsten breder worden gecommuniceerd.

Maar 17% van de respondenten geeft aan dat de uitkomsten van het onderzoek wordt gedeeld met de melder. Daarbij wordt aangegeven dat de precieze inhoud van gedeelde informatie aan de melder van de situatie afhangt. Zelfs maar 7% van de respondenten geven aan dat de uiteindelijke rapportage van het onderzoek met melder wordt gedeeld.



5 OVERIGE BEVINDINGEN

5.1 Overige bevindingen open bronnen analyse



Onder een heldere follow-up wordt verstaan: een verklaring omtrent de bevestiging van een melding, het voorzien van algemene informatie over de voortgang en afsluiting van het onderzoek en het verstrekken van de resultaten. Idealiter wordt hierbij de termijn in aantal dagen of weken vermeld.

Twee derde (66%) van de ondernemingen hebben een heldere follow-up geduid in de integriteitsdocumenten. Deze ondernemingen geven daarbij aan dat de melder een bevestiging en algemene informatie over de voortgang en afsluiting van het onderzoek ontvangt. Hierbij wordt een termijn vermeldt. In sommige gevallen worden de uitkomsten van het onderzoek met de melder gedeeld. De melder kan aan de melding vaak volgen via de digitale hotline.



6 CONCLUSIE

Dit onderzoek heeft zich gericht op de huidige stand van zaken omtrent intern onderzoek in de private sector in Nederland. Daaruit kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

6.1 Conclusie open bronnen analyse

- Uit de geopenbaarde documenten blijkt dat anoniem melden vaak is toegestaan maar niet wordt aangemoedigd.
- Vertrouwelijkheid en rechtsbescherming wordt vaak gegarandeerd.
- Derden kunnen niet vaak melden.
- Het meldpunt is vaak een direct leidinggevende of het management, de Compliance/Business Ethics/Business Conduct afdeling en een vertrouwenspersoon.
- Het merendeel van de onderzoeken wordt uitgevoerd door een interne onderzoekscommissie.

Geconcludeerd kan worden dat ondernemingen uit de private sector in Nederland over het algemeen een goed intern meldingssysteem en intern onderzoek systeem hebben opgesteld. Echter kent het intern onderzoek in de private sector nog verbeterpunten. Deze verbeterpunten worden in hoofdstuk 7 besproken. Hieronder worden enkele aanbevelingen gedaan tot het opstellen van een goed intern onderzoekssysteem.



6.2 Conclusie vragenlijst

- Anoniem melden is vaak toegestaan
- Derden kunnen vaak melden (78%)
- Management neemt vaak de beslissing over de opvolging van een melding
- Het overgrote deel van de onderzoeken wordt niet extern onderzocht
- De uitkomsten van het onderzoek worden in weinig gevallen gedeeld met de melder, en in nog minder gevallen wordt de rapportage gedeeld.

Geconcludeerd kan worden dat uit het kwantitatieve onderzoek onder een 90-tal ondernemingen uit de private sector naar voren komt dat het proces van intern onderzoek in Nederland over het algemeen in orde is. Echter blijkt dat bij het grootste deel van de onderzoeken geen externe accountant wordt betrokken. Bovendien speelt de melder een kleine rol in het onderzoeksproces en vindt er weinig tot geen terugkoppeling plaats met de melder van een financieel economisch incident.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er een discrepantie bestaat tussen gepubliceerde informatie en het daadwerkelijke proces van intern onderzoek. Zo komt uit de gepubliceerde documenten naar voren dat derden niet vaak (34%) kunnen melden, terwijl uit de vragenlijst naar voren komt dat derden wel vaak (78%) kunnen melden. Bovendien geven veel respondenten aan dat protocollen vaak alleen intern gepubliceerd zijn, terwijl het open bronnen onderzoek vaak (76%) een extern gepubliceerd protocol vindt. Deze discrepantie geeft aanleiding tot verdere analyse van intern onderzoek naar financieel economische incidenten in Nederland.

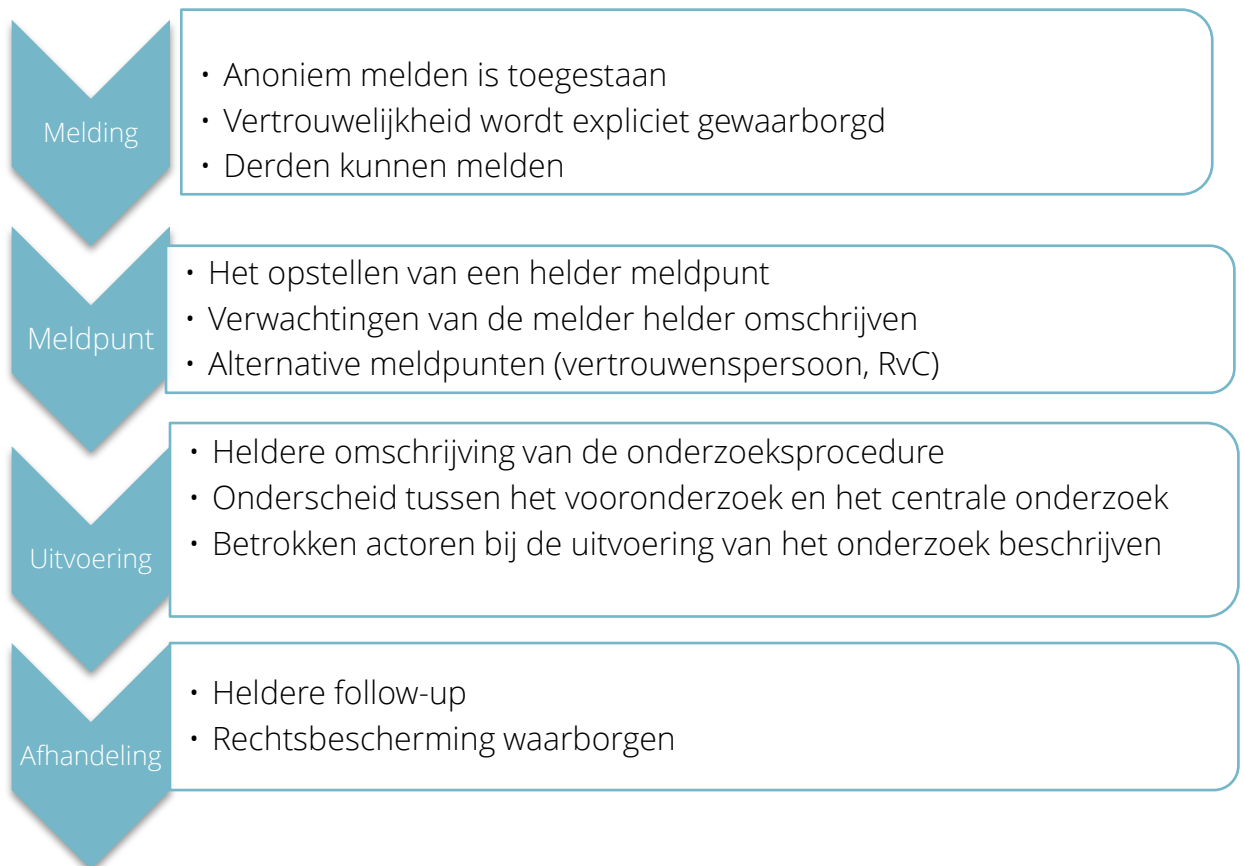
Geconcludeerd kan worden dat de uitkomsten van dit onderzoek aanleiding geven tot het opstellen van verbeterpunten en eventuele *best practices* omtrent intern onderzoek in Nederland.



7 AANBEVELINGEN

Dit onderzoek geeft een eerste aanbeveling geven tot het opstellen van *best practices* omtrent intern onderzoek in de private sector in Nederland. Bestudeerd is welke randvoorwaarden terugkomen in de huidige inrichting van adequaat intern onderzoek en waar nog verbeterpunten liggen.

De randvoorwaarden die terugkomen in adequate interne incidentenprocedures zijn:



Uit de analyse naar adequate interne incidenten protocollen komt naar voren dat het garanderen van anonimiteit van belang is en dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de gegevens van de melder. Bovendien komt naar voren dat het mogelijk moet zijn



voor derden om een frauduleus incident te melden. Interne procedures dienen een helder meldpunt te hebben opgesteld en te hebben benoemd. Daarnaast is het van belang dat er alternatieve meldpunten/contactpersonen zijn, zoals een vertrouwenspersoon of een Raad van Commissarissen. Het moet voor de melder duidelijk zijn waar hij/zij een melding kan doen en op welke wijze dit dient te gebeuren. Daarbij dient helder te omschreven zijn bij welke afdeling dit gemeld moet worden en welke informatie de melder moet aanleveren over het incident.

De onderzoeksprocedure zelf moet daarnaast helder omschreven zijn. Er dient een duidelijke afbakening tussen het eventuele vooronderzoek en de uitvoering van het centrale onderzoek te worden aangegeven. Bovendien moeten de verantwoordelijke afdelingen voor de uitvoering van het onderzoek worden beschreven.

Met betrekking tot de afhandeling van het onderzoek dient de eindverantwoordelijke te zijn gededd. Daarnaast komt naar voren dat het beschrijven van een heldere follow-up van een melding van belang wordt geacht. Een heldere follow-up bestaat uit een verklaring omtrent de bevestiging van een melding, het voorzien van algemene informatie over de voortgang en afsluiting van het onderzoek en het verstrekken van de resultaten. Idealiter wordt hierbij de termijn in aantal dagen of weken vermeld. Daarnaast komt naar voren dat adequate interne protocollen de rechtsbescherming van melders waarborgen.

Naast het opnemen van deze aspecten in incidentenregelingen is het ook van belang dat protocollen, procedures en regelgeving omtrent intern onderzoek periodiek worden besproken binnen organisaties. Hierbij geldt dat er regelmatig *awareness* trainingen en workshops dienen te worden gegeven binnen ondernemingen. Door deze periodieke trainingen blijven interne onderzoeksprocedures levend en wordt voorkomen dat de protocollen alleen zijn opgesteld ter *window-dressing*.

De resultaten van dit onderzoek geven weer dat de inrichting van interne onderzoeksprotocollen van ondernemingen in de private sector in Nederland verbeterd kan worden.



Verbeterpunten:

- ✓ Anonimiteit waarborgen
- ✓ Meldingsprocedures openstellen voor derden
- ✓ Een intern onderzoek systeem moet een heldere follow-up bevatten
- ✓ Duidelijke vermelding verantwoordelijke voor de uitvoering van het centrale onderzoek
- ✓ Uitkomsten rapportage delen met de melder

Dit onderzoek is een eerste aanzet tot de totstandkoming van een leidraad voor intern onderzoek in Nederlandse organisaties, zowel privaat als publiek. Dit pas zeer goed binnen het doel, werkterrein en reikwijdte van de Kamer Intern Onderzoek i.o. van het IFFC.



8 BIJLAGE

INTERN KAMERONDERZOEK

Inleiding

Geachte heer/mevrouw,

Op 31 januari 2017 organiseert het Institute for Financial Crime (IFFC) het seminar 'New insights on internal investigations'. Met deze bijeenkomst wordt tevens de aftrap gegeven voor de Kamer 'Intern Onderzoek' van het IFFC.

Voor dit seminar wordt er vanuit het IFFC een inleidend onderzoek verricht naar de wijze waarop financieel economische incidenten of signalen worden gemeld en afgehandeld binnen verschillende organisaties.

Door middel van deze vragenlijst wordt getracht hier inzicht in te krijgen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen. Wij stellen het zeer op prijs als u aan dit onderzoek deel zou willen nemen. Uw gegevens zullen anoniem blijven en de resultaten uit deze enquête zullen zorgvuldig en vertrouwelijk worden behandeld. De resultaten van dit onderzoek zullen samen met een aantal actuele praktijkervaringen op het gebied van intern onderzoek tijdens ons seminar worden gedeeld.

Mocht u vragen over dit onderzoek hebben dan kunt u mailen naar: mirtekeulers@iffc.nl

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname.

Algemene informatie organisatie

1. In welke sector bevindt uw organisatie zich? *

- Bouwnijverheid & Onroerend goed
- Financiële sector
- Energie & Winning van Delfstoffen
- Consumptiegoederen
- Industrie
- Telecom/Media/Technologie
- Zakelijke dienstverlening
- Gezondheidszorg en welzijnszorg
- Openbaar bestuur/overheidsdiensten
- Overige dienstverlening

2. Wat is de omvang van uw organisatie in aantal fte in Nederland? *

- <50
- 50-99
- 100-499
- 500-1000
- 1000-5000
- >5000

3. Is uw organisatie beursgenoteerd? *

- Ja
- Nee



4. Naar welke toezichthouder bent u primair verantwoordelijkheid verschuldigd? *Meerdere opties mogelijk*

- Autoriteit Financiële Markt (AFM)
- De Nederlandse Bank (DNB)
- Autoriteit Consument en Markt (ACM)
- De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)
- Nederlandse Zorgautoriteit (NZA)
- Buitenlandse toezichthouders, zoals
- Anders, namelijk

5. Welke financieel economisch incidenten zouden kunnen voorkomen voor in uw organisatie? *Meerdere opties mogelijk*

- Witwassen
- Omkoping & Corruptie
- Mededingingsovertredingen
- Samenspanning
- Belangenverstremgeling
- Valsheid in geschrifte
- Verduistering/diefstal
- Boekhoudkundige onregelmatigheden
- Overige, namelijk

6. Hoeveel van dergelijke financieel economische incidenten hebben er het afgelopen jaar (bij benadering) binnen uw organisatie plaatsgevonden?

*

- <10
- 10-20
- 20-30
- 30-50
- >50

Melding incidenten

7. Op welke wijze kunnen (signalen of vermoedens van) financieel economische incidenten worden gemeld? (*Meerdere opties mogelijk*)

*

- Via een intern meldpunt
- Via een extern meldpunt
- Via de leidinggevende
- Anders, namelijk

Opmerkingen

8. Is het mogelijk voor derden (niet werknemers) om (signalen of vermoedens van) financieel

- Ja
- Nee



economische incidenten te melden?

*

Hier kunt u een toelichting geven.

9. Is het mogelijk om anoniem te melden?

*

Hier kunt u een toelichting geven.

- Ja
 Nee

10. Waar worden binnen uw organisatie de meeste (signalen of vermoedens van) financieel economische incidenten behandeld? (Meerdere opties mogelijk)

*

- Management
 Internal audit
 Legal
 Compliance/Business ethics/Business Conduct
 P&O / HR
 Vertrouwenspersoon
 Raad van Commissarissen
 Ondernemingsraad
 Anders, namelijk

Opvolging incidenten

11. Bestaat er een protocol/procedure voor de opvolging meldingen van financieel economische incidenten?

*

- Ja, deze is extern gepubliceerd
 Ja, deze is alleen intern gepubliceerd
 Ja, maar deze is niet gepubliceerd
 Nee

Hier kunt u een toelichting geven.

12. Welke afdelingen worden er intern betrokken bij de opvolging van meldingen van financieel economisch incidenten? (Meerdere opties mogelijk)

- Management
 Legal
 Compliance/Business Conduct/Business Ethics



- P&O / HR
- Communicatie
- Internal Audit
- Raad van Commissarissen
- Ondernemingsraad
- Anders, namelijk

13. Wie neemt de beslissing over de opvolging van meldingen van financieel economische incidenten? (Meerdere opties mogelijk)

- Management
- Legal
- Compliance/ Business Conduct/Business Ethics
- Commissie/Stuurgroep/Onderzoekscommissie
- Internal Audit
- Anders, namelijk

14. Op basis van welke criteria wordt besloten of er extern onderzoek wordt uitgevoerd naar een mogelijk financieel economisch incident? (Meerdere opties mogelijk)

- Ernst incident/Omvang van mogelijke schade
- Imago risico/Exposure
- Betrokkenheid derden
- Aard van het incident/Expertise
- Kwaliteit van het signaal/de melding
- Complexiteit
- Beoogd gebruik van de resultaten
- Betrokkenheid externe of interne toezichthouder
- Anders, namelijk

Hier kunt u een toelichting geven.

15. Hoeveel van de meldingen van financieel economische incidenten worden op jaarbasis (bij benadering) intern of extern onderzocht?

*

- <25%
- 25-50%
- 50-75%
- >75%

16. Hoeveel van deze onderzoeken op jaarbasis worden (bij benadering) extern uitgevoerd?

*

- <25%
- 25-50%
- 50-75%



>75%

17. Wie zijn intern betrokken bij een eventueel onderzoek? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Compliance
- Legal
- Audit Committee
- Internal Audit
- Raad van Commissarissen
- Interne onderzoekscommissie
- Anders, namelijk

Hier kunt u een toelichting geven.

18. Heeft u een beleid om strafrechterlijk aangifte te doen? *

- Ja
- Nee

Hier kunt u een toelichting geven.

Afhandeling incident

19. Wie is verantwoordelijk voor de afhandeling van onderzoeken naar financieel economische incidenten? *

- Management
- Legal
- Compliance/Business Conduct/Business Ethics
- Raad van Commissarissen
- Anders, namelijk

20. Waar wordt het onderzoeksrapport voor gebruikt? *

- Vaststellen van aansprakelijkheid
- De schade bepalen en verhalen (regres)
- (Disciplinaire) maatregelen
- Verbetering van de intern beleid/ aanpassen van protocollen
- Communicatie (intern/extern)
- Verslaglegging en/of het doen van aangifte
- Anders, namelijk



Hier kunt u een toelichting geven.

21. Door wie wordt besloten welke acties of maatregelen worden ondernomen op basis van het onderzoeksrapport?

*

- Management
- Legal
- Compliance/Business Conduct/Business Ethics
- Commissie/Stuurgroep/Onderzoekscommissie
- Raad van Commissarissen
- Anders, namelijk

Hier kunt u een toelichting geven.

22. Met wie worden de uitkomsten of rapportage van het onderzoek gedeeld? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Raad van Commissarissen
- Management
- Compliance
- Audit Committee
- Internal audit
- Legal
- Voorlichting
- Externe Toezichthouder
- Media
- Externe accountant
- Melder
- Anders, namelijk

Hier kunt u een toelichting geven.

23. Met wie wordt de rapportage van het onderzoek gedeeld?

- Raad van Commissarissen
- Management



- Compliance
- Audit Committee
- Internal audit
- Legal
- Voorlichting
- Externe Toezichthouder
- Media
- Externe accountant
- Melder
- Anders, namelijk

Kunt u uw antwoord op bovenstaande vraag toelichten.

Bedankt voor uw deelname!

Wij willen u hartelijk danken voor uw tijd en het invullen van de vragenlijst. Wij kijken er naar uit u op 31 januari te mogen ontmoeten!

* = Invoer verplicht