

---

# DE COMPLIANCE OFFICER



# BEROEPS- TROTTS

## COLOFON

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het complianceproces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliancetaken.

### REDACTIE:

Marit de Goeij, Ingrid de Galan (bureauredactie) en Cora Wielenga (eindredactie)

Tel. 088 99 88 100

E-mail: [redactie@complianceofficer.nl](mailto:redactie@complianceofficer.nl)

### AAN DEZE EDITIE WERKTEN

**VERDER MEE:** Jiska Pleunes, Thijs Jansen, Edgar Karssing, David Rogozinski, Stijn Sarneel, Geert Vermeulen, Eric Schuiling, David Pijpe, Marlène Jans,

Carolien Merkens, Jolanda van Rossum en Peter-Jan van Daal

**FOTOGRAFIE:** Wilco van Dijen

**INTERVIEWS:** Helene de Bruin

**VORMGEVING:** Tangram Studio

**DRUK:** Platform P, Rotterdam

**UITGEVER:** Nederlands Compliance Instituut, Postbus 5111, 2900 EC, Capelle aan den IJssel

Disclaimer: Het Nederlands Compliance Instituut is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor uitspraken in dit magazine, gedaan door derden. Deze uitspraken zijn de persoonlijke mening van de geïnterviewde of auteur.

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kun je per e-mail doorgeven aan [redactie@complianceofficer.nl](mailto:redactie@complianceofficer.nl).

Het abonnement is gratis voor de doelgroep. Abonnees buiten de doelgroep: € 50 per jaar.

Wil je je abonnement opzeggen, dan kun je je afmelden via [redactie@complianceofficer.nl](mailto:redactie@complianceofficer.nl).

Oplage 3.500 exemplaren  
ISSN 1878-7991

# INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

6 INTERVIEW

Jiska Pleunes, Chief Compliance Officer NN Group

11 COMPLIANCE WOW-MOMENT  
That made my day

12 COMPLIANCE WOW-MOMENT  
Succes op de werkvloer

14 COMPLIANCECOLUMN

16 COMPLIANCE WOW-MOMENT  
Ons wow-moment: gedrag & cultuur op de kaart

19 COMPLIANCE WOW-MOMENT  
Kennistafels: wow!

20 COMPLIANCE WOW-MOMENT  
Kamikaze!

22 COMPLIANCECERECENSIE  
De bank van goede bedoelingen

24 COMPLIANCE WOW-MOMENT  
Trots in de file

26 COMPLIANCE WOW-MOMENT  
Wow in viervoud

30 SPEAKERS' CORNER  
Trotse verhalen

38 INTERVIEW

Thijs Jansen van Stichting Beroepseer

43 COMPLIANCE-OPLEIDINGEN

# COMPLIANCE: DAAR KOM IK MIJN BED VOOR UIT!

Het is alweer een paar jaar geleden dat ik kennis maakte met Jaco van Hoorn, op dat moment plaatsvervangend politiechef in Zeeland-West-Brabant. Ik was met hem in gesprek over zijn bijdrage aan het Nationaal Compliance Congres. Hij zou spreken over *story telling* en beroepstrots<sup>1</sup>. Het idee achter dit onderwerp was dat je, aan de hand van verhalen over je werk, vaak komt op gedeelde waarden en beroepstrots. Omdat hij zou spreken voor een zaal vol met compliance officers, vroeg hij mij waar ik trots op was als compliance officer, zodat hij zich een beetje kon verplaatsen in het publiek. Tot mijn eigen verbazing (en schrik) kon ik alleen maar voorbeelden bedenken die niet het werk van compliance officer betroffen, maar meer met het werk van het instituut te maken hadden. Ik was – en ben dat nog steeds – trots op mijn collega's, op het Nederlands Compliance Instituut, en op onze producten zoals onze Leergang Compliance Professional en het Jaarboek Compliance.

Pas na langer nadenken kwam ik op voorbeelden op het gebied van compliance. Toen kon ik bijvoorbeeld noemen dat we een regeling privétransacties hebben kunnen vereenvoudigen bij een opdrachtgever, waardoor het gemakkelijker werd om regels na te leven. En daarnaast dat we met grote groepen medewerkers dilemmatrainingen hebben doorlopen waardoor de eed en de belofte veel meer werden dan een afvinkexercitie.

Waarom schrok ik er eigenlijk van dat ik niet snel voorbeelden kon noemen waar ik trots op was? Ik vind beroepstrots belangrijk, daarom wilde ik het onderwerp ook op het congres onder de aandacht brengen en hebben we het nu als thema voor deze editie gekozen. Het is belangrijk omdat het ons bewust maakt van onze motivatie om ons vak uit te oefenen. Als je op zoek gaat naar beroepstrots, kom je vaak bij voorbeelden uit waarvan je kunt zeggen: daar kom ik 's ochtends mijn bed voor uit, of, daar ben ik compliance officer voor geworden. Het gaat over zingeving, waarom doe ik wat ik doe. Daarnaast helpt beroepstrots bij de inrichting van waardenmanagement binnen een organisatie. Laat een aantal medewerkers aan elkaar vertellen waar zij trots op zijn, dan kun je daar vaak de waarden van die groep medewerkers uit opmaken.<sup>2</sup>

En waarom is beroepstrots nu zo belangrijk voor compliance officers? Eigenlijk is beroepstrots belangrijk voor elk beroep dat je uitoefent. En voor sommige beroepen is het wellicht een beetje belangrijker, omdat het werk niet van nature gewaardeerd of geëerd wordt. Of omdat het resultaat van het werk minder tastbaar is.

1 Zie ook: Gabriel van der Brink, Thijs Jansen, *Beroepstrots. Een ongekende kracht*, Amsterdam: Boom uitgeverij Amsterdam, 2009.

2 Zie ook de bijdrage van Edgar Karssing in deze editie over de verbinding tussen beroepstrots en waarden.

## Beroepstrots is belangrijk omdat het ons bewust maakt van onze motivatie om ons vak uit te oefenen.

Wanneer een brandweerman een brand blust en daarbij levens redt, dan is dat echt iets om trots op te zijn. Wanneer een arts ervoor zorgt dat iemand beter wordt, dan is dat iets om trots op te zijn. Wanneer een M&A-team ervoor kan zorgen dat een overname goed verloopt, is dat iets om trots op te zijn. Wanneer een compliance officer een goed advies geeft, ... dan mag de compliance officer daar ook trots op zijn. Maar dat ligt lastiger. Omdat het handelen van de compliance officer niet automatisch leidt tot een gebluste brand, een gezonde patiënt of een geslaagde M&A-deal. Het werk van de compliance officer blijft vaak onzichtbaar. En wat wel zichtbaar is, wordt niet altijd gewaardeerd. Hoewel compliance officers steeds vaker als *business enablers* aan de slag zijn, moeten we ook nog steeds 'nee verkopen'. Compliance officers ontvangen relatief gezien weinig dankbaarheid vanuit hun eigen organisatie. Verwonderlijk is dat niet. Met goed compliancewerk wordt niet altijd direct zichtbaar toegevoegde waarde geleverd. Organisaties voelen de waarde van compliancewerk vooral wanneer het onvoldoende is uitgevoerd.

Moeten we dan de treurige conclusie trekken dat er eerst iets in de brand moet staan? Zijn we pas trots na het blussen? Een brandweerman is wellicht ook minder trots op zijn preventiewerk. Net zo zeer als een arts minder trots is na het geven van een advies over een meer gezonde levenswijze. Zou een compliance officer gemakkelijker trots zijn als er een aanwijzing is geweest? En dat vervolgens met hard werken wordt voorkomen dat het een boete wordt? Of is een compliance officer wel degelijk trots, maar uit hij dat niet zozeer vanwege de aard van de opdracht? Hoe het ook zij, compliance officers beoefenen een beroep waar beroepstrots niet gemakkelijk van nature wordt ervaren. Je moet er als compliance officer een beetje harder je best voor doen.

Ik bevraag sinds het eerste gesprek met Jaco van Hoorn regelmatig compliance officers naar hun prestaties waar ze trots op zijn. Ik weet inmiddels dat het helpt als ik zelf met een voorbeeld begin. En wat ook helpt, is dat ik het woord 'trots' vermijd. Want dat voelt wel heel groots voor veel mensen. Niet alleen voor compliance officers, maar wellicht

is het wel een beetje Nederlands om niet al te snel met 'trotse verhalen' te komen. 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg.' Ik vraag nu eerder naar een 'wow-moment' of, wanneer zelfs dat te groot is, een 'moment waarop je tevreden was'. Wanneer reed je een keer naar huis, en had je echt een tevreden gevoel over die dag? Wat maakte dat je er tevreden over was? Of: wat maakte dat je een wow-gevoel kreeg? Meestal komen er dan wel verhalen. Die verhalen hebben vaak te maken met iets wat eerst moeilijk of onmogelijk leek, en toch lukte. Een implementatie van een nieuwe verordening toch op tijd gereed. Een bestuurder die zijn mening bijstelde over integriteit. Een team uit de eerste lijn dat vol enthousiasme zelf een compliance awarenesstraject ontwikkelde. Ervoor zorgen dat de organisatie niet in zee gaat met klanten die er een andere mores op na houden.

En dan nog een persoonlijke noot. Ik vind het 'wow' dat wij als instituut twintig jaar bestaan dit jaar. Dat is een feestje waard. Beroepstrots past wat mij betreft bij dit jubileum. Ik ben trots op onze mensen. Trots op het

instituut en onze producten en diensten. Trots op de bijdrage die we hebben mogen leveren aan de ontwikkeling van het compliancevak de afgelopen jaren. Dit had niet gekund zonder onze mensen, en bovenal niet zonder onze klanten. Dank jullie wel voor het vertrouwen in ons. Wij zetten onze samenwerking heel graag voort. En blijven graag een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van ons vak. Zodat we trots kunnen blijven.

Cora Wielenga

*Dit artikel is gebaseerd op de eerder verschenen column uit het Jaarboek Compliance 2019.*







JISKA PLEUNES, CHIEF COMPLIANCE OFFICER NN GROUP:

---

**“BEROEPSTROTS IS  
DAT JE ERGENS VOOR  
STAAT, ONGEACHT  
OMSTANDIGHEDEN”**

Al tijdens haar studie Nederlands recht werkte *Jiska Pleunes* bij KPMG. Ze bouwde er mee aan de afdeling die integriteitsadvies gaf en voerde er compliancewerkzaamheden uit voor financiële instellingen. In 2014 verliet ze KPMG; ze wilde niet meer aan de zijlijn staan. Al snel benaderde Nationale-Nederlanden Pleunes voor de functie van Chief Compliance Officer. Sinds september 2015 bouwt ze daar aan een internationaal opererend complianceteam. "Als je goed luistert, heldere uitleg geeft, consistent te werk gaat bij alles dán kweek je respect en bewijst de compliancefunctie haar nut. Dan stijgen trots en beroepseer bijna vanzelf."

**Wat maakt jouw werk als Chief Compliance Officer aantrekkelijk?** "Ik vind het belangrijk om te werken in een omgeving waar waarden geen lege hulzen zijn en waar 'klant centraal' niet alleen met de mond, maar ook met daden wordt beleden. Ik begon bij NN Group een jaar na de beursgang; de dynamiek die er toen heerste, sprak me enorm aan. Binnen het senior kader werkten op dat moment namelijk veel nieuwe mensen. Dit versterkte de mogelijkheden om innovatief te kunnen zijn. Tijdens mijn kennismakingsgesprekken met de boardleden merkte ik bovendien dat er een breed draagvlak was om de compliance-afdeling verder te ontwikkelen. Ik ben gevraagd om dat op een manier te doen die constructief is voor de business. Dat betekent dat het complianceteam begrijpt wat de strategie van de business is, welke producten, diensten en distributiekkanalen er zijn. En vooral proactief meedenken; als compliance niet alleen zeggen wat niet kan, maar vooral vertellen wat wél kan. Ik ben in dat opzicht geen traditionele compliance officer. Ik ben meer iemand die kijkt naar de mogelijkheden, rekening houdend met de regels. Iemand die bovendien een netwerk en relaties belangrijk vindt. Mijn afdeling en ik krijgen hier ook de noodzakelijke ruimte voor."

**Wat drijft jou in je dagelijkse werk?** "Het is mijn passie om een bijdrage te leveren aan onze onderneming en daarmee ook direct aan de maatschappij. Het doel van onze organisatie is om mensen te helpen met het veiligstellen van hun financiële toekomst. We bieden oplossingen op het gebied van pensioenen, verzekeringen, beleggingen en bankieren. In deze functie wil ik bijdragen aan financiële producten die daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden. Door de terugtrekkende overheid worden aanvullende financiële producten alleen maar belangrijker. Om daaraan bij te dragen vind ik een goede invulling van mijn tijd. Een andere drijfveer is samenwerken en stimuleren. Samen met een team van circa twintig mensen geef ik leiding aan meer dan honderd medewerkers wereldwijd. Wat mij daarbij drijft, is mensen stimuleren in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Het is onze taak om de talenten van al die medewerkers effectief te benutten."

Als je heldere uitleg geeft en consistent te werk gaat bij alles, van klokkenluider tot ondersteunen van new business, dán kweek je respect.

**Deze uitgave gaat over beroepstrots. Waar ben jij op dit moment echt trots op?** “Dat mijn functie wordt gezien als een toegevoegde waarde voor de besluitvormingsprocessen binnen NN. In het verleden werden er intern best wat vragen gesteld over de werkwijze binnen compliance en de toegevoegde waarde van de functie en de omvang van het team. Die feedback krijg ik echt niet meer.

Voor deze functie geldt ook dat als je niks hoort, je het eigenlijk gewoon goed doet. Wij zijn dan ook gelukkig met elk compliment dat we krijgen. Maar het feit dat we proactief worden betrokken bij allerlei zaken, dat mensen onze inbreng waarderen, dat ze voelen dat wij hen beschermen, dat alles vervult me met trots.

Dat we zover zijn gekomen, komt natuurlijk niet alleen door mij. Het hele complianceteam heeft daar aan bijgedragen. Een bijzonder moment vond ik dat een hoofd van één van de grotere business units mij als feedback gaf dat de wind uit een heel andere richting is gaan waaien. Hij zei: ‘Ik heb het gevoel dat er veel beter naar mij geluisterd wordt. Ik voel me gehoord. Bovendien ervaar ik meer steun op de beslissende momenten.’ Dit soort feedback is voor mij de kers op de taart.”

**We begrepen dat je je eigenlijk niet kunt voorstellen dat compliance officers geen beroepstrots (meer) hebben...** “Trots hebben ligt ook aan de organisatie waarin je werkt en in welke rol je zit. Als de compliance-afdeling wordt gepositioneerd als de club waar je je vinkje moet halen of als je gezien wordt als de interne politiemacht, dan kan ik me voorstellen dat je

als compliance officer niet veel voldoening uit je werk kunt halen en je daar dan ook niet trots op voelt.”

**Hoe kun je ervoor zorgen dat de beroepstrots van een compliance officer binnen een organisatie wordt gedeeld?** “Het is voor een compliance officer belangrijk dat je proactief bent en kunt meedenken.

Eigenschappen zoals goed kunnen luisteren en helder communiceren zijn daarbij relevant. Het kan een lastige functie zijn, want als je positief adviseert, dan word je heel erg gewaardeerd om je bijdrage aan de business. Maar als je negatief adviseert, dan stuit je soms op veel weerstand. Als compliance officer kom je soms best dicht bij de privésfeer van een medewerker. Bijvoorbeeld wanneer iemand een nevenfunctie wil aannemen buiten het werk, dan moet hij/zij voor bepaalde functies toestemming vragen. Of wanneer iemand privé een effectentransactie wil uitvoeren, dan zijn er groepen mensen die ook daar toestemming voor moeten vragen aan de compliance-afdeling. En dan kom je soms heel dicht bij iets wat normaal een discretionaire besluitvorming van die medewerker is. Bij dit soort voorbeelden is het belangrijk dat je op de juiste manier adviseert. Uitgangspunt moet zijn: de bescherming van de persoon en het bedrijf. Als je heldere uitleg geeft en consistent te werk gaat bij alles, van klokkenluider tot ondersteunen van new business, dán kweek je respect. Dan bewijst de compliancefunctie zijn nut en stijgen trots en beroepseer bijna vanzelf. In dit alles is communicatie echt key; je moet uitleggen waarom je dingen doet en waarop je je advies of besluit baseert. Het is mijn overtuiging dat je door goede uitleg en heldere communicatie heel snel mensen voor de compliancerol kan winnen.”



**Zet je beroepstrots in voor jouw werk als**

**Chief Compliance Officer?** “De lokale teams hebben heel veel ballen hoog te houden; wij proberen hen zo veel mogelijk te equiperen met kennis, kunde, tooling, training én met motivatie. Waarom doen we dit? Hoe vertalen we de bedrijfsstrategie naar compliance? Hoe maken we de verwachtingen van onze Management Board waar in onze rol?”

We hebben regelmatig calls met alle hoofden van de lokale teams waarin we zaken delen, status updates geven, ontwikkelingen van buiten bespreken, acquisities bekend maken, mensen en ervaringen met elkaar verbinden...


Het corporate team bezoekt ook regelmatig de business units. Dan denken we ook heel bewust na over het feit dat we niet alleen iets komen halen, maar ook echt iets brengen: een training, een kennisdeelsessie. Het is belangrijk om complimenten – zoals bijvoorbeeld van de Management Board – niet voor jezelf te houden, maar ze door te geven aan het team. Successen moet je delen en vieren, dat draagt bij aan de medewerkerstevredenheid. Op al deze manieren stimuleer je het nut van de functie. Doe je dat vanuit een positieve en niet-controlerende houding, dan ontstaat er verbinding, begrip en dialoog en dan bouw je aan beroepstrots en aan beroepseer.”

**In welke mate vind jij dat mensen in de financiële sector trots kunnen en mogen zijn op hun werk, organisatie, team, beroep en/of functie?**

“We hebben een verleden waarin het vertrouwen van klanten en de maatschappij in de sector als geheel is geschaad. Maar er zijn in de financiële sector veel stappen gezet: herijkingsprogramma’s over waarden en cultuur, herinrichting van processen en systemen. Ik vind dat de mensen in deze sector trots kunnen zijn op deze ontwikkeling. Maar ik denk ook dat het tijd nodig heeft om het imago van de sector daadwerkelijk te veranderen.”

**Wat betekent beroepstrots voor jou?** “Bij trots en beïnvloeding zijn twee dingen belangrijk: werkomgeving en het feit dat je geaccepteerd wordt in de rol van compliance officer. Deels heb je daarvoor draagvlak nodig vanuit het senior kader, maar belangrijk is ook hoe je jezelf opstelt en zichtbaar maakt.

Voor mij is beroepstrots dat je ergens voor staat en dat je dat uitdraagt in alles wat je doet of zegt, ongeacht de omstandigheden. Dit betekent overigens niet dat elke situatie eenzelfde antwoord kent. Daarnaast betekent het voor mij ook dat je consistent en met veel passie en enthousiasme over je vak spreekt en mensen meeneemt in wat je waarom doet. Binnen én buiten je organisatie.”



Successen moet je delen en vieren, dat draagt bij aan de medewerkerstevredenheid.

**Wat raad je compliance officers aan die geen beroepstrots ervaren?** “Zoek een omgeving waarin je ten volle tot je recht komt, een omgeving die dicht bij jouw eigen waarden en normen staat. Zoek een organisatie waarin je gewaardeerd wordt, waarin ontwikkelmogelijkheden zijn, waarin je kunt leren. Je zult nooit alles hebben, maar het staat je vrij om dat te zoeken.

En word je in een context geplaatst die niet geheel de jouwe is, vertrouw dan op je eigen kunnen en kracht. Kijk wat binnen jouw invloedssfeer ligt om eventueel iets te veranderen.”

**Wat is jouw advies aan compliance officers die het lastig vinden om een compliance wow-verhaal te vertellen?** “Het wow-verhaal heeft voor mij heel veel te maken met hoe je voor jezelf jouw eigen succes bepaalt. Ik heb mezelf geleerd om het niet altijd te groot en te ver te zoeken, maar juist in de dag. Leg je de

lat hoog, is je doel te abstract dan wordt het lastiger om voldoening uit je werk te halen, want er zijn natuurlijk dagen dat het werk en de rol van een compliance officer lastig en complex is.

Al een aantal jaar geleden vroeg ik mijzelf af: ‘Waar haal ik nou het nut uit in mijn werk? Waar zet ik het ambitieniveau neer?’ Mijn antwoord? Ik probeer het elke keer tot de kern terug te brengen. Als ik op een dag iemand een goed advies heb gegeven waarmee hij of zij uit de voeten kan; als ik echt een luisterend oor heb geboden waardoor iemand verder kan of wanneer een collega uit de business kon helpen bij een lastige keuze... Als ik één van die zaken op een dag heb kunnen doen, dan heb ik in mijn ogen weer een steentje in de rivier verlegd. Als je dat structureel met een team van honderd mensen in het bedrijf doet, dan verleg je steeds meer stenen en verzet je uiteindelijk bergen. Daar draait het voor mij om.”



Jiska Pleunes heeft voor haar indiensttreding bij NN Group 19 jaar als consultant gewerkt voor KPMG. Zij begon daar tijdens haar studie Rechtsgeleerdheid bij de forensische onderzoeksafdeling. Na haar afstuderen in 1996 heeft zij met een aantal collega's binnen KPMG de afdeling opgericht die integriteitadvies geeft aan corporate clients, financiële instellingen en overheidsinstellingen. Vanaf 2000 heeft Jiska tevens invulling gegeven aan dienstverlening op het gebied van compliance. Zij heeft implementatieprogramma's in de financiële sector en daarbuiten, en quality assurance programma's voor toezichthouders gedaan en wereldwijd Management Boards en compliance officers getraind.

Bij NN Group is Jiska verantwoordelijk voor de inrichting en executie van de compliancefunctie. Zij werkt nauw samen met de business en andere control functies om de compliancerisico's adequaat te managen. “NN is een dynamisch bedrijf, dat op zoek is naar kansen en actief stuurt op verantwoord ondernemen. Ik vind het een prachtig speelveld om mijn positie in te mogen vullen.”

# THAT MADE MY DAY

David Rogozinski

Mijns inziens is de reputatie van compliance officers binnen financiële instellingen (nog) niet altijd even accuraat en terecht. 'Daar is hij weer met zijn KYC-dossiers en -procedures.', 'Waar gaat hij vandaag moeilijk over doen?' Zo wordt regelmatig nog over compliance officers gedacht door medewerkers in de eerste lijn (de business). Ze zien de compliance officer als iemand met volledig tegengestelde doelen en belangen.

Onterecht en eigenlijk heel jammer, want onze (eerste- en tweedelijns) doelen en belangen komen in grote lijnen wel overeen: wij willen de integriteit van de organisatie bevorderen en beschermen. Onze neuzen staan wel dezelfde kant op.

---

Ik besloot om regelmatig een rondje te maken op de 'werkvloer' en met de business in gesprek te gaan.

Dat laatste merkte ik tijdens een detacheringsoopdracht als ad interim compliance officer bij een financiële instelling. Door de bovengenoemde perceptie had ik al het gevoel 0-1 achter te staan. Als een externe medewerker lijkt dat wel 0-2, want je moet eerst de organisatie leren kennen en het vertrouwen van de medewerkers winnen. Ik kon ervoor kiezen om gedurende de detachering in mijn 'ivoren toren' te zitten en aan mijn 'second level controls' te werken, maar ik besloot om regelmatig een rondje te maken op de 'werkvloer' en met de business in gesprek te gaan. Zodoende raakte ik betrokken bij enkele commerciële projecten, waarbij ik vanuit complianceperspectief kon meedenken, als compliance officer én business partner. Na het behalen van goede resultaten in deze projecten, kreeg ik van een account officer te horen: "Fijn dat wij zo'n meedenkende compliance officer hebben, we wisten niet dat wij ook op deze manier met compliance officers kunnen samenwerken, bedankt."

That made my day! Wow!

---

David Rogozinski is werkzaam als compliance officer binnen het Focusteam CDD (Customer Due Dilligence) van het Nederlands Compliance Instituut.

# SUCCES OP DE WERKVLOER

Peter-Jan van Daal

Als ik terugkijk op de afgelopen vele jaren in het compliancevak, dan denk ik niet aan een enkele prestatie die erboven uitsteekt. Wel ben ik trots op mijn algemene houding en bijdrage die anderen waarderen. Als basis, toch een wow-momentje, vele jaren geleden, koud twee maanden bezig in mijn eerste compliancefunctie.

Ik was uitgenodigd bij een managementteamvergadering voor een specifiek onderwerp en voordat ik er erg in had, zat iedereen me aan te kijken en vroeg de directeur: "En Peter-Jan, gaan we dit doen of niet?" Oeps, daar had ik niet op gerekend...

In 10 seconden schoten allerlei gedachten door mijn hoofd:

- Gevaar: *Compliance heeft 'ja' gezegd.*
- Vluchten: *Tja, ik geef slechts advies en formeel is de eerste lijn verantwoordelijk en nemen jullie de beslissing, etc. (Dat is natuurlijk wel zo, maar dat weten ze en ook toen al was dat geen beste manier om je toegevoegde waarde te laten zien...)*
- Kans: *Toegevoegde waarde laten zien door bij te dragen aan een eerstelijnsproces of -beslissing.*
- Tegengas: *De beslissing zodanig beïnvloeden of van voorwaarden voorzien, dat we 'compliant' zijn.*
- Vraag: *Waarom vragen ze dit aan mij?*

Wat ik aanvoelde, is dat men bij mij 'comfortgevoel' zocht. Kon dit voorstel de toets der kritiek doorstaan? Geenzins zocht men naar een antwoord op de vraag "Komen we ermee weg?". Nee, men zocht bevestiging van de juistheid van de voorgestelde richting en meteen voelde het ook goed om die bevestiging te geven. Los van alle formele

rollen en verantwoordelijkheden; ik had goed over dit onderwerp nagedacht, voors en tegens afgewogen, voorwaarden aangegeven en ik was het eens met het uiteindelijke voorstel. Wat hield mij tegen om dat te zeggen en ze dat comfortgevoel te geven? Niets, besloot ik ter plekke.

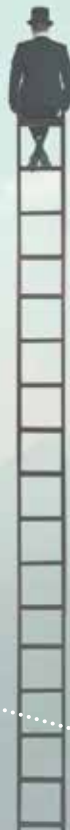
De uren of dagen erna was ik nog bang dat ik binnenkort de Sjaak zou zijn, omdat iedereen naar mij zou gaan wijzen over dit 'advies'. Maar dat gebeurde helemaal niet. Wat wel gebeurde, was dat ik vanaf dat moment echt meedeed, (nog) eerder betrokken werd en in het maakproces al gevraagd werd om mee te denken. 'Compliance by design', noem ik het maar. Dat gaf me de invloed die ik graag wil hebben, want uiteindelijk denk ik dat dat mijn hoofdtaak is: het beïnvloeden van het gedrag van mensen.

Dit succesverhaal is, veel meer dan om mezelf op de borst te slaan, bedoeld als aansporing en leermoment voor alle compliance officers: ken de business waar je voor werkt, beweeg je op de werkvloer, wees zichtbaar en doe mee! Natuurlijk moet je soms tegengas geven, maar dat hoeft niet te botsen met het leveren van toegevoegde waarde aan de business.

Mijn houding heeft ook geleid tot iets dat ik meestal pas achteraf hoor, als ik een afdeling ga verlaten. Toch maakt het me blij of trots als ik van medewerkers hoor: "Sinds jij hier bent, is compliance op de werkvloer gaan leven." Of dat ik van managers hoor dat ze het zo waarderen dat ik op de werkvloer tussen hun commerciële mensen zit. Ik ben er trots op dat een businessvloer (commerciële eerste lijn) mij (compliance tweede lijn) gaat missen. Want dat moet me toch van het hart: veel aandacht gaat uit naar *the tone at the top* of compliance als 'boardroom consultant', en hoe belangrijk dat ook is, mijn succes meet ik af aan de werkvloer.

**Peter-Jan van Daal is Compliance Officer bij Rabobank Nederland. De Global Privacy Officer stimuleert en bewaakt dat de Rabobank integer, betrouwbaar en respectvol omgaat met persoonsgegevens van klanten en medewerkers.**

Ken de business waar je voor werkt, beweeg je op de werkvloer, wees zichtbaar en doe mee!





# BEROEPSTROTS – PROBLEMATISCH VOOR DE COMPLIANCE OFFICER

Wanneer praten we over ‘beroepstrots’? In mijn beleving van het woord geeft het zoiets aan als ‘de eer om het vak van compliance officer te mogen uitoefenen’. Want dat het een vak is, een moeilijk vak welteverstaan, dat betwijfelt toch niemand meer? En door schade en schande wijs geworden, zoveel is duidelijk: er wringt altijd iets bij het goed uitoefenen van deze positie. Ik heb menig compliance officer het onderspit zien delven bij het adequaat invullen van zijn takenpakket.

Je maakt weinig vrienden als compliance officer in de financiële sector. Je geeft immers ook ongevraagd advies aan commerciële collega's die eigenlijk niet op jouw advies staan te wachten. Het is al moeilijk zat voor hen om de gestelde commerciële targets te halen, laat staan tijd en geld te besteden aan vereisten die op het eerste gezicht niets opleveren.

Als de financiële instelling – na audits en reviews – wordt geacht *compliant* te zijn, dan hoor je niemand over compliance. Indien er daarentegen incidenten, overtredingen van regelgeving of ethische misstanden ontstaan, dan kijkt de hele onderneming naar compliance: waar was compliance toen het gebeurde? Wat voor maatregelen zijn er dientengevolge ondernomen?

Het voelt vaak als een ondankbare taak: het is niet sexy, het levert niets op en je belemmert mensen om (meer) geld te maken. Waarom dan toch compliance officer zijn?

Daar is die trots. Het geeft veel voldoening om een organisatie meer compliant te maken. Wanneer je in zo'n proces zit en je doet je werk goed, dan trek je uiteindelijk meer werk aan. Het is oneindig. Immers, indien de organisatie compliant zou zijn, dan zou de compliance officer zijn baan verliezen. Ik zeg ook altijd ietwat cynisch: dankzij Osama Bin Laden heb ik een carrièrepad.

Het kan ook andersom: de goede compliance officer die op de wip zit omdat hij malversaties, gechicaneer of anderszins onethisch handelen binnen een organisatie aankaat.

Beroepstrots brengt met zich mee dat de compliance officer 'het goede wil doen', terwijl het rechtstreeks indruist tegen de commerciële manier van werken en de veiligheid van zijn dienstbetrekking onder druk zet.

Beroepstrots brengt met zich mee dat de compliance officer 'het goede wil doen', terwijl het rechtstreeks indruist tegen de commerciële manier van werken en de veiligheid van zijn dienstbetrekking onder druk zet. Immers, de kans bestaat dat je van replek gediend wordt in de trant van: "Zo hebben we het altijd gedaan." De beroepstrots noopt tot volharding.

Beroepstrots en compliance, voor de compliance officer in dienstverband belooft het soms weinig goeds. Beroepstrots aan de dag leggen in compliance veronderstelt offergezindheid. Immers, beroepstrots om het juiste, ethische te doen creëert te allen tijde spanning. Nu is gezonde spanning niet erg. Echter, wanneer het er echt om gaat in een commerciële omgeving, doet het intrinsieke belangenconflict zich het meest voelen: de compliance officer die in de hand bijt die hem voedt.

Om de positie van de compliance officer te versterken pleitte ik er in 2010 al voor om de rol van de compliance officer te herijken/versterken vis-à-vis het topmanagement. Dit zou kunnen door middel van het creëren van een

verplichte externe compliancefunctie die – de auditfunctie indachtig – zou moeten aftekenen op een integriteitsparagraaf in de jaarrekening.

David Pije

*David Pije woont en werkt sinds 2012 in de Verenigde Arabische Emiraten. Hij is hoofd compliance van de National Bank of Fujairah. In deze column deelt hij zijn compliance-ervaringen en belevenissen.*



# ONS WOW-MOMENT: GEDRAG & CULTUUR OP DE KAART

Carolien Merkens en Marlène Jans

Dit wordt een artikel dat wij normaal nooit zouden schrijven. Het voelt erg vreemd en onwennig om te spreken over je eigen wow-moment. Toch hebben wij gemerkt dat het heel bijzonder is om over een wow-moment na te denken, het dwingt je namelijk tot reflectie. Reflectie over waar wij als beroepsgroep trots op zijn, of specifieker, waar wij als voorzitters van de VCO<sup>1</sup> Kennistafel Gedrag & Cultuur trots op zijn. Wij willen eigenlijk schrijven over een hele serie wow-momenten voor dit bijzondere exemplaar van De Compliance Officer. Aan het eind van dit artikel wordt duidelijk waarom.

Toen wij in september 2016 met de VCO Kennistafel Gedrag & Cultuur startten, hadden wij als doel om kennis te ontwikkelen voor en te delen met de compliance professionals over gedrag & cultuur. Omdat je met gedrag & cultuur het 'risico achter het risico' zichtbaar maakt en zo brokken in de toekomst kunt helpen voorkomen. Hoe we dat gingen doen en wat het resultaat zou zijn van onze inspanningen? We hadden echt géén idee! Maar de oprichting was wel meteen het eerste wow-moment: voor de eerste bijeenkomst meldden zich ca. 25 leden en vol enthousiasme gingen we van start. Het basisidee om VCO-leden te helpen vanuit de praktijk was al snel een rode draad. Maar hoe houd je iedereen gemotiveerd en hoe zorg je ervoor dat iedereen met meer energie naar huis gaat na een bijeenkomst? Het team hebben we in twee groepen verdeeld: terwijl het ene team alle ervaringen

uit de praktijk verzamelde (Wat heeft er gewerkt in onze praktijk?), ging het andere team aan de slag met de ontwikkeling van een model en leidraad die de praktijk moesten ondersteunen. Zo kon iedereen doen waar hij/zij energie van kreeg. Het werkte! Bijkomend voordeel was dat we vervolgens snel konden schakelen en materiaal konden ontwikkelen. De betrokkenheid was groot.

Het volgende wow-moment diende zich al snel aan. Op een avond ontstond in het leidraadsteam binnen een half uur het model en de structuur, die de basis zijn gaan vormen voor de opzet van de toolbox gedrag & cultuur. De praktijk-ervaringen uit het andere team konden naadloos worden ingepast, en de toolbox was geboren.

---

<sup>1</sup> Vereniging voor Compliance Professionals, zie [www.vco.nl](http://www.vco.nl)

In september 2017 presenteerden we onze ideeën voor het eerst aan de leden op een VCO-dag in een workshop. Een aantal praktische tools werd door de deelnemers voorzien van feedback. De reacties waren hartverwarmend. Er bleek echt een behoefte aan praktische handvatten om met gedrag & cultuur aan te slag te gaan. Alweer een wow-moment geboren.

De nominatie van onze toolbox voor de Nationale Compliance Award in december 2017 was een volgend wow-moment. Eigenlijk formuleren we dit verkeerd, want de toolbox bestond op dat moment alleen nog op papier. Alleen al die nominatie betekende veel voor ons team. Toen we de Award ook nog in ontvangst mochten nemen, voelde dat als het winnen van Olympisch Goud. En dat alleen op basis van papier, er was nog geen toolbox die te raadplegen was!


De omzetting naar een model voor de gebruikers was nog wel een 'dingetje'. Wie was technisch in staat om dit te faciliteren, en ook bereid om met ons dit pad te bewandelen? De enorme kennis en het enthousiasme van Knowledge Values<sup>2</sup> gaven ons net dat laatste zetje om ook echt van start te kunnen gaan. De lancering van de toolbox tijdens een bijeenkomst in juli 2018 in een DWDD<sup>3</sup>-setting, was een echt wow-moment voor ons team. De lancering werd ondersteund door een artikel in het Tijdschrift voor Compliance<sup>4</sup>.

---

2 [www.knowledge-values.com](http://www.knowledge-values.com)

3 De Wereld Draait Door.

4 Mr. L.M. Belksma CCP, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP, drs. M.J. van der Laan en drs. R.M.L. Noordhoek CCP, Instrumenten voor gedragsbeïnvloeding, in: *Tijdschrift voor Compliance* 2018 nr. 3.



Met gedrag & cultuur maak je het 'risico achter het risico' zichtbaar, zodat je in de toekomst brokken kunt helpen voorkomen.

Met elkaar zo'n toolbox als instrument neerzetten bleek inderdaad goud. De betrokkenheid van ieder teamlid was groot, dit voelde als de kroon op ons harde werk. Maar we waren en zijn er nog niet natuurlijk. De toolbox wordt verder verbeterd en uitgebreid; een volgende serie tools staat inmiddels klaar om te worden gepubliceerd en aan de toolbox te worden toegevoegd.

Daarnaast organiseren we regelmatig sessies voor VCO-leden over de tools. Zo namen we al tweemaal deel aan de Week van de Integriteit<sup>5</sup>. Tijdens de laatste Week van de Integriteit mochten we bij een reeks ondernemingen in huis workshops organiseren over integriteitsdilemma's en het gebruik van de toolbox. Ons team werd in maart ook uitgenodigd bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, om daar voor circa 100 accountants een workshop te verzorgen over de toolbox en gedrag & cultuur.

Ondertussen is ook het team van onze Kennistafel verder uitgebreid en krijgen we een steeds mooiere verzameling van kennis en ervaring binnen ons team uit meerdere sectoren. We merken dat compliance professionals vaak gebruik maken van de tools; deze tools blijken een mooie inspiratiebron.

Het belangrijkste wow-moment is eigenlijk de algehele samenwerking met ieder teamlid – geheel belangeloos. De betrokkenheid van iedereen, begrip voor elkaar als er even minder tijd en energie voor de toolbox beschikbaar was, de wederzijdse inspiratie en ondersteuning. Het was een weg met hobbels, met pieken en dalen, maar het resultaat voelt als een heel groot wow-moment, vol dankbaarheid. We zijn van plan om met onze Kennistafel nog volop bij te dragen aan de ontwikkeling van handvatten voor gedrag & cultuur. Een onderwerp dat steeds meer in de belangstelling komt te staan. Wij dragen het stokje na drie jaar over aan twee nieuwe voorzitters: Alando van Bodegom en Maarten Hoekstra. Al met al zijn wij erg dankbaar dat wij onze bijdrage hebben mogen leveren aan deze co-creatie. Een wow-moment voor alle compliance professionals en onze teamleden die dit mogelijk hebben gemaakt. Wij wensen Alando en Maarten en de andere leden van de Kennistafel heel veel wow-momenten toe.

**Carolien Merkens is Managing Consultant Risk en Compliance en voormalig co-voorzitter van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de VCO. Marlène Jans is Director bij RSM Netherlands GRC Consultancy, fellow bij de vakgroep Financieel Recht en het International Center for Financial Law & Governance van Erasmus Universiteit Rotterdam, en voormalig co-voorzitter van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de VCO.**

---

5 [www.weekvandeintegriteit.nl](http://www.weekvandeintegriteit.nl)



### **Kennistafels: wow!**

Als voorzitter van de VCO afgelopen jaren heb ik mijn WOW(!)-moment beleefd toen we een paar jaar geleden zijn gestart met de Kennistafels binnen de VCO.

Ik kan ervan genieten om te zien dat het simpelweg bij elkaar brengen van de aanwezige expertise van onze leden in één kamer, tot zulke gave gesprekken en discussies kan leiden. Dat geeft echt energie! Leden doen dit vrijwillig en na werktijd, gewoon omdat ze het leuk vinden om over hun vak te praten met andere compliance officers, en vanwege een uitbreiding van hun kennis en netwerk. Het concept is eigenlijk vrij eenvoudig maar wellicht zit daar nu juist de kracht. Het is van elkaar leren, luisteren en samen best practices maken waar andere leden ook voordeel bij hebben. Inmiddels zijn er vijf Kennistafels binnen de VCO en is dit een van de belangrijkste pijlers van de vereniging.

Stijn Sarneel  
*Voorzitter Vereniging van Compliance Officers*

# KAMIKAZE!

Dat is wat ik dacht eind 2017. Ik zou nog één keer proberen om corporate compliance op de kaart te zetten, alles op alles te zetten en pas als dat niet zou lukken op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging. *But let's cross that bridge when we get there.*

Begin 2015 was ik aangenomen als corporate compliance officer bij de corporate risk & assurance afdeling van een industriële onderneming. Daar is corporate compliance allesbehalve vanzelfsprekend. Iets waar mijn collega compliance officer en ik al snel achter kwamen. In tegenstelling tot bij een bedrijf in de financiële sector, is het aanstellen van compliance officers niet verplicht. Je hebt te maken met collega's die in de operatie werkzaam zijn (oftewel in de fabriek en niet op kantoor, toch net even een andere *mindset*), een *end-to-end*-proces en onderdeel uitmaken van een *supply chain* met alle logistieke, *security* en *safety* risico's van dien. De *licence to operate* hangt af van het *in control* zijn van (compliance)risico's op deze gebieden: environment, health, safety & security (EHSS), douane en export controls. Je kunt nog zo'n geweldig product maken, als je geen douanevergunning krijgt, komt het de grens niet over en dus niet bij de klant terecht. Vanzelfsprekend dus dat hier aandacht voor nodig is, zou je denken. Maar de realiteit is anders. Deze risico's moeten 'concurreren' met andere operationele risico's, die bij manifestatie een financiële impact hebben die voorspeld kan worden. De *business case* voor compliance is derhalve niet makkelijk te maken, laat staan voor integriteit en cultuur. Daarnaast zijn er veel verschillende afdelingen en processen, die niet met elkaar communiceren. Mensen zijn zich niet bewust van het feit dat een beslissing vooraan in het *end-to-end*-proces een impact kan hebben op de processen van andere afdelingen, en non-compliance als gevolg kan hebben.

Dus we begonnen vol goede moed aan het optuigen van een *policy portal* en een aantal andere papieren tijgers. Natuurlijk zonder het gewenste resultaat. Het juiste mandaat ontbrak. Geen compliance charter en een

versnipperde compliancefunctie voor specifieke onderwerpen in een – wat snel bleek – extreem politieke hiërarchische organisatie. Verdeel-en-heerspolitiek. Iedereen vechtte voor en op zijn eigen eiland. Compliance in woord – leuk voor de *visibility* – maar niet in daad. Geen eigenaarschap voor de compliancerisico's, als de eigenaars zich al bewust waren van de risico's die zij eigenlijk zouden moeten managen. Na een jaar werd onze afdeling zelfs opgeheven. Gelukkig kon ik terecht bij het supply chain department. Een interessant zijpad. Ik kan het iedereen aanraden. Maar een compliance manager kan haar/zijn rol alleen uitoefenen als het mandaat goed is afgestemd en vastgelegd, en ook wordt uitgedragen door het hogere management. Als dit ontbreekt en je bent compliance manager bij een logistieke, operationele afdeling, zit je niet op het juiste niveau aan tafel. Daarbij krijgen compliancerisico's niet de juiste aandacht en prioriteit.


Er zat maar één ding op: een *business case* maken voor een corporate compliancefunctie. Inclusief een voorzet voor een complianceprogramma en een *gap analysis* door interviews met de *business* en corporate stakeholders om te analyseren waarom eerdere pogingen hadden gefaald. Dus heb ik me ingeschreven bij het Nederlands Compliance Instituut. Je wilt natuurlijk niet gediskwalificeerd worden omdat je niet gecertificeerd bent. Het bedrijf wilde niet betalen, maar daaruit bleek des te meer dat ze de relevantie van corporate compliance ernstig onderschatten. Gelukkig hielp het lot een handje. Op een lentedag in 2018 werd aangekondigd dat we een nieuwe CFO (Chief Financial Officer) zouden krijgen. Eén blik op zijn CV maakte duidelijk dat er een affiniteit was met compliance. Yes! Dit was mijn kans om de resultaten van mijn inspanningen op het hoogste niveau onder de aandacht te brengen. In de week van de aankon-

diging ging de LinkedIn-uitnodiging de deur uit. Geaccepteerd. Het is nu of nooit, voordat zijn secretaresse ertussen zit. *Kamikaze!* Ik nodig mezelf uit voor een gesprek om mijn bevindingen te bespreken. Zijn reactie: "Interessant! Plan maar een afspraak in bij mijn secretaresse." Dat gaat goed. Maandag op kantoor, het gezicht van mijn manager op onweer. Een e-mail van zijn baas in mijn inbox, die 'getipt' was door de secretaresse. Wat dit te betekenen had? Heeft toch zeker geen prioriteit? Uiteindelijk wordt er een afspraak ingepland; wel pas eind september. Ik heb mijn presentatie gehouden. Het feit dat ik een afspraak bij de CFO zou hebben, heeft vele deuren geopend. Mensen geven graag hun input als ze weten dat de resultaten met de CFO besproken gaan worden. Ik heb draagkracht kunnen creëren voor mijn complianceprogramma. De CFO was het eens met mijn conclusies en zag potentieel in de door mij voorgestelde aanpak en *roadmap*. Een mooi resultaat.

Het heeft uiteindelijk niet geleid tot een functie voor mij bij de corporate compliance-afdeling die nu wordt opgericht. Ik heb mij uiteindelijk teruggetrokken. Voor ik bij de CFO aan tafel zat waren er al andere mensen naar voren geschoven om de corporate compliancefunctie nieuw leven in te blazen. En ik ben afgestraft voor mijn gewaagde acties. Toch te veel mensen op hun tenen getrapt. De rol die ik voor mijzelf gecreëerd had, werd mij niet gegund. Maar WOW, wat ben ik trots op mezelf dat ik dit gedaan heb. *I did it, and I would do it again!* Het leven van een compliance officer gaat niet altijd over rozen en soms moet je op tenen durven trappen. Maar ik vond het alles waard.

---

Ingezonden artikel. Op verzoek anoniem geplaatst.

A long wooden pier extends into a misty sea. The pier is made of dark wood and has a flat roof. The water is calm and reflects the pier. The sky is overcast and foggy. A dotted orange line is visible in the bottom right corner of the image.

Het leven van een compliance officer gaat niet altijd over rozen en soms moet je op tenen durven trappen.

# STOER

Eric Schuiling

Stoer. Dat is het eerste woord dat mij te binnen schiet als ik *De bank van goede bedoelingen* van Marcel Canoy begin te lezen. Stoer dat de Rabobank dit aandurft. Stoer dat de bank haar deuren heeft geopend voor een schrijver die maar liefst twee jaar lang in alle lagen en afdelingen van de organisatie heeft mogen meekijken.

Het boek leest vanaf het begin af aan lekker vlot door. In 44 niet al te lange en pragmatisch geschreven hoofdstukken worden verschillende *ins & outs* van de bank van goede bedoelingen belicht. En het is zeker niet allemaal 'hosanna!'. Naast de belichting van de positieve kanten van de bank worden ook kritische noten gekraakt.

Waar de Rabobank zelf dacht met de triple-A status de crisis van 2008 aan zich voorbij te kunnen laten gaan, werd de bank met de Libor-affaire uit 2011 ruw uit deze droom gehaald. Naast dit grote schandaal worden ook schandalen zoals de rentederivaten en het witwassen in Californië beschreven. Canoy beschrijft welke rode lijn hij ziet in de reacties van veel banken op vervelende gebeurtenissen en crises als deze:

*Eerst wordt de crisis gebagatelliseerd. Dan wordt gezegd dat het eigenlijk allemaal normaal is of althans niet zo heel abnormaal. Vervolgens geeft men schoorvoetend toe dat men het één en ander heeft onderschat (niet de inhoud natuurlijk, maar de maatschappelijke onvrede). Vervolgens wordt een halfbakken oplossing voorgesteld. En gaat men eindelijk tot actie over.*

*Met als resultaat dat de schade groter is, we jaren verder zijn, de algemene reputatie van banken verder is verslechterd en er niemand iets mee is opgeschoten.*

In het laatste hoofdstuk trekt Canoy vijf conclusies. Eén daarvan, onder de kop 'Goede bedoelingen', beschrijft dat het zaak is voor de leiding om expliciet en bankbreed te onderkennen dat de menselijke maat bedreigd wordt door interne en externe dwangbuizen. Medewerkers zouden gestimuleerd moeten worden om op hun eigen morele kompas te varen en daarna pas te bezien hoe het in de procedure gegoten moet worden in plaats van omgekeerd. Volgens Canoy mag van de maatschappij en politiek ook wat worden verwacht. Hiermee bedoelt hij dat de verwachtingen ten aanzien van banken misschien wel erg hoog gespannen zijn. Bij elk wisselasje voert de publieke opinie de banken naar de slachbank of het schavot. Volgens Canoy zou het niet moeilijker hoeven zijn dan goed uitleggen wat je doet, toestaan dat er fouten gemaakt mogen worden en, niet minder belangrijk, ook laten zien dat je werkelijk van deze fouten leert.

In een aantal goed beschreven casussen uit de dagelijkse bankpraktijk wordt duidelijk, dat communicatie en empathie belangrijke eigenschappen zijn voor een effectief bankier. Zeker als dit een bankier betreft van wie je een menselijke maat verwacht. Illustratief zijn de verhalen over een aantal klanten die met de afdeling Bijzonder Beheer te maken hebben gekregen.

## Canoy stelt in zijn boek vast dat bankiers net mensen zijn. Met hun eigen kwaliteiten, maar ook met hun eigen onvolkomenheden.

Canoy stelt gelukkig in zijn boek vast dat bankiers net mensen zijn. Mensen met hun eigen kwaliteiten, maar ook hun eigen onvolkomenheden. Bij het beantwoorden van de vraag waarom deze mensen dan alsnog soms in de verleiding komen om niet de juiste afwegingen te maken en niet tot de juiste besluiten te komen, haalt Canoy het boek 'Heerlijk oneerlijk' van Dan Ariely aan. Hierin omschrijft Ariely de theorie van SMORC: *Simple Model Of Rational Crime*. Uit veel experimenten blijkt dat de bereidheid van mensen om 'vals te spelen' sterk afhangt van de context. Factoren die bijdragen aan het gemak waarmee mensen vals spelen zijn als volgt beschreven:

- Iedereen doet het, dus het is minder erg.
- Ik heb het gisteren al eens gedaan en toen merkte niemand het, dus ik kan het vandaag ook wel doen.
- Het is niet zo moeilijk om te sjoemelen en de kans op ontdekking is niet zo groot.
- Het gaat niet echt om geld van echte klanten maar om computergeld.

Ik vind het goed om te lezen dat Canoy voor het bestrijden van SMORC aanhaalt om te (blijven) werken aan de cultuur (a) en het reguleren van de interne checks and balances (b en c). Wat Canoy betreft zit de grote onbekende hem in factor d: Veel bankiers doen hun werk achter de computer. Dit heeft voor veel betrokkenen een anonimiserend effect. Bij cijfertjes en lettertjes in een spreadsheet denk je toch minder snel aan de klant van vlees en bloed die deze cijfertjes en lettertjes representeren.

Graag sluit ik in dit licht deze review af met een oproep aan compliance officers in de praktijk: wees trots op het feit dat jij in de positie bent om de stem van (het belang van) de klant te mogen zijn in jouw organisatie! Ik heb het voorrecht gehad om een aantal gelukkige jaren bij de Rabobank te werken en ik ben nog steeds trots op de oorsprong en missie van de bank. Ook ben ik trots op hetgeen mijn collega's en ik hebben bereikt met elkaar. Lang niet alles is gelukt van wat we van tevoren hebben gepland, maar veel wel en we zijn er nog steeds van overtuigd dat dit de bank heeft geholpen.

Met dit gevoel leg ik het boek nu op het bureau van één van mijn collega's, voorzien van een welgemeende tip op de post-it: "Zeker lezen: leerzaam. Afz. Een trotse Rabo'er."



Marcel Canoy  
Prometheus  
2019  
ISBN 9789044641349



# TROTS IN DE FILE

Jolanda van Rossum

We kennen allemaal wel dat gevoel. Het is begin februari, het regent, en bij het oprijden van de snelweg blijkt dat meer mensen van plan waren om op dit moment naar hun werk te rijden. Aangekomen op je werk lopen vergaderingen niet soepel en lijkt het als of je tegen dovemansoren zit te praten. Bij het horen van het woord compliance lijkt je commerciële gesprekspartner zich al af te sluiten voor verdere interactie. Hoezo beroepstrots...

Trots op mezelf zijn en daar dan mee te koop lopen, is niet iets dat bij mij past. Mensen die mij beter kennen, zullen dat herkennen. Maar toch pak ik graag de handschoen op om iets te vertellen over de beroepstrots die ik ervaar. Dat is toch zeker hetgeen waardoor ik elke ochtend met plezier mijn bed uit kom en weer, wind en files trotseer.

Beroepstrots komt bij mij erg dicht bij de overtuiging van waaruit ik het compliancevak uitoefen. De wereld, met inzet van mijn kennis en vaardigheden, een klein beetje beter en veiliger maken. Een druppel op een gloeiende plaat misschien, maar toch voldoende om mijn compliancehart te doen kloppen.

Natuurlijk gaat het niet altijd vanzelf. Natuurlijk heb ook ik met regelmaat te maken met tegendruk vanuit commercieel perspectief. Van openlijk geuite vermoedheid van regels, procedures en bureaucratie. Niet altijd vind je direct een luisterend oor wanneer je maar weer eens uitlegt welke risico's we proberen te ondervangen en vooral waarom. Niet altijd staat men open voor een constructieve dialoog over het belang van integriteit. Bijna vraag je je dan af waarvoor je het toch allemaal doet, wiens tijd je aan het verdoen bent.

Maar aan de andere kant van diezelfde medaille zijn er gelukkig ook vele momenten waarbij de ergste file je toch stralend naar huis doet rijden. Op de momenten dat je aanvoelt dat het kwartje is gevallen, dat mensen ineens voorbij de regeltjes en procedures zien welke risico's er zijn die we proberen te mitigeren. Wanneer ineens blijkt dat hetgeen je de vorige keer hebt gezegd wel is aangekomen en nu ook binnen de commercie verder wordt gebracht.

Onlangs nog werd ik verrast toen een hele commerciële *offsite* gewijd bleek te gaan worden aan het thema waar we de afgelopen periode als compliance samen met het management zoveel bij stilgestaan hadden.

Ook al staat misschien niet elke dag iemand klaar om te vertellen hoe geweldig je bent, het is goed te weten dat we als compliance officers elke dag zaadjes zaaien. Natuurlijk komen ze niet allemaal tot bloei, een deel zal nu eenmaal in onvruchtbare aarde terecht komen. Maar je zult versteld staan hoeveel er na een tijd van groei toch uitbloeien tot mooie bloemen, waar niet alleen jijzelf, maar veel meer mensen van kunnen genieten. Met recht iets om trots op te zijn. Om *beroepstrots* op te zijn!

Prettige zomer!

Jolanda van Rossum werkt als zelfstandig Compliance professional onder de naam JIP Advies.



# Compliance- talent gezocht

Het Nederlands Compliance Instituut bestaat 20 jaar. Sinds de oprichting in 1999 hebben veel compliancetalenten hun kennis en kunde ingezet voor onze klanten. En daarnaast hun eigen kennis uitgebreid.

Mensen met talent zetten zich graag in op het terrein waar ze goed in zijn. Je werk wordt je passie. Wij bieden graag ruimte aan deze passie.

Onze klanten profiteren van de gedrevenheid van onze talenten. Wij vinden het belangrijk dat je jezelf verder ontwikkelt en kennis deelt met je collega's. Grenzen worden verlegd en een win-win-situatie is het gevolg.

Heb jij behoefte aan talentontwikkeling of ben je op zoek naar een werkgever die een investering in talent op de langere termijn aanmoedigt? Laat het ons weten.

Wij bieden je graag die kans.

Kijk op onze website of neem contact op met Annemarie Pierik via [a.pierik@compliance-instituut.nl](mailto:a.pierik@compliance-instituut.nl) of 088-9988100.

# WOW IN VIERVOUD

Geert Vermeulen

Niet zelden realiseer je je pas veel later welke momenten in je werk je enorm trots maken. Soms een uur, soms een dag, maar soms ook jaren later kom je tot de ontdekking dat jouw inbreng bij een bepaalde situatie van cruciaal belang bleek. Een stil moment, een compliment of zelfs een applaus zijn de getuigen van de waardering en trots is het gevolg. Vier voorbeelden illustreren deze trots.

### TERECHTE BEZWAREN

Jaren geleden deed ik als compliance officer *due diligence* op een derde partij die actief was in de luchtvaartsector. Door de business werd mij voorgespiegeld dat wij samen met deze partij de klant adviseerden. Vanwege hun bijzondere expertise zouden zij recht hebben op een aanzienlijke commissie. Tijdens de due diligence ontdekte ik echter dat de partij geen vergunning had om te adviseren, terwijl ze die wel nodig hadden. Toen ik dit terugkoppelde, kreeg ik te horen dat de partij eigenlijk niet adviseerde, maar meer een relatiemanager was. Mijn reactie daarop was, dat ik in dat geval de commissie te hoog vond. Ondertussen werd de druk om de partij goed te keuren opgevoerd. Deze business zou de omzet van de lokale vestiging zowat verdubbelen. Kon de partij niet onder onze vergunning adviesdiensten verlenen? Dat leek me niet zo'n goed idee, want dan zouden wij aansprakelijk worden voor hun advies. Ondertussen was er ook een concurrent opgedoken en begon de tijdsfactor mee te spelen. Als we de partij nu niet binnen 24 uur zouden goedkeuren, dan zou de business naar de concurrent gaan. En die had toch ook een compliance-afdeling? Waarom had de concurrent dan geen problemen met deze relatie? Het landenmanagement dreigde zelfs op te stappen. Terwijl ik nog bezig was om een uitweg te zoeken, koos de klant voor de concurrent. Mijn relatie met het landenmanagement is daarna niet meer goed gekomen en ik heb me nog wel een paar keer afgevraagd of ik deze casus wel goed had behandeld.

Wat is nu het WOW-moment? Welnu, een paar jaar later zag ik dat de betreffende concurrent geschikt had met de Britse autoriteiten, aangezien er o.a. verdachte betalingen waren gedaan naar een derde partij in de luchtvaartsector in het betreffende land. Ik herkende de situatie direct. Dit keer hadden we onze organisatie dus voor een miljoenenboete behoed. Onze bezwaren waren terecht. WOW!

---

Ik herkende de situatie direct. Dit keer hadden we onze organisatie dus voor een miljoenenboete behoed. Onze bezwaren waren terecht. WOW!

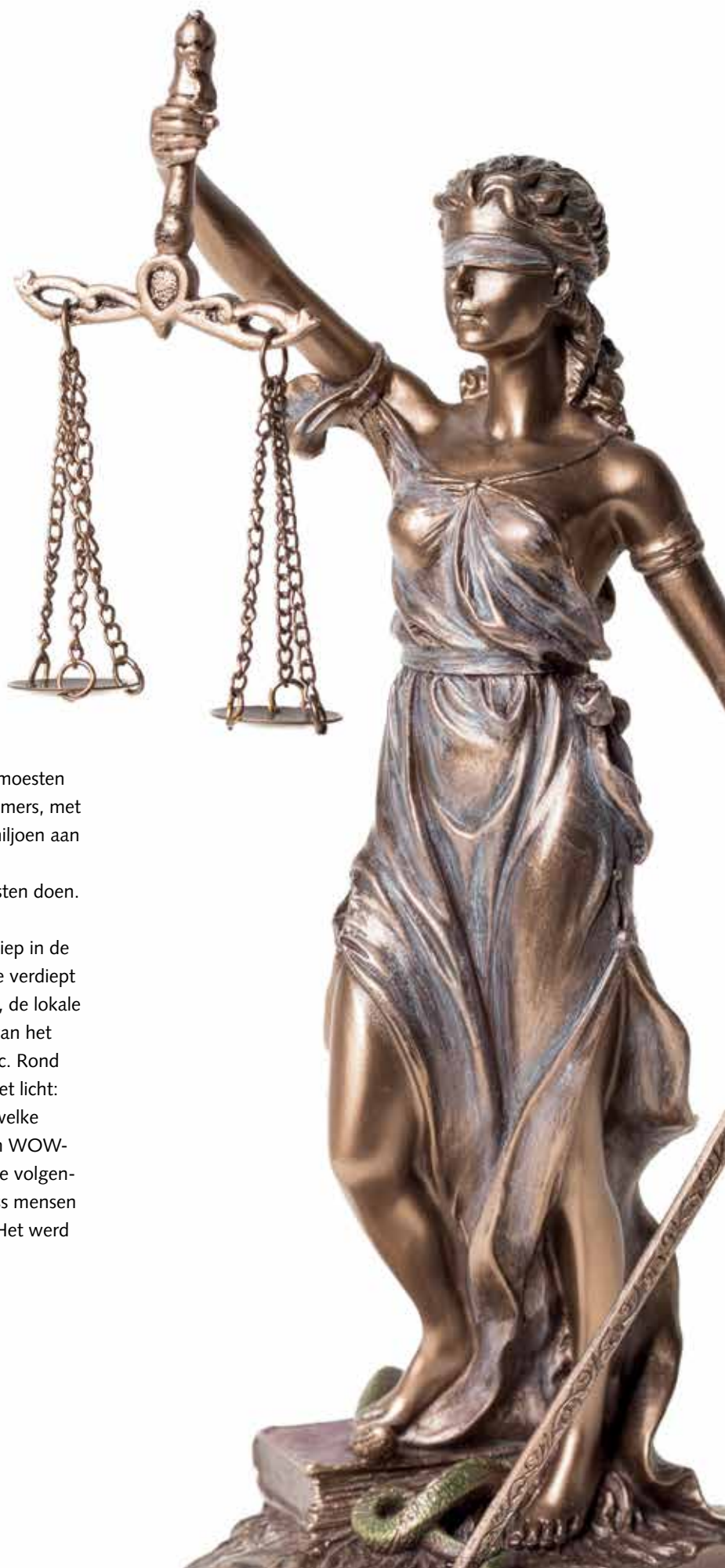
## 24 UUR DE TIJD OM HET UIT TE LEGGEN

Op een dag werd ik als compliance officer gecontacteerd door enkele business mensen. Zij stonden op het punt om diensten te gaan verlenen op een eiland, dat bekend stond om zijn fiscaal vriendelijke klimaat, aan een staatsoliebedrijf uit een Afrikaans land. De toezichthouder op het eiland had echter aangegeven dat, als wij deze business inderdaad wilden gaan doen, we nog eens goed naar onze KYC-procedure<sup>1</sup> moesten kijken. Wat zou de toezichthouder hier nu mee bedoelen? Daar kon ik kort over zijn: de opmerking van de toezichthouder was voor mij al voldoende reden om te adviseren dat we hier maar niet aan moesten beginnen. Dit leverde het nodige tegengas op. Immers, met betrekkelijk weinig moeite kon er ongeveer een miljoen aan winst gemaakt worden. Ik kreeg 24 uur om precies uit te leggen waarom we dit niet moesten doen.

De rest van de dag en ook later thuis heb ik, tot diep in de nacht, de transactie bestudeerd. Daarbij heb ik me verdiept in de (gruwelijke) historie van het Afrikaanse land, de lokale wetgeving in allebei de landen, de jaarverslagen van het betreffende bedrijf, de politieke connecties etc. etc. Rond 5 uur 's nachts, tegen het ochtendgloren, zag ik het licht: ik begreep hoe de deal in elkaar zat en hoe daar welke mensen persoonlijk van profiteerden. Dit was mijn WOW-moment. Na 2,5 uur geslapen te hebben trok ik de volgende ochtend weer naar kantoor, waar ik de business mensen in 15 minuten uitlegde hoe de deal in elkaar zat. Het werd stil. Niemand is er ooit nog over begonnen.

---

<sup>1</sup> KYC = Know Your Customer.



Tot onze eigen verbazing hadden we de incidenten niet alleen overleefd, de klantenportefeuille was flink opgeschud en zowel de omzet als de winst in het land waren gegroeid.

### HET ROER MOEST HELEMAAL OM

Daar zat ik dan, 's avonds laat met de onlangs aangetreden landenmanager in een kroeg met een biertje erbij. Enkele maanden daarvoor hadden we wat aanwijzingen binnen gekregen dat er iets mis was met de organisatie in dit land. Eerder die dag hadden we de voorlopige resultaten van het interne onderzoek doorgenomen. Bepaalde praktijken uit het verleden hadden we gestopt. Tegen zo'n 10% van de lokale medewerkers zouden we disciplinaire maatregelen gaan nemen, waarbij er een aantal ontslagen zou worden. Dit zou zeker tot vragen van klanten gaan leiden. Van een aantal klanten hadden we sowieso al afscheid genomen. De vraag deed zich voor of de businessunit nog wel levensvatbaar was. Kunnen we überhaupt wel zakendoen in deze corrupte omgeving? Na nog een biertje opperde de manager dat we het roer misschien maar helemaal moesten omgooien. Vanaf nu gaan we proberen de meest ethische organisatie in dit land in onze sector te zijn. Het was eigenlijk de enige manier om de ellende achter ons te laten. En misschien zou het nog wel nieuwe klanten opleveren; klanten waar we liever zaken mee deden dan met de oude.

De volgende dagen maakten we samen met het managementteam een plan voor de rest van het jaar. Er moest heel wat weerstand overwonnen worden; een cultuur verander je niet zomaar. Niet alleen zou de lokale compliance-afdeling worden uitgebreid, ik zou me de

komende maanden ook intensief bezighouden met deze entiteit. Tenslotte was er vanuit het hoofdkantoor, ook door compliance, in het verleden veel te weinig aandacht geweest voor deze unit. Zo'n beetje elke tool uit ons arsenaal hebben we ingezet om de veranderingen door te voeren.

Een jaar later keken we nog eens terug naar dit moment met de business resultaten in de hand. Tot onze eigen verbazing hadden we de incidenten niet alleen overleefd, de klantenportefeuille was flink opgeschud en zowel de omzet als de winst in het land waren gegroeid. Toen ik nog wat later het bedrijf verliet, kreeg ik nog een bericht van de landenmanager. Mede dankzij mij stond er nu een totaal andere organisatie, waar hij trots op was en mij hartelijk voor bedankte. Zo'n compliment krijg je niet vaak van de business; een echt WOW-moment.





## DIE VERMALEDIJDE GRIEKEN

Toen ik een jaar of tien was kreeg ik van mijn oom Ad – tot dat moment de enige in mijn familie met een hogere opleiding – een Nederlandstalig exemplaar van 'Ilias en de Odyssee'. Ik vond het fascinerende verhalen. Op de lagere school was ik nogal een buitenbeentje, omdat ik tamelijk verlegen was, zelfs nog stotterde en bovendien goed kon leren. Ik deed extra goed mijn best, zodat ik naar het gymnasium kon gaan en koos daar dan ook voor Grieks als eindexamenvak. Ik vond het bijzonder om de werken van Homerus, Herodotus, Plato, Aristoteles, Socrates en Sofokles in het Grieks te lezen. Maar ook wel lastig; je doet het niet voor je ontspanning. Toen ik naar de universiteit ging, was ik e.e.a. ook al snel weer vergeten.

Totdat ik compliance officer werd en me na de financiële crisis realiseerde dat het voldoen aan wet- en regelgeving de volgende crisis niet zou verhinderen. Geïnspireerd door de Groep Olivier en De Nederlandsche Bank ging ik me verdiepen in ethiek, gedrag en cultuur. En op een gegeven moment ben ik het belang daarvan ook actief gaan uitdragen door erover te spreken en te schrijven. Door artikelen van Karssing en Dasselaar werd ik weer op het spoor gezet van Aristoteles. En natuurlijk werd ik lid van de VCO Kennistafel gedrag & cultuur, waar we het regelmatig hebben over dilemmasessies, waar Socrates ooit nog de basis voor heeft gelegd.

Ik was dan ook bijzonder vereerd toen ik werd gevraagd om een keynote speech te houden op een compliance-conferentie in Athene over het belang van gedrag en cultuur voor een complianceprogramma, en hoe je hier als Ethics & Compliance Officer handen en voeten aan kan geven. Mocht ik nota bene in Athene gaan vertellen dat we terug moeten gaan naar de ideeën van Socrates en Aristoteles! De conferentie was volledig uitverkocht met 220 deelnemers en ik gaf de beste presentatie die ik tot nu toe heb gegeven, op de plek waar vroeger de grote filosofen hebben gelopen. Een echt WOW-moment!

Voor de verandering kreeg ik ook eens applaus in plaats van meewarige blikken voor het uit het hoofd reciteren van het begin van de Odyssee in het oud-Grieks. En toen ik een foto van onze 16-jarige dochter Helena liet zien, die we vernoemd hebben naar Helena uit de Ilias, werd me vooral op het hart gedrukt om op te letten voor het geval dat er ene Paris langs zou komen.

---

**Geert Vermeulen is CEO bij ECMC: Ethics & Compliance Management & Consulting in Rotterdam**

# TROTSE VERHALEN

Edgar Karssing

Ik vroeg eens aan een groep compliance officers: “Wanneer zijn jullie tevreden met je werk?” Nog voor ik het vraagteken had uitgesproken, riep iemand: “Als de toezichthouder tevreden is!” Ik fronste mijn wenkbrauwen en drukte mijn verbazing uit met *So what?*

- *So what?* Dus als er geen toezichthouder zou zijn, dan weet je niet meer wanneer je tevreden bent?
- Nee, dat begreep ik verkeerd. Je moet immers risico's in kaart brengen: legal, reputational, financial...
- *So what?* Als je dat niet doet, wat dan?
- Dan kan de bank schade lijden!
- *So what?* Wat is het probleem?
- Dan kan de bank omvallen!
- *So what?* Er vallen er wel meer om...
- Nee, dat was dom van mij. Omvallende banken waren slecht voor de financiële sector.
- *So what?* Dan schaffen we die sector af.
- Dat kan natuurlijk niet. Het is het hart, het zijn de longen van de economie!
- *So what?* Dan schaffen we de economie meteen ook af.

Op dat moment begon het de groep wat te vervelen. Toen riep iemand: “Nee, dat kan niet! Zonder de economie kan ik mijn dromen niet realiseren!” Aha, drie, vier, vijf, soms zes keer doorvragen, en je ziet dat je met jouw werk een betekenisvolle bijdrage levert aan geluk en welzijn van anderen: het faciliteren van de dromen van de klant. Zo vroeg president Kennedy ooit aan een schoonmaker bij NASA wat zijn taak was: “Ik help mee om de mens op de maan te krijgen Mr. President.” En, ja, dan moet ook de vloer geschrobd worden, maar ook kleine taken dragen bij aan een groter geheel. “Bedenk, dat ook het allereenvoudigste werk goed gedaan moet worden om het moeilijkste en belangrijkste werk vlot te doen verlopen. Bedenk dat

ook de kwaliteiten, die je bij het eenvoudigste werk weet te ontwikkelen, mee bepalend kunnen zijn voor de wijze, waarop het moeilijker werk zal worden verricht,” aldus Van Poelje in zijn ‘Vademecum voor de jonge ambtenaar’.<sup>1</sup> Hoe wijs. De kunst is dit voor ogen houden. Hoe doe je dat? Met trotse verhalen!

## Waarom we werken

Waarom werken we? “Waarom slepen we onszelf elke ochtend uit bed in plaats van ons leven lang pleziertjes na te jagen?”<sup>2</sup> Een goede vraag. Volgens Schwartz in zijn boekje ‘Waarom wij werken’ zelfs een cruciale vraag. Als we het antwoord weten, kunnen we daar ons werk op inrichten. Natuurlijk, we moeten de kost verdienen. Maar werk kan zo veel meer. “Tevreden mensen doen hun werk, omdat ze het gevoel hebben dat ze er verantwoordelijkheid voor dragen. Zij hebben tijdens hun werkdag een zekere mate van autonomie en handelingsvrijheid. En ze gebruiken die autonomie en handelingsvrijheid om hun vakmanschap en hun deskundigheid te vergroten. Ze leren iets nieuws en ontwikkelen zich als werknemer en als mens. Voor deze mensen is werken ook een mogelijkheid tot sociale betrokkenheid. Veel van hun taken voeren ze uit in teamverband en ook wanneer ze solitair werken zijn er tijdens rustige momenten nog voldoende mogelijkheden voor sociale interactie. Tot slot zijn zulke mensen tevreden in hun werk, omdat ze hun werkzaamheden zinvol vinden. Wat zij doen

1 G. van Poelje, *Vademecum voor de jonge ambtenaar*, Samsom, 1959.

2 B. Schwartz, *Waarom wij werken*, AUP, 2016, pagina 13.

Ook het allereenvoudigste  
werk moet goed gedaan  
worden om het moeilijkste  
en belangrijkste werk vlot  
te laten verlopen.

kan in principe een verschil maken in de wereld. Het maakt het leven van andere mensen beter, soms zelfs in belangrijke mate."<sup>3</sup> Kortom, de meeste mensen willen in hun werk als persoon serieus worden genomen, ze willen erkenning voor hun kennis en kunde, ze willen betrokken zijn bij de invulling van hun werk, ze willen een betekenisvolle bijdrage leveren en waardering krijgen voor de goede dingen die ze doen. Toch? Wie wil dat niet? Ik in ieder geval wel.

Ik wil trots zijn op mijn werk! En trots gaat wat mij betreft nog verder dan tevredenheid. Je kunt al tevreden zijn als je leuke collega's, een begripvolle manager, een fatsoenlijk inkomen en genoeg vrije dagen hebt. Tevredenheid is gebaseerd op subjectieve gevoelens, de standaarden voor deze gevoelens bepaal je helemaal zelf. Beroepstrots gaat veel verder dan werknemerstevredenheid. Mensen zijn trots wanneer ze hun werk op een goede en fatsoenlijke wijze kunnen doen. Beroepstrots ontstaat doordat iemand kwaliteit levert en daarin ook door anderen wordt erkend. Wat je werk inhoudt, wanneer en waarom dit goed werk is, wat kwaliteit is, bepaalt een professional als een compliance officer echter niet zelf. Deze standaarden voor beroepstrots verwijzen naar het werk zelf. "Wie beroepstrots heeft, is *terecht* tevreden over zijn werk omdat het van belang en betekenis is, omdat het kwaliteit heeft, en deskundig en 'naar eer en geweten' is uitgevoerd [...]. Het eigen gevoel over je werk wordt beantwoord door anderen met erkenning, ruimte en vertrouwen. Dit positieve antwoord motiveert enorm."<sup>4</sup> Beroepstrots verwijst dus naar standaarden die je niet zelf verzint. De woorden zeggen het al, ze verwijzen naar het beroep, het werk zelf. Wat dit werk inhoudt en wanneer dit goed werk is, dat bepaal je niet zelf. Die beroepsgerelateerde standaarden staan in zekere zin los van professionals, ook al kunnen de standaarden alleen bestaan en blijven bestaan wanneer ze worden gedragen

3 Schwartz, *ibid.*, pagina 13.

4 T. Jansen e.a. (red.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht*, Boom, 2009, pagina 13.



# Goed werk toont zich juist ook in de kleine voorbeelden, in de routines, in het alledaagse, in het allereenvoudigste.

door professionals. Met andere woorden, de standaarden zijn er vanuit het perspectief van professionals reeds als een 'natuurlijke' vanzelfsprekendheid. Dit is te vergelijken met de regels van het verkeer. De regels zijn er al voordat iemand voor het eerst de weg opgaat en blijven onveranderd bestaan bij de komst van een nieuwe weggebruiker.<sup>5</sup> Professionals kunnen zich de standaarden wel toe-eigenen door ze, bij wijze van spreken, met hun handtekening te markeren. De persoonlijke toe-eigening van de standaarden is dan een teken van professionele volwassenheid. Er is ook ruimte voor 'innovatie'. Professionals kunnen de huidige standaarden ter discussie stellen, nieuwe overwegingen introduceren en oude overwegingen nieuw leven inblazen.

Beroepstrots slaat dus een brug tussen enerzijds zelfrespect en eigenwaarde en anderzijds beroepsgerelateerde standaarden – de zin en betekenis van goed werk. Dan moeten we die zin en betekenis van het werk wel onder woorden brengen. Waar je niet over praat, bestaat niet.

### De eyeopener

Ik heb de afgelopen jaren met vele groepen professionals hun 'trotse verhalen' uitgewisseld. Om met elkaar in gesprek te gaan over de zin en betekenis van hun werk. Mijn grote inspiratiebron was het boek 'Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk' van Jaco van Hoorn.<sup>6</sup> Dat was een enorme eyeopener. Hij geeft aan dat beroepstrots ontstaat doordat een politieagent weet "dat hij in de dagelijkse gebeurtenissen met mensen bijzondere en belangrijke dingen doet."<sup>7</sup> Hij benadrukt het belang van vakmanschap om goed werk te kunnen leveren: iedere situatie is weer anders. Heel belangrijk zijn daarom het inschattingsvermogen en het improvisatietalent van politieagenten, maar dat brengt ook meteen een risico met zich mee. Improviseren kan er immers gemakkelijk toe leiden dat zij doen wat henzelf goeddunkt. Dat zal heel vaak goed gaan, maar je wilt als organisatie niet dat iedere medewerker helemaal zelf gaat verzinnen wat goed werk inhoudt. De bekende reflex is om regels te gaan maken en heel veel procedures, maar daarmee raak je iets belangrijks

<sup>5</sup> Vgl. J. Jansz, *Person, self, and moral demands*, DSWO Press, 1991.

<sup>6</sup> J. van Hoorn, *Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk*, Boom, 2010.

<sup>7</sup> Van Hoorn, *ibid.*, pagina 124.



kwijt. *Wat dan nog telt, is wat telbaar is.* Niet de verhalen die we elkaar vertellen. “Het gevoel ontstaat dat wat hun leidinggevendenden tellen, niet de zaken zijn waar agenten na hun werkdag thuis over vertellen, en dat de belevenissen waar ze thuis wel over vertellen, voor de leidinggevendenden niet tellen.”<sup>8</sup>

Van Hoorn stelt voor om minder aandacht te besteden aan systemen, procedures en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en om meer tijd te nemen om elkaar verhalen te vertellen als een manier om ervoor te zorgen dat medewerkers èn trots zijn op hun werk èn goed werk leveren. “Het effect van het vertellen van deze verhalen is ook dat elke politieagent weer weet waarom hij of zij bij de politie is gaan werken. Deze verhalen raken aan de bezieling waarmee politiemensen hun werk willen doen. In die verhalen komt naar voren wat politiewerk goed politiewerk maakt.”<sup>9</sup> Door verhalen te vertellen kun je elkaar inspireren, in de verhalen wordt duidelijk wat belangrijk is, wat goed werk inhoudt; met de verhalen wordt het ook mogelijk om bij elkaar te toetsen of dit inderdaad een goede manier van

werken is. Daardoor blijft er ruimte om te improviseren, maar kun je elkaar toch bij de les houden en gezamenlijk goed werk leveren.

Waar moeten de verhalen over gaan? Van Hoorn spreekt over “betekenisvolle ontmoetingen”. Het zijn de ontmoetingen waarin het werk in essentie plaatsvindt. Deze ontmoetingen zijn betekenisvol omdat daar iets gebeurt, omdat het iets doet met de ander. Vaak zullen het ontmoetingen met burgers zijn, maar het kunnen evengoed ontmoetingen met collega's of leidinggevendenden betreffen. Soms gaat het om troosten, andere keren om een echte maatwerkoplossing vinden of misschien zelfs over het corrigeren van een burger. Moeten dat grootse en meeslepende voorbeelden zijn? Neen, zeker niet. Van Hoorn stelt voor om het normale bijzonder te maken. Goed politiewerk, goed werk, toont zich immers juist ook in de kleine voorbeelden, in de routines, in het alledaagse, in het allereenvoudigste werk. Alle voorbeelden tellen mee.

8 Van Hoorn, *ibid.*, pagina 29.

9 Van Hoorn, *ibid.*, pagina 136.





## De kracht van verhalen

Ieder mens is uniek, mensen verschillen van elkaar. Gelukkig maar. Toch zijn er natuurlijk ook veel overeenkomsten. Waarin we op elkaar lijken, is dat we bijna allemaal van verhalen houden. Met verhalen vertellen we wie we zijn, wat we belangrijk vinden, waarom we bepaalde keuzes maken. Met verhalen geven we aan waar we vandaan komen en waar we naartoe willen gaan. Met verhalen brengen we gebeurtenissen met elkaar in verband en ordenen we 'losstaande' feiten waardoor die betekenis krijgen. Veel verhalen bevatten ook allerlei emoties die aangeven wat de verteller belangrijk vindt en het verhaal kracht geven. Door verhalen uit te wisselen en te bespreken, schep je een band, werk je aan een gezamenlijke cultuur en creëer je samenhang tussen mensen en werkzaamheden.<sup>10</sup>

Het ligt zo voor de hand: beroepstrots benutten, doe je met verhalen, trotse verhalen die inspireren, verhalen waar iedereen van kan leren. Omdat het duidelijk maakt wat goed werk inhoudt. Omdat het laat 'zien' wat vakmanschap concreet betekent. Omdat verhalen mensen in beweging zetten. Omdat verhalen concreet maken wat abstract lijkt.

Er is één klein nadeel aan de trotse verhalen: Nederlanders vinden het moeilijk om openlijk trots te zijn, om aan anderen te vertellen dat ze vinden dat ze goed werk hebben geleverd. Doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg. Toch zou ik me daar niet te veel van aantrekken. De essentie van de trotse verhalen is dat het normale bijzonder wordt gemaakt. Waarom zouden we dat niet met elkaar delen?

## Een format

Dit was de eyeopener: we moeten vertellen, niet tellen. De volgende stap was een manier te bedenken om hiermee aan de slag te gaan. Ik moest toen denken aan de 'Waarderende Morele Reflectie' van Myra van Zwieten.<sup>11</sup> Het idee is om eerst praktijkverhalen te verzamelen die de doelgroep als inspirerend ervaart. Vervolgens worden deze praktijkverhalen gebruikt om de zin en betekenis te formuleren die in het eigen professionele handelen centraal staan. De kracht hiervan is dat het begint met positieve ervaringen. Het zijn verhalen waarop men heel tevreden terugkijkt, waarbij ze trots op zichzelf zijn, die ze graag als voorbeeld zien voor het overige professionele handelen of waarover ze

<sup>10</sup> Vgl. S. Tesselaar en A. Scheringa, *Storytelling handboek*, Boom, 2008.

<sup>11</sup> [www.myravanzwieten.nl](http://www.myravanzwieten.nl)

denken: 'dit is nu precies waarom ik dit werk doe'. Tijdens sessies laat ik de deelnemers hun verhalen uitwisselen. Ze vertellen elkaar hun verhaal, waarbij de groepsleden proberen de verteller zo goed mogelijk te begrijpen en zo nodig verhelderingsvragen te stellen over het feitelijke verloop van de casus. Daarna gaan ze op zoek naar de 'zin en betekenis' die met de verhalen tot uitdrukking worden gebracht. Wat zijn de waarden ('Waarom vind ik dit belangrijk?') die de essentie van het verhaal vormen. De groepsleden helpen hierbij door vragen te stellen en voorstellen te doen. Tot slot kan ook nog de vraag worden gesteld: 'Wat helpt ons om op deze manier te kunnen werken?'

De voorbeelden hoeven niet groots en meeslepend te zijn. Het gaat erom het normale, het kleine, bijzonder te maken. Het allereerste voorbeeld dat ik hoorde toen ik met deze werkvorm bij een overheidsorganisatie ging experimenteren, kwam van een manager die een bloemetje had geregeld voor een medewerker die een bijzondere prestatie had geleverd. Opmerkelijk? Jazeker, in die organisatie was dit namelijk niet toegestaan! Als een belangrijke management-waarde werd benoemd: medewerkers aandacht geven. Een waarde waar alle managers mee konden instemmen. Vervolgens is onderzocht hoe de managers (faciliterende voorwaarden) die aandacht ook daadwerkelijk kunnen geven. Zo werd een klein voorbeeldje het voertuig voor:

- het benoemen van belangrijke waarden;
- een onderzoek naar de eigen manier van werken en de organisatorische context.

### Psychologisch realisme

Wat me bijzonder aanspreekt aan een appèl op beroepstrots is het psychologisch realisme ervan. Beroepstrots is een vorm van applaus voor jezelf. Een tegenwerping zou kunnen zijn dat applaus voor jezelf als motief, minder zuiver en moreel hoogstaand klinkt dan belangeloze dienstbaarheid. Inderdaad, maar het is wel realistischer. Pels stelt voor het menselijk streven naar erkenning, eer en zelfrespect niet te verketteren, maar juist voor het karretje van het goede te spannen.<sup>12</sup> Hij probeert daarmee een psychologisch realistisch beeld van de mens neer te zetten dat ik beter herken, ook bij mezelf, dan de nadruk op belangeloze

dienstbaarheid aan de medemens als het ultieme motief voor goede professionals. Hij geeft aan dat mensen 'gemengde motieven' hebben, ze hebben meer en minder eerbare motieven als zucht naar avontuur, vernieuwingsdrang, de wil tot macht, eerzucht en geldzucht. Het probleem is niet dat we die motieven hebben, het probleem is dat we zo vaak geneigd zijn om eerzucht te vertalen naar materiële eigendom en rijkdom, naar subjectieve maatstaven van tevredenheid en minder naar de meer beroepsgerelateerde standaarden die bijvoorbeeld aangeven wat de zin en betekenis van compliance inhoudt. De kunst is applaus niet gelijk te stellen aan geld, maar aan sociale erkenning. En ervoor op te passen dat we niet doorschieten en het applaus voor jezelf goed werk in de weg gaat staan. Applaus voor jezelf is niet erg, zolang je maar niet vergeet dat je dit applaus wel moet verdienen, dat applaus voor jezelf hand in hand moet gaan met applaus van bijvoorbeeld de klanten voor wie je het doet. Dan is beroepstrots niet alleen een belangrijke motivator, maar ook terecht.

De essentie van trotse verhalen is dat het normale bijzonder wordt gemaakt. Waarom zouden we dat niet met elkaar delen?

<sup>12</sup> D. Pels, *De economie van de eer. Een nieuwe visie op verdienste en belonging*, Ambo, 2007.

---

Een appèl op de professionele identiteit en de vaktrots als uiting daarvan vermijdt de valkuil van de 'georganiseerde onverantwoordelijkheid' en brengt werksituaties op een hoger plan.

### **Tot slot: de eer voedt de kunsten**

Verhalen maken concreet wat abstract lijkt. Daardoor kunnen trotse verhalen bijvoorbeeld ook helpen bij het tot leven brengen van kernwaarden en business principles. Er is niks mis met kernwaarden als integriteit, respect, openheid, betrouwbaarheid en professionaliteit. Maar het zijn grote begrippen en daarmee nog weinigzeggend. Ik heb gemerkt tijdens sessies dat medewerkers er geen enkel probleem mee hebben, als het ze wordt gevraagd, om hun trotse verhalen te duiden in relatie tot de kernwaarden van de organisatie. Daarmee zijn de verhalen treffende illustraties geworden van deze kernwaarden. Nu niet als mooie woordenboek-definities, maar als verhalen die door de medewerkers worden herkend en laten zien waar de organisatie voor staat. Kortom, compliance officers kunnen het uitwisselen van trotse verhalen ook gebruiken als een creatieve manier om een awareness sessie invulling te geven.

Aandacht voor trotse verhalen heeft nog een andere kant. Ik heb geregeld aan managers gevraagd om niet hun eigen trotse verhalen in te brengen, maar vooraf aan de sessie medewerkers te interviewen. De leidinggevendenden vertelden me dat ze merkten dat de medewerkers het heel prettig vonden dat ze hun verhaal mochten vertellen. Soms werd pas voor het eerst gezien wat voor mooi werk ze hadden geleverd, tot dan hadden ze de trots helemaal uit zichzelf moeten halen, terwijl het natuurlijk veel stimulerender is als de leidinggevende en collega's het ook zien en er waardering voor hebben. Nog meer redenen om de tijd te nemen om trotse verhalen uit te wisselen. Omdat dat motiveert. En omdat het laat zien waar de organisatie voor staat. Aan elkaar, zodat iedereen ervan kan leren. Wanneer? Bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg ('ieder werkoverleg beginnen met vijf minuten een trots verhaal'), maar ook tijdens informele momenten, bijvoorbeeld bij de koffie-automaat.





Ik rond af, met een van mijn lievelingscitaten, omdat het zo goed aangeeft wat ik probeer te zeggen.

“Wie goede manieren verlangt, moet zin geven en niet nemen. Een moralistische benadering van beroeps-ethische vorming doet het laatste, want zij boeit en inspireert niet, maar verordonneert hoe het hoort. Een obsessie op het aanbrengen van een onderscheid tussen duldbaar en onduldbaar optreden, mondt op institutioneel niveau al gauw uit in een bloedeloze cultuur van statuten, procedures en protocollen. Niet een prudente, maar een legalistische beroepshouding wordt aldus versterkt. Een appèl op de professionele identiteit en de vaktrots als uiting daarvan vermijdt de valkuil van de ‘georganiseerde onverantwoordelijkheid’ en biedt daarom betere vooruitzichten als het erom gaat de normatieve competentie in werksituaties op een hoger plan te brengen. In de woorden van Cicero (106-43 v. Chr.): ‘de eer voedt de kunsten’.”<sup>13</sup>

13 H. van der Zee, Professionalisering, beroepseer en ethiek, in: *Management en organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, 62-75, 2004, pagina 63.

Natuurlijk blijven regels en procedures nodig, met name voor al die professionals die zich weinig gelegen laten aan hun beroepstrots en zich alleen goed gedragen, omdat voor hen minimumnormen gesteld en bewaakt worden. Om die mensen bij de les te houden, moet men terug kunnen vallen op regels, toezicht en sancties. Een appèl op beroepstrots behandelt professionals als volwassen mensen die op een volwassen manier in hun werk staan. Opdat we blijven weten waarom we werken. En daaraan zin en betekenis ontlenuen.<sup>14</sup>

**Dr. Edgar D. Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en verzorgt trainingen op het gebied van ethiek en integriteit voor compliance officers, managers en medewerkers van financiële instellingen.**

14 Deze tekst is een bewerking van E. Karssing, Beroepstrots en integriteit. Inspireren en leren met trotse verhalen, in: M. Zweegers en E. Karssing (red.), *Jaarboek Integriteit 2013*, BIOS, 2013.



THIJS JANSEN VAN STICHTING BEROEPSEER:

---

**“BEROEPSTROTS:  
ONDERDEEL VAN  
EEN DRIETRAPS-  
RAKET”**



*Thijs Jansen* is mede-oprichter van Stichting Beroepseer. Deze stichting helpt en stimuleert professionals in de (semi)publieke sector op te komen voor de kwaliteit van hun werk. Volgens Jansen belangrijk in een tijd waarin reguleren, afrekenen en vinkjes zetten belangrijker lijken dan professionaliteit en kwaliteit.

**Waarom moest er een stichting worden opgericht die zich bezighoudt met beroepseer?**

“Ik heb in 2005 samen met Gabriël van den Brink en Dorien Pessers het boek uitgebracht: *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Het boek handelde over overmatig management waardoor professionals geen zeggenschap meer hadden over hun werk. Met deze uitgave gaven we woorden aan het anti-managementsentiment dat toen heerste. Het boek raakte een zenuw in allerlei beroepsgroepen. Na een half jaar had het vier drukken. Naar aanleiding van het boek organiseerden we een zeer drukbezochte conferentie begin 2006. De reacties op het boek en de conferentie waren voor mij en Alexandrien van der Burgt-Franken aanleiding om Stichting Beroepseer op te richten.”

**Wat doet Stichting Beroepseer?** “Ons doel is professionals in de (semi)publieke sector helpen en stimuleren zélf op te komen voor de kwaliteit van hun werk. Dat is belangrijk in een tijd waarin professionals voortdurend van buitenaf worden aangestuurd om iets te doen aan de kwaliteit van hun werk. Er zijn steeds meer partijen die zich met kwaliteit van professionals bemoeien. Compliance is een van de voorbeelden hiervan.

Het gaat ook over management én over het aansturen door cliënten, gebruikers, consumenten, burgers... Het lijkt wel alsof iedereen zich met jouw werk en de kwaliteit ervan bemoeit. Daardoor zijn professionals steeds meer geneigd geraakt zich defensief op te stellen. De stichting stimuleert

om uit die defensieve positie te komen, omdat die verdedigende houding ten koste gaat van de kwaliteit van het werk. De beste kwaliteit komt voort uit zelf je verantwoordelijkheid (willen) nemen en daar ook zelf verantwoording over willen afleggen.”

**Hoe stimuleert de stichting de beroepseer?**

“Dit doen we met verschillende middelen. We doen onderzoek, we geven groepscoaching – Goed Werk trajecten – en publiceren boeken. Die boeken hebben soms grote impact. Het in 2013 door twee leraren gemaakte boek *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* heeft bijvoorbeeld enorm veel teweeg gebracht. De regeringspartijen hebben destijds samen met de twee redacteurs een commissie ingesteld om te kijken welke concrete ideeën realiseerbaar waren. Dat resulteerde bijvoorbeeld in het Leraren Ontwikkel Fonds (LOF), zetels voor leraren in de Onderwijsraad en instelling van ambtenaar-leraren op het ministerie. Dit was een enorme klapper die ook internationaal is opgepikt. Daarna zijn we met andere beroepsgroepen aan de slag gegaan: alternatieven voor de zorg, de jeugdhulp, de academicus en de accountant.”

**Wat is beroepstrots?** “Ik beschrijf het in mijn boek als een drietrapsraket. De eerste trap is de basis: *ambachtelijke eigenwaarde*. Deze ontleen je aan je zelfvertrouwen dat je ergens goed in bent, beter dan een ander. Wat de buitenwereld van jouw kunnen en kunde vindt, is bij eigenwaarde niet van belang.

*Beroepstrots* is een stap hoger in de raket. Hier speelt het oordeel van de buitenwereld een rol. Beroepstrots hoort bij de individuele professional die het op prijs stelt dat anderen hem of haar goed en knap vinden.

*Beroepseer* is nog een stap hoger. Deze is het meest op de buitenwereld gericht. Veel trotse professionals met eigenwaarde gaan zich organiseren, omdat ze er gezamenlijk een eer in stellen hun werk zo goed mogelijk te doen. Bij beroepseer horen eigen hoge standaarden waarop de beroepsgroep aangesproken wil worden. Deze drietrapsraket geldt voor elke beroepsgroep. De raket komt niet van de grond als een van de trappen verwaarloosd is."

### **Waarom is deze drietrapsraket zo belangrijk?**

"Beroepstrots en beroepseer moeten aansluiten op de eigenwaarde en die blijft alleen in stand als mensen het gevoel blijven houden dat zij degenen zijn die competent zijn om hun werk goed te doen. Als dat gevoel mist, gaan dingen mis.

Een voorbeeld: als iemand iets heel goed kan, gaat alles vanzelf efficiënt. Maar als de professional op aanwijzing van anderen hetzelfde moet gaan doen, dan gaat het werk direct minder efficiënt. De professional wordt onzeker en minder gemotiveerd als anderen voortdurend over zijn schouders meekijken.

Wat zou jij doen als een leek je voortdurend vraagt: "Waarom doe je dat nu? Zou je dat niet later of eerder doen?" Het is logisch dat dit de professionele eigenwaarde aantast en de professional demotiveert. Uitgangspunt moet zijn: 'Wie het weet, mag het zeggen'.

Eigenwaarde en zelfvertrouwen nemen toe als de professional vertrouwd wordt en de ruimte krijgt. Dit noem je in de psychologie: *self-efficacy*. Als je erin slaagt om weer een moeilijke situatie te ontleden en het probleem vervolgens oplost dan groeit je zelfvertrouwen. Dan ga je ervan uit dat je het volgende probleem ook kunt oplossen. Dit is een heel simpel mechanisme dat ongelooflijk belangrijk is, maar dat tegenwoordig vaak met voeten wordt getreden."

### **Hoe kijk je aan tegen de forse aanwezigheid van compliance professionals in de financiële sector?**

"Ik heb daar een dubbel gevoel over. Aan de ene kant is de enorme groei van de compliance beroepsgroep het gevolg van primaire beroepsgroepen die hun werk niet goed gedaan hebben met een enorme financiële crisis tot gevolg. De beroepseer was niet op orde. Ik vrees dat compliance in deze tijd te veel als hét antwoord wordt gezien."

### **Hoe ziet de beroepstrots van de compliance officer eruit?**

"Ik ben een beetje voorzichtig om de beroepstrots van de compliance officer te definiëren. Het doel van de officer zou moeten zijn dat deze zich uiteindelijk overbodig maakt: het gaat immers om een afgesplitst deel van de beroepseer van de financiële beroepsgroepen. Ik zie overigens die discussie ook wel in de compliancewereld. Men ziet echt wel dat uitsluitend sturen op regels de situatie niet verbetert. Dat volgt ook uit mijn bovenstaande analyse. Als mensen het gevoel krijgen dat ze van anderen afhankelijk zijn voor het doen van goed werk, dan gaan ze zich ook van anderen afhankelijk maken.

## De beste kwaliteit komt voort uit zelf je verantwoordelijkheid (willen) nemen en daar ook zelf verantwoording over willen afleggen.

De trots en de eer van de compliance officer zou moeten zijn dat je beroepsgroepen weer zo veel mogelijk op eigen benen zet en ontdekt wat daar voor nodig is. Deze moeten aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en die verantwoordelijkheid zelf nemen.”

### **Heeft de compliance beroepsgroep zich bij uw stichting gemeld voor een ‘alternatief’?**

“Nee. De gevestigde beroepsgroepsorganisaties zitten aanvankelijk vaak niet te wachten op iemand van buitenaf die vertelt hoe het beter kan. Het is wel bijzonder dat we een boek aan accountancy konden wijden. Hoewel het boek behoorlijk kritisch is, is de Nederlandse Beroepsorganisatie Accountants (NBA) er uiteindelijk blij mee; ze reikt het uit aan alle beginnende accountants. En bij sommige kantoren ligt dit boek letterlijk en figuurlijk op tafel.

Dit boek Artikel 5 uit dit boek heeft invloed op de sector; er gaat een zeker zelfreinigend vermogen vanuit. Het roept weer in herinnering dat de accountant de eer van de stand hoog moet houden.”

### **Zou dit boek ‘gekopieerd’ kunnen worden naar andere beroepsgroepen?**

“Ja zeker. Ik popel om alternatieven te maken voor sectoren met een fors aantal compliance professionals, bijvoorbeeld de financiële sector. Er moet veel meer worden nagedacht over wat er allemaal komt kijken bij de organisatie van deze beroepsgroep en haar beroepseer. Geef een antwoord op vragen als: Waar sta je voor als financiële professional? Wat is jouw maatschappelijke verantwoordelijkheid? Hoe ben je georganiseerd? Wie hoort tot het collectief van de financiële beroepsgroep?

Er is wel een eed afgedwongen, maar wat houdt die eed nu werkelijk in als er geen corresponderende beroepsgroep is die ook bereid is zelf verantwoordelijkheid te nemen? Daar is nog veel te doen.”

### **Wat zou er volgens jou moeten gebeuren om de beroepseer hoog te houden?**

“Ik vind het verheugend dat de politiek de afgelopen jaren zo actief is geweest in de financiële sector. Maar wat daar ontbreekt, is een systematische visie op hoe beroepsgroepen in deze tijd optimaal kunnen functioneren.

Ik zou graag zien dat de Nederlandse polder verrijkt wordt met een overkoepelende ‘Stichting voor Nederlandse Beroepskwaliteit’. Het is de hoogste tijd dat beroepsgroepen zelf opkomen voor de kwaliteit van hun werk en gezamenlijk optrekken tegen de afrekenmechanisme waar ze onder lijden. Het zou verrijkend zijn als er een gemeenschappelijk erfgoed zou kunnen ontstaan, waardoor beroepsgroepen gezamenlijk in gesprek kunnen gaan met de regulerende overheid.

Nu worden de beroepsgroepen tegen elkaar uitgespeeld, terwijl er voldoende gemeenschappelijke belangen zijn. De tijd is er rijp voor: professioneel activisme is aan het opbloeien. Kijk naar *PO in Actie* die de vakbonden passeerde via een Facebook-beweging of naar *Het roer moet om* van de huisartsen. Het interessante van deze bewegingen is dat het niet meer gaat om arbeidsvoorwaarden en geld, maar over beroepseer.”

**Wij vermoeden dat de compliance officer last heeft van een tekort aan beroepstrots omdat ons vak niet direct zichtbare resultaten kan tonen. Onderschrijf jij deze theorie?** “Ik vermoed dat het bitter is dat anderen compliance zien als ‘moetje’, als opgelegde noodzaak. Als compliance officers zelf meer eer kunnen gaan ontlenen aan het regenereren van de beroepseer van professionals, zullen ze meer maatschappelijke waardering krijgen.

Maar als de beroepsgroep blijft groeien en meer positie krijgt, ben ik bang dat de waardering zal uitblijven. Compliance professionals zouden zichzelf uiteindelijk overbodig moeten willen maken. De materiële en immateriële transactiekosten van wantrouwen en controle zijn op dit moment onaanvaardbaar hoog. Daarom moeten we radicaal ontregelen en veel meer gaan sturen op vertrouwen. Dat kan uitsluitend werkelijkheid worden

als organisaties echt maatschappelijke verantwoordelijkheid willen gaan nemen en beroepsgroepen de compliance-functie kunnen en willen integreren in hun beroepseer. Daar zijn we nog lang niet. Het zou lovenswaardig en slim zijn als compliance professionals deze maatschappelijke missie zouden dienen. Ik besef echter tegelijkertijd dat er weinig beroepsgroepen zijn die zichzelf overbodig willen maken...”

**Wij vragen compliance officers in deze editie hun WOW-moment te delen. Wat is jouw WOW-moment geweest in jouw carrière?** “Ik heb veel boeken geschreven, maar bij een aantal boeken wist ik tijdens het schrijven en bij het verschijnen: ‘Dit boek heeft impact.’ Dat levert succes op, maar ook heel veel frictie. Schrijven is mijn vak, maar mijn werkelijke beroep is het zoeken en opzoeken van schuren.”



Thijs Jansen (1960) is gespecialiseerd in het maken van publicaties die zich bewegen op het snijvlak van journalistiek, wetenschap en politiek en bedoeld zijn om noodzakelijke veranderingen te agenderen en uit te tekenen. In 1992 werd hij stafmedewerker aan het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA. Belangrijkste taak: hoofdredacteur van het tijdschrift Christen Democratische Verkenningen. In 2005 publiceerde hij het boek ‘Beroepszeer’. Waarom Nederland niet goed werkt (Boom uitgevers), geredigeerd samen met Gabriel van den Brink en Dorien Pessers. Naar aanleiding van het grote succes hiervan, richtte hij in 2006 samen met Alexandrien van der Burgt-Franken de Stichting Beroepszeer op. Sindsdien heeft hij een reeks succesvolle boeken geredigeerd over en met verschillende beroepsgroepen. De meest recente zijn: ‘Artikel 5. De beroepseer van de accountant’ (2017) en ‘Écht doen wat nodig is. Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp’ (2018). Hij is sinds 2015 directeur van de Stichting. Hij heeft het werk voor de Stichting altijd gecombineerd met aanstellingen bij universiteiten als onderzoeker en docent. Van 2007 tot februari 2019 was hij verbonden aan de School voor politiek en bestuur van de Universiteit Tilburg. Vanaf 1 juli is hij verbonden aan het Centrum Éthos van de Vrije Universiteit Amsterdam, een centrum voor onderwijs, onderzoek en debat over maatschappelijke transformaties.

# AGENDA

3 september	Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering
4 september	Leergang Compliance Officer
4 september	Leergang Compliance Professional
10 september	Compliance & Integriteit voor HR-Professionals
1 oktober	Update Compliance 2019
8 oktober	Leergang Compliance Officer in de Zorg
9 oktober	Leergang Compliance Officer 2019
9 oktober	Leergang Compliance Professional
10 oktober	Introductie Compliance
17 oktober	Leergang Compliance Officer Pro 2019
23 oktober	Opleiding Privacy Officer
7 november	Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering
13 november	Leergang Compliance Officer

## COMPLIANCE & INTEGRITEIT VOOR HR-PROFESSIONALS

10 september 2019

Op dinsdag 10 september organiseren wij wederom onze tweedaagse opleiding 'Compliance & Integriteit voor HR-Professionals'. Niet alleen bestuurders en compliance officers moeten op de hoogte zijn van de toezichtwetgeving, voor HR-professionals wordt dit ook steeds belangrijker. Er zijn regels over bijvoorbeeld belonen en vakbekwaamheid, maar ook over persoonsgebonden onderzoek en screening van medewerkers.

De opleiding 'Compliance & Integriteit voor HR-Professionals' is gericht op HR-professionals die meer willen weten over de achtergrond van toezichtregels. We behandelen vraagstukken over integriteitsbewuste organisatiecultuur, geschiktheids-

toetsingen, pre-employmentscreeningen, vakbekwaamheid, beloningsmanagement, klokkenluidersregeling en de privacy van medewerkers. In deze opleiding komen de meeste compliance-onderwerpen die voor HR van belang zijn aan de orde. Daarnaast kom je tijdens deze opleiding meer te weten over de praktische toepasbaarheid. Wat moet nu echt en wat mag?

Onze docenten kijken daarbij verder dan de letter van de wet. Het gaat ons om de achterliggende gedachte van de regelgeving en om de praktische uitvoering van regels. Heb je vragen? Neem dan gerust contact op met Cora Wielenga, via 088 99 88 100.



# Eerste Hulp Bij Compliance

Een steuntje in de rug op weg  
naar een integere organisatie

Lastige situatie aan de hand? Wij geven je graag een steuntje  
in de rug wanneer je je veerkracht moet aanspreken.

Mail je vraag naar  
[vraag@compliance-instituut.nl](mailto:vraag@compliance-instituut.nl)  
of bel ons op 088-9988100

