

DE COMPLIANCE OFFICER



NCI 25 JAAR!

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:

Cora Wielenga (eindredactie)
Petra Post (bureau redactie)
Tel. 088 99 88 100

E-mail: info@compliance-instituut.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN MEE:

Alle Wielenga, Christoph Vergouwen, Richard Hoff, Edgar Karssing, Michelle Fisser, Bart Peters, Ruud van der Mast, Peter Westdijk, Loek Moerman, Kieke Hoiting, Lucia Buijs, Eric Schuiling, Jessica Kouwenoord

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Ronne Theunis

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance Instituut, Jan Leentvaarlaan 61-63 3065 DC Rotterdam

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 info@compliance-instituut.nl.

Oplage 4.500 exemplaren
ISSN 1878-7991



**IN DE VOLGENDE EDITIE:
GELUK(T)**



INHOUD

3 **VAN DE REDACTIE**

4 **INTERVIEW**

Cora Wielenga en Ruud van der Mast

8 **COMPLIANCETHEMA**

Het ontstaan van een instituut

10 **SPEAKER'S CORNER**

De toekomst van 25 jaar compliance

12 **COMPLIANCETHEMA**

Compliance volwassen?

14 **SPEAKER'S CORNER**

Een sprong door de tijd:
de spanning van compliance

16 **COMPLIANCETHEMA**

Het NCI in SU, Surinaams Compliance Instituut?

18 **SPEAKER'S CORNER**

Het Dunning-Kruger effect

20 **25 JAAR NEDERLANDS COMPLIANCE INSTITUUT IN BEELD**

24 **VISIE OP LEREN**

Leiderschap in compliance:
leren is onderdeel van het vak

28 **BOEKBESPREKING**

'Don't push me!'

29 **COLUMN**

Rule based vs risk based a question of trust?

30 **INTERVIEW**

Michelle Fisser, voorzitter VCO

36 **COMPLIANCE-INSPIRATIE**

2042

39 **NAWOORD**



25 JAAR NEDERLANDS COMPLIANCE INSTITUUT

Het is 1999. Ik studeer nog. Ik word gebeld door mijn vader die me vertelt dat hij de bedrijfsnaam voor zijn nieuwe bedrijf heeft bedacht: Nederlands Compliance Instituut. Omdat hij het bedrijf alleen gaat starten, schiet ik in de lach, en laat hem weten dat ik het een te grote naam vind voor een ZZP'er omdat het lijkt alsof er heel veel mensen werken. Hij bedankt me voor mijn reactie en geeft aan dat dát precies de bedoeling is.

Het NCI bestaat dit jaar 25 jaar. Dat vieren we in dit nummer van De Compliance Officer. Het is een uitgelezen moment om terug te kijken, zoals ik net deed naar mijn allereerste herinnering aan NCI. Ook al werkte ik er zelf toen nog niet. Dat gebeurde vijf jaar later. Ik mag inmiddels al twintig jaar deel uitmaken van dit mooie bedrijf. Al vrij vroeg in de begintijd vroeg mijn vader of ik wilde overstappen naar het NCI. Dat leek me niet zo'n goed idee, want we konden goed met elkaar opschieten, en dat wilde ik graag zo houden. Het leek mij erg ingewikkeld om voor en met je vader te gaan werken. Mijn antwoord veranderde toen Bart Peters, destijds de compagnon van mijn vader, aan mij vroeg of ik voor hem wilde werken. Dat voelde direct anders. Hoewel het in de praktijk op hetzelfde neerkwam, want NCI was toen nog écht klein. Mijn vader en Bart als gezichten naar buiten, mijn moeder als back office en ik dus als vierde persoon.

In de begintijd van NCI was het pionieren: trial by error. Het was ook een tijd dat we bijna alle functies nog zelf oppakten. Van lesontwerp tot adviesrapport. Van ICT tot uitgeven van boeken. Van schoonmaak tot vormgeving. Ik heb in mijn eerste jaren heel wat folders in Word gemaakt, die er achteraf gezien niet uitzagen. Toen was ik er trots op. Mailingen deden we ook zelf: we waren dan met z'n allen een paar uur brieven aan het vouwen. En een week later juichten we dan bij iedere inschrijving die ervoor binnenkwam. Leuke en zeker andere tijden dan nu. We hebben onze standaard enorm verhoogd. Folders in Word zijn nu ondenkbaar. En dat geldt ook op inhoudelijk gebied. We leveren kwaliteit op alle gebieden: opleidingen, advies, recruitment en onze publicaties. En we blijven bijleren en verbeteren.

Wanneer onze klanten in de begintijd ontdekten dat we met meerdere familieleden in het bedrijf werkten, werden we regelmatig geduid als een 'familiebedrijf'. Ik reageerde dan snel dat dat absoluut niet het geval was. Bart Peters was immers ook directeur aandeelhouder en géén familie. Ik had namelijk niet bepaald een positieve associatie met het fenomeen 'familiebedrijf'. Het riep bij mij het beeld van 'onprofessioneel' op. Ik had toen niet gedacht aan de vele succesvolle familiebedrijven die Nederland rijk is. Als reactie werd me dan verteld dat een familiebedrijf vele mooie kenmerken heeft: continuïteit belangrijker vinden dan korte termijnwinsten, keihard werken om de verwachtingen van de klant

te overtreffen, loyaliteit hoog in het vaandel hebben, informele cultuur, oog voor de mensen. Hoewel ik dus graag ontkende dat we een familiebedrijf waren, waren dit juist NCI kenmerken. En achteraf gezien was ontkennen een beetje vreemd: met eerst drie en later vier 'Wielenga's' in het bedrijf. Gaandeweg de jaren ben ik de kracht van een familiebedrijf steeds meer gaan waarderen én omarmen. Juist ook toen we formeel geen familiebedrijf meer waren. En die oorspronkelijke kenmerken, of wellicht zelfs waarden, zijn er nog steeds. We hebben oog voor elkaar. We gaan voor de lange termijn en niet voor 'het snelle geld'. We kiezen voor mooie opdrachten waar we waarde kunnen toevoegen, niet de opdrachten waardoor iemand een vinkje kan zetten. We zijn voorzichtig in onze keuzes, met het oog op continuïteit.

Dit zijn hele mooie waarden waar we trots op mogen zijn. En dat ben ik ook. We hebben de afgelopen jaren NCI kunnen uitbouwen tot een geweldig mooi bedrijf. We hebben zoveel mensen mogen opleiden tot compliance officer. We hebben zo ontzettend veel organisaties kunnen helpen om compliance en integriteit te versterken. We hebben écht een bijdrage kunnen leveren aan het compliance- en integriteitsvak in Nederland. Van compliance als verplicht nummer tot een functie die waarde toevoegt aan de organisatie. We hebben ons zodanig kunnen ontwikkelen dat de naam 'Nederlands Compliance instituut' ons al heel wat jaren goed is gaan passen. Was dus achteraf gezien zo gek nog niet, die naam.

Cora Wielenga





**"ONZE FOCUS
IS VERANDERD,
MAAR DE PASSIE
IS HETZELFDE
GEBLEVEN"**

25 JAAR NCI: VAN AVONTUUR TOT AUTORITEIT

Beiden werken al zo'n twintig jaar bij het Nederlands Compliance Instituut. Sinds 2013 staan ze samen aan het roer: Cora Wielenga en Ruud van der Mast. Dit voorjaar zwaait Cora af als directeur. Samen kijken ze terug op ruim twee decennia compliance en blikken vooruit op de toekomst van het vakgebied. "Onze focus is veranderd, maar de passie is hetzelfde gebleven."

Het Nederlands Compliance Instituut (NCI) werd in 1999 opgericht door Alle Wielenga. Het doel van de onderneming was om effectenuitgevende instanties bij te staan bij de verplichte invoering van de functie van compliancefunctionaris. Anno 2024 is het NCI uitgegroeid tot een volwaardig kennisinstituut met een bredere missie: het versterken van compliance en integriteit. Dat doen ze door het adviseren van organisaties, het aanbieden van opleidingen, het detacheren van compliance- en integriteitsprofessionals, het optreden als extern vertrouwenspersoon en het bemiddelen bij compliance-vacatures.

Jullie zijn beiden bij het NCI begonnen als junior compliance officer, Cora in 2004 en Ruud in 2006. Hoe is dat destijds gegaan?

Cora: "Na mijn studie ging ik aan de slag bij een groot consultancykantoor. Daar heb ik veel geleerd, maar vooral hoe ik het niet wilde. Het advieswerk paste bij me, maar in plaats van zo veel mogelijk uren te verkopen, keek ik liever naar hoe we de klant echt verder konden helpen. Mijn vader had een paar jaar eerder het NCI opgericht en vroeg mij om me bij hem aan te sluiten. Hoewel het werk van het instituut me aansprak, leek het me aanvankelijk niet zo'n goed idee. Mijn vader en ik lijken namelijk nogal op elkaar. We konden goed met elkaar opschieten en dat wilde ik graag zo houden.

Toch ging ik in 2004 overstag en trad ik in dienst als junior compliance officer. We waren toen met zijn vieren: mijn vader, zijn compagnon Bart Peters, mijn moeder en ik. In de jaren daarna groeide het instituut en ik groeide mee. In 2008 werd ik adjunct-directeur. In 2010 werd ik directeur en vanaf 2013 was ik dat samen met Ruud en Bart. Naast mijn managementtaken ben ik altijd actief gebleven als adviseur. Eerst als compliance professional en later op het gebied van sociale veiligheid en

klokkenluiden. Met klanten werken vond – en vind – ik namelijk het leukste wat er is. Doordat er binnen het NCI iedere paar jaar wel een nieuwe uitdaging op mijn pad kwam, ben ik me persoonlijk en inhoudelijk altijd blijven ontwikkelen. Voor ik het wist, waren we twintig jaar verder!"

Ruud: "Ik werk al mijn hele werkende leven bij het NCI. Tenminste, als je mijn bijbaan in de videotheek niet meetelt. Na mijn rechtenstudie ben ik hier in 2006 begonnen als junior compliance officer, omdat het – destijds nog redelijk onbekende – vak van compliance me aansprak. Dat bleek een goede zet. Ik heb hier veel kunnen leren en mijn plezier in het vakgebied is steeds verder gegroeid. Sinds 2013 ben ik directeur en daarnaast werk ik als compliance officer en adviseur voor met name pensioenfondsen en verzekeraars. Na het vertrek van Cora gaan kennis- en programmamanager Eric Schuiling, manager NCI Academy Lucia Buijs en ik met z'n drieën door als managementteam. Ik heb er alle vertrouwen in dat dat goed gaat, maar het zal behoorlijk wennen zijn zonder Cora."

Dit jaar bestaat het NCI 25 jaar. Op welke manier is het compliancevak in die jaren veranderd?

Ruud: "De opvallendste verandering is wat mij betreft de focus van het vak. Waar compliance voorheen met name ging over wet- en regelgeving, gaat het nu veel meer over integriteit. De wet- en regelgeving is uiteraard nog steeds belangrijk, maar er wordt binnen compliance nu ook gekeken naar en gestuurd op de intrinsieke motivatie van mensen om het juiste te doen. Dat heeft onder meer te maken met maatschappelijke ontwikkelingen en misstanden die aan het licht komen. Daardoor is integriteit voor zowel werkgevers als werknemers een belangrijk thema geworden. Wat ook bijdraagt aan die beweging, is het feit dat er nieuwe generaties zijn bijgekomen op de werkvloer. In 2006 bestond mijn compliance-opleidingsgroep hoofdzakelijk

uit mannelijke juristen van middelbare leeftijd in tweedjasjes. Tegenwoordig zijn de opleidingsgroepen veel jonger en diverser.”

Cora: “Vroeger was de functie van compliance officer een eindstation: een prima rol om de laatste jaren voor je pensioen mee te vullen. Dat imago is inmiddels 180 graden gedraaid. Het serieus nemen van compliance is voor bedrijven iets om trots op te zijn. Van een functie die vooral geld kost en ‘zegt wat je allemaal niet mag’, wordt de compliance officer door veel bedrijven nu gezien als een rol die substantieel bijdraagt aan de waardeontwikkeling van hun organisatie. Ik hoorde laatst van een organisatie dat de intranetberichten van hun afdeling compliance & integriteit intern het best gelezen worden. Geweldig toch?”

Hoe is de dienstverlening van NCI in die 25 jaar veranderd? En wat verwachten jullie van de komende jaren?

Ruud: “Bij de ontwikkeling van onze opleidingen houden we de veranderingen in de markt continu nauwlettend in de gaten. We zien ontwikkelingen aankomen en implementeren deze voordat de markt weet dat de behoefte er is. Doordat we zelf iedere dag met compliance bezig zijn, horen we rechtstreeks van klanten tegen welke problemen zij in de praktijk aanlopen en waar hun behoeften liggen. De beweging van wet- en regelgeving naar integriteit is dus ook terug te zien in ons opleidingsaanbod. Onze Leergang Compliance Professional en het programma Persoonlijk Leiderschap richten zich nu bijvoorbeeld, naast inhoudelijke elementen, meer op het ontwikkelen van competenties dan tien jaar geleden. Ook thema’s als sociale veiligheid, vertrouwenspersonen en ESG (environmental, social & governance) komen nu in de opleidingen aan bod. In ons nieuwste product Permanent Vakbekwaam nemen we deze ook mee.

Ook de vorm van de opleidingen verandert. Met ons aanbod spelen we in op de duidelijke behoefte aan online leren, maar vinden het ook belangrijk dat deelnemers elkaar in het echt blijven ontmoeten. Als compliance officer heb je veel profijt van het netwerk dat je tijdens een opleiding opbouwt. Daarom werken we nu aan hybride vormen van opleiding.”

Cora: “Een andere verandering van de afgelopen jaren is dat we onze dienstverlening hebben uitgebreid naar nieuwe sectoren. Oorspronkelijk richtte het NCI zich uitsluitend op de financiële sector. We begonnen in de bankwereld en daar kwamen later verzekeraars en pensioenfondsen bij. Maar integriteitskwesaties spelen niet uitsluitend in de financiële sector. Ook sectoren als de zakelijke dienstverlening, industrie, cultuur en de publieke sector worstelen met het definiëren, inrichten en borgen van compliance en integriteit. We helpen steeds vaker organisaties buiten de financiële sector.”

Ruud: “Op dit moment zijn we met elkaar aan het kijken hoe en waar we het meeste impact kunnen maken. Op die doelgroepen willen we ons gaan – of blijven – richten. Daarin mogen we best wat meer uitgesproken zijn richting de markt, vinden we zelf. We doen inmiddels zo veel meer dan alleen financiële instellingen adviseren.”

Is er ook nog iets hetzelfde gebleven?

Ruud: “Ja, de passie voor het compliancevak. Die moet je ook wel hebben om dit werk te kunnen doen. Als compliance officer moet je kunnen omgaan met weerstand, want je krijgt vaak te maken met mensen die minder ophebben met de materie. Alleen als je zelf genoeg energie en enthousiasme hebt voor het vak, krijg je mensen mee.”

Cora: “Ons vak gaat over mensen helpen ‘het goede’ te laten doen. Om dat voor elkaar te krijgen, is het belangrijk dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn. Wij kunnen je helpen om impact te maken, niet om een vinkje te zetten. Als ze ons alleen maar inhuren omdat het moet van de toezichthouder of van hun bank, merken we dat meteen. Daarom besteden we veel tijd aan de intake: wat drijft de klant? Waarom willen ze aan de slag met compliance en integriteit? Op basis daarvan bepalen we of wij kunnen en willen helpen. Ook tijdens de samenwerking vragen we continu door: wat heb je precies nodig? En waarom? Zo kan het gebeuren dat we een oplossing aandragen die ons weliswaar geen stevige factuur oplevert, maar waarmee de klant wel het beste geholpen is. Dat is niet alleen fijn voor de klant, maar ook voor onszelf.”

Met welke ontwikkelingen in het compliancevak moeten compliance officers en bestuurders rekening houden?

Ruud: “De wet- en regelgeving op het gebied van compliance is voortdurend in ontwikkeling. De meeste zaken worden tegenwoordig op Europees niveau geregeld, denk bijvoorbeeld aan de Digital Operational Resilience Act (DORA) of de duurzaamheidsregelgeving. Het frappante is wel dat er bijna nooit regels afvallen. Wat het ook complex maakt, is dat de Europese wetgeving soms botst met de Nederlandse wetgeving, waardoor bijvoorbeeld initiatieven als Transactie Monitoring Nederland door Brussel worden tegengehouden. In het laveren tussen nationale en Europese systemen ligt dus een uitdaging voor compliance officers.

Maar wetgeving is slechts een deel van de puzzel. Compliance- en integriteitsprofessionals moeten vooral ook kijken naar ontwikkelingen buiten het compliancevak. Er is nogal wat gaande in de wereld, van het veranderende politieke klimaat en oorlogen tot inflatie en de energietransitie. Al die ontwikkelingen hebben op korte of lange termijn invloed op organisaties en brengen (integriteits)risico’s met zich mee. Het is een taak voor de compliance officer om bedrijven in die maatschappelijke of economische transitie te begeleiden. Dat doe je door veranderin-



gen tijdig te signaleren en daarop te anticiperen. Compliance- en integriteitsprofessionals moeten continu naar buiten kijken: wat gebeurt er in de wereld en wat betekent dat nu en straks voor onze organisatie? Die verantwoordelijkheid gaat dus verder dan het kennen van de wet- en regelgeving. Als je werkt in compliance, zou je nieuwsradar altijd aan moeten staan.”

Cora, in april zwaai je af bij het NCI. Wat heeft je doen besluiten om te stoppen? En wat ga je nu doen?

Cora: “Het korte antwoord is: het is klaar. Het lange antwoord is dat dit een ongelooflijk moeilijke beslissing was, waar een lang en ingewikkeld denkproces aan voorafging. Al een tijdje wist ik dat het tijd was voor iets anders, maar lang wilde ik daar niet aan. Het NCI is een heel mooie club mensen waarmee ik al die jaren met ontzettend veel plezier heb samengewerkt. Ook de samenwerking met Ruud verliep altijd heel goed, ook al zijn we twee totaal verschillende persoonlijkheden. Mijn collega's zijn dus zeker niet de reden dat ik wegga. Sterker nog, zij zijn de reden dat ik zo lang heb getwijfeld.

In mijn tijd hier heb ik mezelf meerdere keren opnieuw uitgevonden. Tot het moment dat ik me realiseerde dat ik alles eruit heb gehaald wat erin zat. Ik houd ervan om van niets iets te maken, maar op een gegeven moment is er geen 'niets' meer. Daar komt bij dat ik meer tijd wil besteden aan mijn gezin. Mijn kinderen zijn tieners en voordat ze het huis uit gaan, wil ik ze graag laten zien dat je ook een moeder kunt hebben die niet altijd knetterhard aan het werk is.

Ik vind het spannend om het NCI achter me te laten, maar toch ga ik het doen. Mijn plan is om eerst een paar maanden helemaal niets te doen – een plan waar mijn zoon me overigens keihard om uitlachte: 'dat houd jij helemaal niet voll!' De komende periode ga ik me beraden op mijn volgende stap, waarschijnlijk iets op het gebied van coördineren van teams van vertrouwenspersonen. Maar wie weet kom ik, eenmaal los van het NCI, wel tot heel andere inzichten. De tijd zal het leren.”

Wordt na het vertrek van Cora alles anders bij het NCI?

Ruud: “Ik hoop het niet! Al krijg ik waarschijnlijk wel een stuk minder mails als Cora weg is. De afgelopen tijd hebben we met het managementteam hard gewerkt aan de strategie voor de komende jaren. Dan heb ik het onder meer over de inzet op nieuwe doelgroepen, nieuwe producten en diensten en de profilering van het NCI. De directietaken van Cora verdelen we over het managementteam. Voor haar lopende opdrachten bij klanten hebben we gelukkig al een goede vervanger gevonden. Cora's vertrek zal voor het NCI natuurlijk een behoorlijke aderlating zijn, maar als het goed is, merkt de buitenwereld er zo min mogelijk van.”

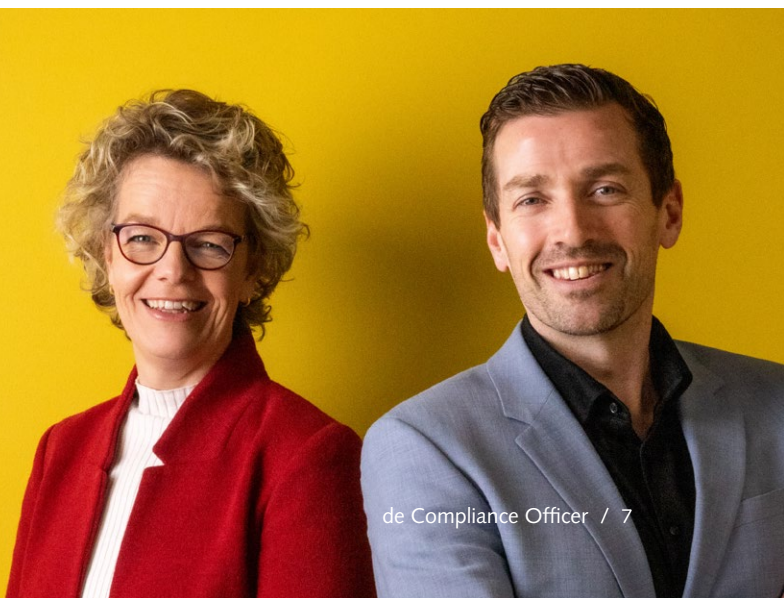
Wat is jullie mooiste herinnering aan 25 jaar NCI?

Ruud: “Ik denk met een warm gevoel terug aan de begintijd van corona. De situatie op zich was natuurlijk niet leuk, maar ik ben heel trots op hoe we het met elkaar hebben opgepakt. Zodra we te horen kregen dat de wereld op slot ging, zijn we aan de slag gegaan met het digitaliseren van onze opleidingen. Twee weken later hadden we een goed werkend systeem in de lucht, waarbij onze cursisten online hun opleidingen konden volgen en zelfs examen konden doen. Dat vind ik nog steeds een prestatie van wereldformaat. Het werkte ook verbindend. Het geeft veel vertrouwen als je weet dat je ook in tijden van crisis als team functioneert.”

Cora: “In 2020 zijn we verhuisd naar een nieuw kantoor en opleidingslocatie in Rotterdam. Omdat we het NCI via ons gebouw graag een eigen identiteit wilden geven, besloten we zelf een pand te kopen. Ik was verrast door de blijdschap van onze collega's en de eenheid die we voelden toen het kantoor geopend werd: dit is echt óns kantoor. Het was dezelfde connectie die ik ervaar als we met het hele team aan een product of evenement werken: we doen het écht met z'n allen. En het mooie vind ik, dat die verbinding niet alleen werkgerelateerd is. In de afgelopen jaren hebben we veel meegemaakt, dan zijn we er altijd voor elkaar. We werken hard, maar kijken altijd naar elkaar om. Had ik al gezegd dat het gewoon een heel mooie club mensen is?”

Cora Wielenga is van 2004 tot en met 2024 werkzaam geweest bij het Nederlands Compliance Instituut. Ze is gestart als junior compliance officer. Later werd zij senior compliance adviseur en directeur. De laatste jaren was ze vooral actief als adviseur sociale veiligheid en was ze extern vertrouwenspersoon bij organisaties.

Ruud van der Mast is sinds 2006 werkzaam bij het Nederlands Compliance Instituut. Na zijn studie (Nederlands en financieel recht) is Ruud gestart als compliance professional en compliance trainer. Sinds 10 jaar is hij directeur.



HET ONTSTAAN VAN EEN INSTITUUT

Alle Wielenga



Zoals bij veel ondernemingen het geval, ontstond het idee voor het Nederlands Compliance Instituut 'aan de keukentafel'. We hebben het over de jaren 90 van de vorige eeuw; banken en verzekeraars waren financiële conglomeraten met een scala aan dochterondernemingen, een breed pakket activiteiten en wereldwijd actief.

Ik was compliance officer bij ABN AMRO en verantwoordelijk voor de Regeling Privé-effectentransacties en de Insiderregeling eigen aandeel. Met name de naleving van deze regels door het topkader van de bank was een van mijn kerntaken. De toenmalige NMB Bank (nu ING) en Rabobank hadden enkele compliance officers met wie wij collegiaal overleg hadden. Onder de vleugels van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) is op aandrang van De Nederlandsche Bank (DNB) de eerste Regeling Privé-effectentransacties opgesteld en verbindend verklaard voor alle leden van de NVB. De Regeling was zelfregulerend, maar zeker niet vrijblijvend. De toezichthouders konden bij niet-naleving maatregelen nemen.

Samen met mijn collega Hans Hafkenscheid hebben wij de compliancefunctie binnen de bank vanaf scratch vormgegeven. Waar begin je en hoe veranker je de compliancefunctie in de organisatie, waren de eerste vragen die op ons af kwamen. Er werd gekozen voor een decentrale invulling van de compliancefunctie op directoraatsniveau met een coördinerende compliance officer op concernniveau, onze compliance-afdeling. Voor de inbedding van de functie in de organisatie en verankering in de administratieve organisatie was geen Nederlands model. Er werd besloten naar Amerikaans voorbeeld een Compliance Program te ontwikkelen. Daartoe gebruikte ik de modellen van de American Bankers Association (ABA), die ik aanpaste aan de Nederlandse situatie. We kregen 'de zegen' van direct betrokken disciplines als Group Audit en Legal. Uiteindelijk oogsten we waardering bij de toezichthouders: ook voor hen was de compliancefunctie nieuw en met deze aanpak waren we op de goede weg.

Geen compliancekennis in Nederland

Tijdens dit ontwikkelingsproces en de periode van implementatie constateerde ik dat in Nederland geen of nauwelijks compliance-deskundigheid was. Geen opleidingen, geen adviseurs en geen externe compliance officers. De 'big five' pretendeerden die kennis in huis te hebben en fungeerden soms als compliance officer voor hun relatie, met wisselend succes. Gaandeweg

ontstond het besef dat er 'een markt' voor compliance in het verschiep lag. Ik vond bovendien dat 'ik het wel wat rustiger aan kon doen'. Ik nam afscheid van de bank en op 1 juli 1999 werd het NCI geboren.

De eerste Leergang Compliance Officer

Op het terrein van opleidingen en trainingen ging ik een samenwerking aan met het Nederlands Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf (NIBE) en ontwikkelde de Leergang Compliance Officer (LCO). Deze bestond uit twee modules van totaal vijf dagen training op locatie. Samen met enkele bekenden, afkomstig van toezichthouders, Erasmus Universiteit (EUR) en de overheid, stelde ik het curriculum samen. De leergang werd aangeboden door zowel het NIBE als het NCI. De eerste serie opleidingen ging in 2000 van start in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek, het hotel waar tot in lengte van dagen de LCO en inmiddels de Leergang Compliance Professional worden verzorgd. De docenten van het eerste uur waren Paul Mulder van Stichting Toezicht Effectenverkeer, later AFM, Mark van Driel van DNB, Henk den Boer van PWC, Henk de Graaff van het Openbaar Ministerie en schrijver dezes.

Onvoldoende capaciteit bij de banken

De ontwikkeling van compliance kwam in de financiële sector in een stroomversnelling. De verklaring was onder meer de reactie van de toezichthouders op enkele affaires, met name in het effectenbedrijf van de banken en vermogensbeheerders. Klanten en de instellingen leden schade ten gevolge van onvoldoende naleving van relevante regelgeving en/of het ontbreken van toezicht daarop. De 'interne toezichthouder' in casu de compliance officer werd verplicht gesteld bij alle effecteninstellingen en effecten-kredietinstellingen, feitelijk de volledige bankensector kreeg deze verplichting opgelegd. Ook de pensioenfondsen kregen vergelijkbare verplichtingen opgelegd.

Ik kon als 'eenpitter' met administratieve ondersteuning de vraag niet aan. Op zoek dus naar medewerkers. Op de EUR kwam ik in

contact met een pas afgestudeerde juriste, Marije van den Enden. Zij durfde het avontuur in de wereld van compliance wel aan. Op voorwaarde dat het tijdelijk was, want haar doel was de opleiding voor rechter te volgen. Samen met haar konden we het NCI goed op de rails krijgen en grotere opdrachten aannemen. (Haar wens is ook uitgekomen, Marije werkt al vele jaren als senior rechter bij de rechtbank Rotterdam.)

Complianceconferenties

Het 'champagnemoment' brak al vrij snel aan. De Rabobank had ons en de 'big five' uitgenodigd om een plan van aanpak te presenteren voor het verzorgen van twintig conferenties, verspreid over Nederland. De bank wilde in korte tijd alle directies en leden van Raden van Toezicht¹ van alle aangesloten banken overtuigen van de noodzaak om een adequate compliance in te voeren voor hun lokale bank. We maakten een op de praktijk geënt programma en kregen de opdracht. Die avond konden we het glas heffen op het binnenhalen van de grootste opdracht tot dat moment. De big five hadden geen overtuigend aanbod kunnen doen.

De externe compliance officer

Inmiddels had de pensioensector ons ontdekt. Enkele vooraanstaande bedrijfstakpensioenfondsen en ondernemingspensioenfondsen schakelden het NCI in voor het uitvoeren van de compliancefunctie. Het aanstellen van een interne compliance officer vond men toen overbodig en de toezichthouder stond de aanstelling van een externe functionaris toe, bijvoorbeeld de externe (controlerend) accountant. Dat laatste zagen veel pensioenfondsen niet zitten, omdat ze het uitvoeren van accountantstaken en die van de compliance officer conflicterend vonden. Tot op de dag van vandaag bedient het NCI een groot deel van de pensioensector als externe compliance officer, maar ook als privacy officer en vertrouwenspersoon (vanzelfsprekend voorzien van functiescheiding en verzorgd door verschillende personen bij het NCI).

Compliance wordt booming

Mij is verschillende malen de vraag gesteld wat de aanjagende factor is geweest in de verdere ontwikkeling van compliance in Nederland. Dat is – in alle bescheidenheid – zeker niet het starten van het NCI, maar de gebeurtenissen op en na 11 september 2001. Ik was die dag begeleider en docent van de opleiding Compliance Beursondernemingen, een workshopachtige opleiding voor compliance officers, secretarissen van Raden van Bestuur van effectenuitgevende instellingen. Kort na de lunchpauze van de tweede en laatste cursusdag gingen her en der in het lokaal telefoons af en stroomden de berichten binnen: een vliegtuig was in één van de WTC-torens in New York gevlogen. Wij dachten direct aan de mogelijkheid van een terreuraanslag. De tv werd op het hotelnet aangesloten en we

zagen live op CNN hoe een tweede vliegtuig de andere toren in vloog. Op dat moment realiseerden we ons dat de wereld na 9/11 anders zou worden. Over hoe en wat konden we slechts gissen. De meeste deelnemers werden op hun post verwacht en er werd besloten om de opleiding enkele uren voor de feitelijke afloop te beëindigen.

De bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering

Kort na de aanslagen kregen alle onder toezicht staande instellingen de 'terreurlijsten' ter controle aangeboden, lijsten waarop personen en organisaties stonden die te maken konden hebben met terreur of die daarvan verdacht werden. Veelal werd de compliance officer of de compliance-afdeling belast met de uitvoering van deze werkzaamheden of het uitvoeren van toezicht daarop. In Nederland leidde deze ontwikkeling onder meer tot de inwerkingtreding van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme, kortweg Wwft, en kwamen de Wet identificatie bij dienstverlening (Wid) en de Wet Melding Ongebruikelijke Transacties (Wmot) te vervallen.

Full service compliance provider

In de voorbije 25 jaar heeft het NCI zich ontwikkeld tot een full service compliance provider. Opleidingen, advies, detachering en het fungeren als externe compliance officer, privacy officer en vertrouwenspersoon maken het pallet aan diensten volledig. Het NCI profileert zich als een deskundige en betrouwbare partner, voor nu en in de toekomst. Met trots kijk ik naar wat dat ene mooie idee aan de keukentafel allemaal tweeweg heeft gebracht.

Alle Wielenga is de oprichter van het Nederlands Compliance Instituut en was van 1999 tot en met 2013 directeur. Sinds 2015 geniet hij van zijn pensioen.



¹ Op dit moment wordt dit gremium binnen de Rabobank aangeduid als Raad van Commissarissen.



DE TOEKOMST VAN 25 JAAR COMPLIANCE

Christoph Vergouwen

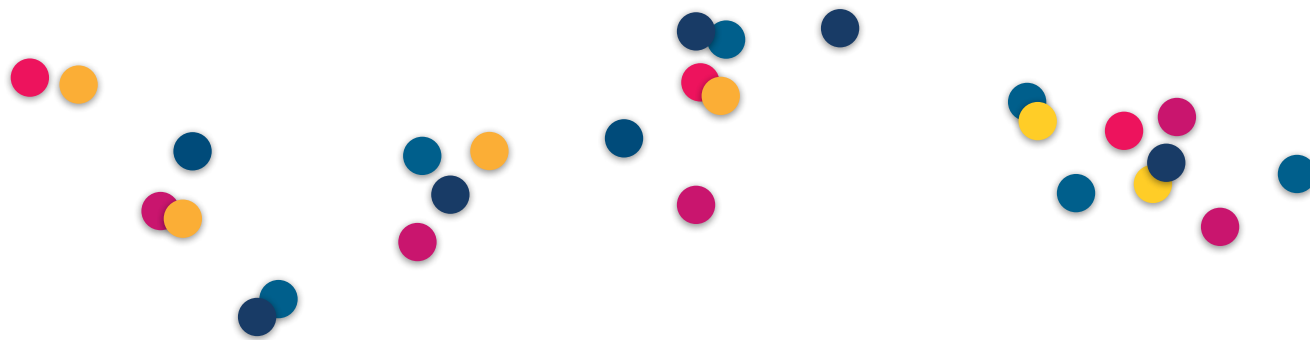
Even een paar gebeurtenissen memoreren en we weten weer hoe de wereld er 25 jaar geleden uitzag. Op 1 januari 1999 werd de euro ingevoerd. We bereidden ons voor op de millenniumbug van het jaar 2000 (die uiteindelijk niet echt kwam). De aarde telde 6 miljard inwoners. En er kwam spraakmakende TV met 'Big Brother' en 'Wie is de Mol 1'. Maar hoe zag de compliancefunctie er in die tijd uit? En wat was de status van wet- en regelgeving en toezicht?

Nog maar een beperkt aantal financiële instellingen had een compliancefunctie. Zelf mocht ik die bijvoorbeeld in 2006 (pas) bij Friesland Bank vorm gaan geven, na een nulmeting (compliance-scan) van het Nederlands Compliance Instituut. Compliance hield zich toen voornamelijk bezig met de insider-regeling, integriteit, CDD (Customer Due Diligence), Product Approval and Review Process (PARP) en zorgplicht. Pas in juli 2007 ging Markets in Financial Instruments Directive 1 (MiFID) in, waarmee de harmonisering van regelgeving inzake de Europese financiële sector goed op gang kwam. Want 'goldplating' werd daarbij verboden en het instrument van een rechtstreeks werkende Verordening werd ingezet.

Anno 2024 is er veel veranderd. We hebben diverse crisissen meegemaakt: de '.com-crisis', de 'financiële- of bankencrisis', de 'euro-crisis' en de verschillende crises op de huizenmarkt. De hoeveelheid wet- en regelgeving (inclusief European Supervisory Authorities (ESA) producties) voor de financiële sector is meer dan veertigvoudig! Er is Europees bankentoezicht via de Europese Centrale bank (ECB) gekomen. Een nieuw type toezicht 'op cultuur en gedrag' is ontstaan. Bestaande wetgeving inzake zorgplicht en CDD is verder uitgekristalliseerd. Grote banken moesten op strafrechtelijke grondslag grote bedragen betalen inzake de LIBOR-affaire en vanwege tekortkomingen in de witwasbestrijding. En maatschappelijke opvattingen veranderden veel sneller door moderne communicatiemiddelen en sociale media. Wat deed dit met de compliancefunctie?

De compliancefunctie heeft zijn scope uitgebreid met onderwerpen als privacy (AVG), uitbestedingen, informatiebeveiliging, beloningsbeleid en duurzaamheid. Er kwam ook aandacht voor cultuur en gedrag. En voor reputatiemanagement, omdat de kloof tussen wetgeving en maatschappelijke opvattingen steeds groter werd. Het aantal compliance officers nam enorm toe en de compliancefunctie is inmiddels een niet meer bij de bestuurskamer weg te denken vertrouwde adviseur geworden. Het vakgebied is verder geprofessionaliseerd door onder andere de Vereniging van Compliance Professionals (VCO), onderzoeken, vele opleidingen en cursussen. Maar wat is nu de toekomst van compliance? Is die er wel, met alle technische ontwikkelingen van de huidige tijd, zoals ChatGPT, algoritmes en Artificial Intelligence (AI)? Interne beheersing 'by design', via gedigitaliseerde key controls in bronapplicaties?

Mijn inschatting is dat het belang van de compliancefunctie alleen maar toeneemt. Zeker zolang nieuwe technieken ten dienste staan van mensen, die er gebruik van maken om nog meer waarde in het economisch proces toe te voegen. Inherent aan mensen zijn aspecten zoals 'creativiteit' en 'cultuur, gedrag en emotie'. Die zijn lastig te automatiseren. En hiermee blijft 'integriteit' een kernrisico. Daarnaast bevatten te nemen besluiten nog altijd – en misschien zelfs relatief meer – ethische afwegingen, waarbij adequate advisering nodig is.



Wel vraagt dit van de compliance officer aanvullende kennis en vaardigheden. Naast kennis van wet- en regelgeving, interne beheersing en cultuur en gedrag, is de nodige IT-kennis voor compliance officers van de toekomst onontbeerlijk. En qua vaardigheden neemt het belang van maatschappelijke sensitiviteit verder toe. Evenals het belang van creativiteit. De vraag is namelijk vaak niet langer of iets wel of niet mag. Maar hoe iets vorm te geven valt, zodat het wél is toegestaan én in het belang is van zowel de klant, de financiële instelling als de maatschappij als geheel. Dus NCI; op naar de volgende 25 jaar om moderne compliance officers voor te bereiden op een mooie toekomst!

Christoph Vergouwen is Senior Manager Compliance bij Achmea voor de business-clusters Vastgoed/Hypotheek, Pensioenen en Beleggen. Christoph was in 2006 deelnemer aan de Leergang Compliance en werd later docent bij en opdrachtgever van het Nederlands Compliance Instituut.



COMPLIANCE VOLWASSEN?

Peter Westdijk

Wanneer ben je volwassen? Het antwoord op die vraag varieert en is afhankelijk van je invalshoek, van de culturele context, opleiding en vele andere factoren. Een soort gemeenschappelijke deler is wel dat volwassenheid betekent dat je voor jezelf kunt zorgen (hierbij laat ik veel aspecten buiten beschouwing).

Wanneer is compliance dan volwassen? En de compliance officer, wanneer is die volwassen? In deze bijdrage wil ik je meenemen in mijn persoonlijke visie op de ontwikkeling van het compliancevak, eindigend met een korte blik in de toekomst.

De ontwikkeling van de mens naar volwassenheid

Enigszins gestileerd en vereenvoudigd laat de weg naar volwassenheid zich indelen in een aantal stappen. Op de basisschool leren we lezen, schrijven en rekenen; basisvaardigheden die we de rest van ons leven nodig hebben. Op de middelbare school krijgen we veel meer vakken met veel meer diepgang en detaillering.

Dat is het stuk kennis. Maar wat herinneren we ons van met name de middelbare school? Meestal niet de lesstof! Maar wél de strijd om jezelf te leren kennen, het met horten en stoten leren communiceren met die ene die je zo leuk vond, maar later werd ingepikt door een mooier meisje of een stoerdere jongen. Het voor jezelf opkomen terwijl de hormonen door je lijf gierden en ze thuis maar doorzeurden over je schoolprestaties, terwijl dat in die periode helemaal niet belangrijk voor je was.

Eigenlijk leerde je op de middelbare school de soft skills die horen bij het onderdeel zijn van een groep, bij het zijn van mens als sociaal dier. Het vormen van je persoonlijkheid was minstens zo belangrijk als het opdoen van kennis, ook al dachten je ouders en je leraren daar misschien anders over.

Ook de studietijd was voor velen niet echt een 'studie'tijd. Van die periode herinneren we ons veel niet-studieactiviteiten en ervaringen. Ook daar was het 'leren leven' minstens zo belangrijk als het 'leren'. Maar de studietijd vormde wel de overgang naar de volgende fase: werken en zelfstandigheid; de volwassenheid.

De ontwikkeling van de compliance officer naar volwassenheid

Zonder een gedegen en verantwoord historisch beeld te willen en kunnen schetsen van de ontwikkeling van het compliance vakgebied, heb ik als beeld dat compliance van origine een sterk inhoudelijk karakter heeft. Wetskennis was en is essentieel: we kennen vele juridisch geschoolden die van legal naar compliance zijn doorgestroomd.

En de alsmaar toenemende wet- en regelgeving benadrukt dit aspect alleen maar meer. Denk bijvoorbeeld aan de regeldruk voor financiële ondernemingen om witwassen te voorkomen. Dat is een vakgebied op zich aan het worden, waar meer dan 10.000 mensen (schatting NVB in 2020) in Nederland hun dagelijks brood mee verdienen.

Ook Environmental, Social & Governance (ESG) is een onderwerp waarin veel inhoudelijke aspecten een rol spelen, met zelfs verslaggevingsnormen daarbij. Steeds meer partijen storten zich op dat onderwerp en steeds meer mensen zijn er beroepsmatig bij betrokken.

We zien ook in vacatureteksten en in opleidingsprogramma's een grote vakinhoudelijke component terug. Steeds meer onderwerpen vergen steeds meer diepgaande kennis. Ik zie hier een parallel met de schoolperiode: we hebben een sterke focus op de verschillende vakken en de vakkennis. We moeten leren en dan toetsen maken om te laten zien dat we de stof voldoende beheersen. Toenemende deskundigheid staat vaak centraal in de ontwikkeling van de compliance officer.



Levenslessen

Maar waar en wanneer leert de compliance officer zichzelf als professional kennen? Wanneer leert hij te communiceren met lastig toegankelijke anderen waarmee hij wel een connectie wil? Hoe leert hij zichzelf staande houden in zijn turbulente en soms licht vijandige omgeving?

Je kunt er niet omheen als compliance officer: er is meer dan alleen kennis nodig op weg naar volwassenheid. Ook de compliance officer is een sociaal dier, dat zijn weg moet vinden in de groep en aansluiting moet krijgen bij de groep.

Het invullen van de rol van compliance officer wijkt wel af van veel andere rollen. De onafhankelijkheid van de tweede lijn vergt ruggengraat om niet te gaan helpen en 'eerstelijns' te worden. De adviesfunctie vergt naast deskundigheid ook overtuigingskracht, misschien wel overredingskracht om anderen van een nieuw standpunt te overtuigen. Of veel wijzer nog: de adviesfunctie vraagt de wil om eerst ons eigen ego opzij te zetten en écht naar de ander te luisteren, zodat je vervolgens vanuit verbinding met elkaar kunt zoeken naar de meest passende oplossing.¹ De monitoringsfunctie vergt niet alleen observatievermogen, maar vooral ook de vaardigheid om de bevindingen dusdanig te verwoorden en rapporteren dat de beoordeelde het positief ervaart en eventuele aanbevelingen omarmt.

Hoewel beknopt, toont het voorgaande dat de compliance officer naast zijn vaktechnische deskundigheid ook (sociale) vaardigheid nodig heeft om op eigen benen te kunnen staan, om zichzelf volwassen te beschouwen. Volwassen zijn is dus meer dan alleen diploma's hebben gehaald.

¹ Zie ook mijn boekrecensie van het boek 'Don't push me!' op pagina 28 van deze editie van De Compliance Officer.

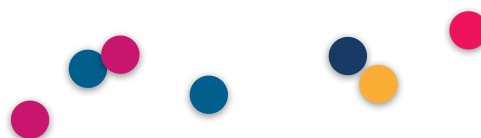
Is het Nederlands Compliance Instituut volwassen?

In deze jubileumeditie van 'De Compliance Officer' vieren we dat wij 25 jaar bestaan. Op die leeftijd zou je volwassen moeten zijn, maar zijn we dat ook? Ik durf te beweren dat wij als NCI nog niet volwassen zijn, maar wel goed op weg. We realiseren ons als organisatie en als daar werkzame professionals dat vaktechniek meer is dan alleen wetten en regels kennen. Soft skills horen evenzeer op hoog niveau te zijn. Om mensen in beweging te krijgen, om de boodschap over te brengen, om het belang goed duidelijk te maken. In onze adviezen, ondersteuning en trainingen besteden we meer en meer aandacht aan de soft skills.

Is compliance volwassen?

We zien om ons heen dat nog niet alle compliance professionals dat aandachtsgebied ook hebben omarmd. Soms wordt het zelfs afgedaan als 'iets voor softies'. Dus in mijn ogen is compliance als vak nog niet volwassen; het vakgebied moet nog groeien in soft skills. In de volgende editie van dit tijdschrift zullen we meer aandacht besteden aan andere niet-vaktechnische vaardigheden die een volwassen compliancefunctie kenmerken.

Peter Westdijk is als senior compliance & privacy officer werkzaam bij het NCI. De combinatie van hard skills en soft skills is een rode draad in zijn denken en handelen. Communicatie is een stokpaardje dat hij graag berijdt: E=K*A (effect = kwaliteit maal acceptatie, ook bekend als de 'Wet van Maier') is zijn drijfveer om compliance officers te willen leren hoe ze de acceptatie van hun werk kunnen vergroten.



EEN SPRONG DOOR DE TIJD: DE SPANNING VAN COMPLIANCE REFLECTIES OP HET COMPLIANCEVAK

Richard Hoff

Naar aanleiding van het tienjarig jubileum van het integriteitstoezicht van De Nederlandsche Bank (DNB) verscheen in het Jaarboek Compliance 2007 een terugblik op de toenmalige ontwikkelingen in integriteit in de financiële sector. Als belangrijke mijlpaal gold, en geldt nog steeds, de introductie van integriteit als expliciet voorwerp van toezicht in de financiële toezichtwetten. Dit is in 2003 gebeurd met de inwerkingtreding van de Wet Actualisering en Harmonisatie financiële toezichtwetten (Wet A&H).

Een terugblik uit 2007

Diezelfde bijdrage gaf een korte reflectie op compliance in de financiële sector en gaf een typering van de verschillende manieren waarop compliance in de praktijk benaderd werd:

- *Legal*: Besluiten van de onderneming worden juridisch getoetst.
- *External affairs*: Besluiten van de onderneming worden op een doordachte wijze aan belangengroepen gecommuniceerd en de onderneming is bereid deze besluiten voor die fora te verdedigen.
- *Issue orientation*: Bij concrete onderwerpen betreft de onderneming haar belanghebbenden (stakeholders) om tot besluitvorming te komen.
- *Compliance orientation*: Op systematische wijze brengt de onderneming haar wettelijke verplichtingen in kaart alsmede de gevolgen van niet-naleving (non-compliance) van die wet- en regelgeving. Per verplichting neemt de onderneming maatregelen om naleving te bewerkstelligen.
- *Integrity orientation*: De onderneming gaat in deze benadering een stap verder dan in de compliance orientation door zich te richten op de beheersing van integriteitsrisico's. Waar 'compliance' in enge zin is gericht op het naleven van de wet- en regelgeving, worden in de bredere benadering ook andere ethische normen, maatschappelijke ontwikkelingen en door de onderneming zelf opgestelde normenkaders c.q. codes betrokken. De bredere benadering wordt ook wel aangeduid met het begrip 'integriteit'.

Wat was de stand van zaken destijds? De wettelijke norm was duidelijk en geënt op de *integrity orientation*. Tegelijkertijd werd waargenomen dat de praktijk bij de instellingen die norm nog niet haalde. Vooral werd gezien dat veel instellingen zich beperkten tot een formeel-juridische benadering van compliance of tot een incident-gedreven benadering. Goede risicoanalyses waren nog ver weg, en als ze er al waren betrof dat veelal een opsomming van wettelijke bepalingen. De compliance-activiteiten beperkten zich met name tot het zogenoemde implementeren van wet- en regelgeving. Ook werd een ontkenning van bepaalde risico's waargenomen bij instellingen, tot uiting komend in uitspraken als: 'dat kan bij ons gewoon niet voorkomen', 'dit geldt voor ons natuurlijk niet', of: 'we moeten wel realistisch blijven'.

Kortom: van de *integrity orientation* kwam nog niet veel terecht, in de praktijk was vooral een mix van *legal*, *external affairs* en *issue orientation* te zien, met soms een voorzichtig begin van een compliance orientation. Dat men met een onderwerp als maatschappelijke betamelijkheid ook niet goed raad wist, bleek uit de moeite die men had om een normatieve positie in te nemen die verder ging dan het simpele 'juridisch zijn we gedekt'. De terugblik in het Jaarboek Compliance 2007 was bezorgd over de gevolgen van deze invulling en zag als risico daarvan dat de financiële sector gecorrigeerd zou blijven worden door maatschappelijke opvattingen – met aantasting van reputatie en vertrouwen.





Reflecties

Als we met dit in het achterhoofd nu eens terugkijken op de afgelopen 25 jaar, wat valt dan op?

Het eerste is dat de risicobenadering in deze hele periode de norm is. De verplichting om integriteitsrisico's te analyseren en te beheersen is in 2001 geformaliseerd in de Regeling Organisatie en Beheersing (ROB) van DNB. In feite was dit een weerslag van de ontwikkeling in de jurisprudentie. In 2007 werd dit overgenomen in de Wet op het financieel toezicht (Wft). Met de introductie van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) in 2008 werd de risicobenadering voor integriteit nog eens onderstreept. Dit betekende nog niet dat deze benadering ook direct goed ingang vond. Dat wordt allereerst geïllustreerd door de vaststelling van DNB in 2015, na een breed opgezet onderzoek, dat meer dan 80% van de integriteitsrisicoanalyses niet voldeed en dat er vele instellingen waren die niet over een integriteitsrisicoanalyse beschikten.

Een tweede illustratie vinden we in de maatregelen die toezichthouders en Openbaar Ministerie oplegden na 2015. Bij meerdere instellingen bleek sprake te zijn van, soms ernstige, tekortkomingen. Onder meer bleken integriteitsrisicoanalyses vaak onder de maat, een belangrijke onderliggende oorzaak van de integriteitschendingen. De opgelegde maatregelen lieten ook zien dat toezicht en handhaving nodig waren – en nodig blijven.

Meer in het algemeen hebben incidenten vaak ook als gevolg dat er extra regelgeving wordt ontwikkeld en/of extra toezicht wordt ingezet. Dat is hier ook het geval. Het falen van instellingen op het gebied van compliance en integriteit heeft geleid tot extra inzet van wet- en regelgeving. Zeker op de terreinen van witwassen en sancties is de werking van deze risicoregelflex goed zichtbaar.

De vraag is wel of de ingezette maatregelen hebben geleid tot het omarmen van een risicogebaseerde benadering. De tekenen wijzen erop dat veel instellingen hun ankers toch zijn gaan hechten in een regelgedreven benadering, waarbij achterliggende doelen en een weloverwogen beheersing van integriteitsrisico's buiten beeld zijn geraakt. Het gevolg daarvan is onder meer een sterk toegenomen beheersing – maar helaas ook op punten waar dat niet nodig, en zelfs belemmerend is.

De vraag naar de zin van compliance blijft daarom cruciaal, juist voor de goede toepassing en uitwerking ervan in de praktijk. Dit inzicht lijkt steeds meer veld te winnen. Op dit punt móet het compliancevak zijn toegevoegde waarde laten zien om

draagvlak te behouden voor essentiële belangen. Dit vergt een hoge mate van professionaliteit. Juist compliance professionals beoefenen een beroep waarmee organisaties de wettelijke en maatschappelijke normen in hun situatie en context laten functioneren en effectief laten zijn. Dat vraagt om expertise en vaardigheden ten aanzien van wet- en regelgeving, ethiek en gedrag, bedrijfsvoering en integriteitsrisicomanagement. Waar in het verleden compliance er wel eens 'bij' werd gedaan, ofwel werd getypeerd als 'olifantenkerkhof', is het in de afgelopen jaren een echt vak geworden.

Daarmee kan het niet anders dan dat complianceprofessionals ook vaker stilstaan bij hun mandaat: waar sta ik voor? Welke belangen moet ik beschermen? En beperkt mijn mandaat zich tot het naleven van de wettelijke regel of moet ik me vooral richten op het beoogde effect? Dat kan een spanningsveld opleveren met andere opvattingen hierover binnen de organisatie – de 'spanning van compliance' zou in de toekomst wel eens steeds meer naar voren kunnen komen.

Tot slot is het een feit dat de investeringen in compliance substantieel zijn toegenomen – met niet alleen aandacht voor formele aspecten, maar ook voor gedrag en cultuur. Daarbij zien we dat integriteitsrisicoanalyses vaker een rol spelen bij het inrichten van de beheersing van integriteitsrisico's – maar ook zien we dat dit nog lang niet overal zo is. In veel gevallen is de integriteitsrisicoanalyse nog een document op zichzelf, waarmee men aan de verplichting tot het hebben van zo'n analyse denkt te hebben voldaan. Door de tijd heen is er voortgang gemaakt, de volgende stap is dat de integriteitsrisicoanalyse daadwerkelijk gaat functioneren als een stevig fundament voor de integere bedrijfsvoering in de praktijk.

Kortom: de professionalisering van het compliancevak is zichtbaar, maar tegelijkertijd vraagt de verdere ontwikkeling hiervan zeker nog een inspanning. Het compliancevak wordt uitgeoefend in een krachtenveld met meerdere spelers en belangen, wat vraagt om expertise, zelfstandigheid en durf om verantwoordelijkheid te nemen voor wat het compliance-mandaat vraagt. Daar ligt nog wel een opdracht: integriteit is het waard.

Dr. mr. ir. Richard Hoff is toezichthouder bij De Nederlandsche Bank en kerndocent van de Executive Master Compliance & Integriteit Management aan de Vrije Universiteit. Deze bijdrage is op persoonlijke titel.

HET NCI IN SU, SURINAAMS COMPLIANCE INSTITUUT?

Loek Moerman



Donderdag 28 september 2023. Ik ben in de vroege ochtend op Schiphol voor mijn vlucht naar Suriname. Ik ben nog nooit in Suriname geweest en ben erg nieuwsgierig wat me daar te wachten staat. Doel van de reis is het verzorgen van een aantal Anti Money Laundering (AML)/Combatting the Financing of Terrorism (CFT)-trainingen bij Coöperatieve Spaar- en Kredietbank GODO.

Begin 2023 heeft GODO contact met ons gezocht met de vraag of we ondersteuning kunnen bieden bij het uitvoeren van de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA). GODO heeft daar nog geen ervaring mee en wil dit proces zo goed mogelijk uitvoeren. Gezien onze compliance-ervaring mogen wij dit voor GODO gaan doen. Nadat we integriteitsrisico's in online sessies hebben geïdentificeerd, bleek dat GODO ook graag wil dat wij AML/CFT-trainingen verzorgen voor het personeel van de bank. Om deze trainingen zo effectief mogelijk te laten zijn, spreken we af dat deze trainingen op locatie in Paramaribo verzorgd worden. Dat betekent op reis naar het mooie Suriname.

Geschiedenis

Suriname en Nederland delen een grote gezamenlijke geschiedenis. Niet per se de mooiste bladzijde uit onze geschiedenis, maar de onderlinge band is er nog steeds. Zeker ook omdat er een grote Surinaamse gemeenschap in Nederland is en Nederlands nog steeds de officiële taal is. Sinds 1975 is Suriname onafhankelijk van Nederland en in die kleine 40 jaar onafhankelijkheid is er zelden sprake van stabiliteit geweest. De economische en financiële situatie in Suriname is verre van stabiel. Onder internationale druk vanuit bijvoorbeeld het Internationaal Monetair Fonds (IMF) en de Financial Action Task Force (FATF) moet er flink worden hervormd en moet de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering sterk verbeteren. Dit om te voorkomen dat Suriname internationaal in een isolement komt. De huidige regering van Suriname is echter bezig om het tij te keren, o.a. door het aannemen van nieuwe wetgeving op het gebied van witwasbestrijding.

Samen met Melissa Sonotaroeno en Virangini Tikai, vanuit de compliance department van GODO, heb ik de trainingen

voorbereid en heb ik me verdiept in de bank én in Suriname. Ik leer dat Suriname het economisch moeilijk heeft, er sprake is van een hoge mate van corruptie in het land én dat Suriname 'geblacklist' dreigt te worden, onder andere omdat het onvolgende in staat is om witwassen en terrorismefinanciering te voorkomen. Door middel van nieuwe wetgeving wil de regering van Suriname hier nadere invulling aan geven en ook via de Surinaamse Bankiersvereniging worden veel initiatieven genomen om hier vanuit de bankensector invulling aan te geven.

Kennismaken met Suriname

Na de landing gaan de deuren van het vliegtuig open en voel ik direct de tropische warmte. Suriname kent niet de jaargetijden die wij kennen, maar heeft wel vier seizoenen: de grote en kleine droge tijd en de grote en kleine regentijd. Als ik er ben, is het de grote droge tijd. Het is warm, heel warm. Zelfs de Surinamers die ik spreek vinden het té warm. Het is fijn om even te acclimatiseren de eerste dagen voordat de trainingen beginnen. Bovendien heb ik afspraken met twee andere Surinaamse banken, om te kijken of we daar ook iets voor kunnen betekenen.

Wat me die eerste dagen opvalt is de schoonheid van het land en de vriendelijke en gastvrije mensen. Ook valt de diversiteit van de mensen op, Suriname is een mengelmoes van verschillende culturen. Uiteraard de oorspronkelijke inheemse bevolking, de nazaten van de tot slaaf gemaakten, en ook de grote van oorsprong Javaanse en Hindoestaanse gemeenschap die na de afschaffing van de slavernij veelal als contractarbeiders naar Suriname zijn gekomen om te werken. Ik verblijf in Paramaribo, de hoofdstad, maar ik word wel nieuwsgierig naar de rest van het land, wat voor meer dan 90% uit Amazone-oerwoud bestaat!



Aan het werk

Maar ik ben hier niet op vakantie, er moet gewerkt worden! In een week tijd moet ik 17 AML/CFT-trainingen verzorgen voor alle medewerkers van GODO. Een mooie uitdaging dus! In voorbereiding op de sessies, heb ik veel nieuwsberichten uit Surinaamse kranten en websites gelezen en gesprekken gevoerd met mijn contactpersoon Melissa. Daardoor heb ik een goede indruk gekregen van de status van de bestrijding van witwassen in Suriname. Dit kan ik combineren met mijn ervaring in Nederland als compliance officer in dit onderwerp. De bestrijding van witwassen staat in Suriname nog in de kinderschoenen en er moet nog veel gebeuren om te spreken van een effectieve aanpak. In de relatief korte trainingen van twee uur leg ik vooral uit waarom het belangrijk is om witwassen te bestrijden en gaan we heel hands-on aan de slag met casuïstiek van de bank. Ik ben blij dat het lukt om een goede interactie los te krijgen, dat draagt enorm bij aan het leerproces van de medewerkers.

Ontdekkingstocht

Gelukkig heb ik naast de trainingen ook nog wat tijd om een klein deel van het prachtige land te zien. Met recht een klein deel, want Suriname is ongeveer vijf keer groter dan Nederland, dus de tijd is nu te kort om diep het binnenland in te gaan. Ik heb wel tijd voor een bezoek aan fort Zeelandia, wat midden in de stad ligt, waar een gids tot in detail de geschiedenis van het fort bespreekt. Verhalen over het slavernijverleden, maar ook de recente geschiedenis van de decembermoorden komt aan de orde.

Met de boot bezoek ik Plantage Rust en Werk, waarbij de gids een uitgebreide uitleg geeft hoe het er in de tijd van de slavernij aan toe ging. Ademloos luister ik naar zijn verhalen hoe vreselijk de behandeling van de tot slaaf gemaakten door de plantagehouders is geweest en hoe zwaar het leven was in die tijd. Belangrijk dat deze verhalen verteld blijven worden! Op de

terugweg met de boot gaan we op zoek naar rivierdolfijnen, die vaak met de ondergang van de zon op de kruising van de Surinamerivier en de Commewijnrivier op zoek zijn naar voedsel. En ze stellen ons niet teleur: bij een prachtige zons- ondergang komen ze erg dicht bij de boot.

Terug naar SU

De gesprekken bij twee andere banken in Suriname leiden inmiddels tot nieuwe opdrachten. Dat betekent dat we, vrijwel gelijk na terugkomst, opnieuw een bezoek aan Suriname plannen. Deze keer ga ik niet alleen, maar reis ik met mijn collega Adinda Lammens. Half november reizen we samen, wel zo gezellig, naar Suriname. In de voorbereiding op deze opdracht heb ik mijn enthousiasme over Suriname niet onder stoelen of banken gestoken. Ook nu hebben we een intensief programma met veel trainingen die we moeten verzorgen. We merken ook hier weer dat Surinamers trots en betrokken zijn. Dat maakt ons weer trots dat wij op deze manier ons steentje bij kunnen dragen. In maart 2024 reis ik alweer voor de derde keer naar Suriname. Dit keer ga ik bij drie banken aan de slag, Adinda bij twee. Het is mooi om te zien dat we impact kunnen maken bij de banken die we bezoeken. Ik heb echt het gevoel dat Suriname de weg omhoog heeft ingezet naar een stabiele en integere financiële sector, en dat verdienen de Surinamers. Wij staan klaar om hieraan een bijdrage te leveren. Op naar nog veel mooie samenwerkingen in Suriname!

Loek Moerman werkt als senior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut en ondersteunt organisaties binnen en buiten de financiële sector op vrijwel alle compliance-thema's. Daarnaast is Loek docent Zorgplicht in de Leergang Compliance Professional en verzorgt hij compliance en integriteitstrainingen op maat.

HET DUNNING-KRUGER EFFECT

Edgar Karssing

Johan Cruijff wist hoe je het fileprobleem kunt oplossen: “Als je 140 mag rijden in plaats van 120, ben je eerder van de snelweg af en dus zijn er minder files.”¹ Hoe minder we weten, hoe meer vertrouwen we hebben in onze ‘kennis en kunde’. Dat is het Dunning-Kruger effect.² Het noopt tot bescheidenheid. In deze bijdrage bespreek ik dit inzicht, dat dit jaar precies 25 jaar oud is.

Hagiografie

Ook het Nederlands Compliance Instituut is dit jaar precies 25 jaar oud. Eigenlijk wilde ik een hagiografie schrijven, een loflied op het instituut waarmee ik al zo lang zo prettig samenwerk. Het instituut dat twee van mijn boeken heeft uitgegeven, en een derde is onderweg. Het instituut waar zoveel prettige mensen werken, waar Diane als gastvrouw zorgt dat jij je bij binnenkomst meteen welkom voelt. Het instituut dat met Alle als oprichter, en directeuren als Cora en Ruud, in een kwart eeuw is uitgegroeid tot een gerenommeerd baken in compliance land. Het is goed om jubilea te vieren. Maar ik heb uiteindelijk gekozen voor dat andere jubileum. Het Nederlands Compliance Instituut is, naast veel meer, een opleidingsinstituut. Daarom lijkt het me passend om de mede-jubilaris – het Dunning-Kruger effect – te bespreken. Een effect dat een belangrijke hindernis bij opleiding en onderwijs kan zijn. Voor een docent, maar zeker ook voor een compliance officer die een verhaal aan medewerkers kwijt wil.

Een domme boef

McArthur Wheeler is een boef. Hij beroofde twee banken, zonder vermomming, en lachte vriendelijk naar de camera. De boef werd vrij snel gearresteerd. Tot zijn eigen ontzetting. Wheeler dacht namelijk onzichtbaar te zijn; hij had ontdekt dat je met Citroënsap onzichtbare inkt kunt maken en had dit middel op zijn gezicht gesmeerd om onzichtbaar te zijn.

Een verklaring

Wheeler is een domme boef. Maar zijn we niet allemaal op onze eigen manier vaak even dom? Het voorbeeld komt uit het artikel van Dunning en Kruger uit 1999. Zij constateren dat Wheeler geen bijzonder geval is: het is heel menselijk om de eigen expertise te overschatten en hierin dus meer vertrouwen te hebben dan gerechtvaardigd is. Een probleem dat op scherp wordt gezet doordat de kennis en kunde die we missen vaak precies de kennis en kunde zijn die we nodig hebben om het eigen feilen te doorzien. Voorbeeld: als je de kennis mist om grammaticaal correcte zinnen te schrijven, dan heb je ook niet de kennis om te zien wat je fout doet. Is dit een absolute wetmatigheid? Nee, we zullen bijvoorbeeld niet snel het vertrouwen hebben dat we een openhartoperatie kunnen doen. En ik kan wel denken dat ik een geweldige atleet ben, op de baan zal de werkelijkheid dit snel tegenspreken. Maar bij meer alledaagse onderwerpen dreigt het Dunning-Kruger effect. Er is dan sprake van meta-onwetendheid: we weten niet wat we niet weten. Je bent nog vatbaarder voor het Dunning-Kruger effect als je op bepaalde terreinen wel degelijk expert bent. Dan kun je opeens denken dat je ook het fileprobleem kunt oplossen.

Domme beslissingen

We kunnen niet alles weten.³ Sterker nog, van de meeste onderwerpen weet ik maar heel weinig af. Ik weet niet hoe een inductiekookplaat werkt, ik heb slechts een vaag vermoeden hoe het internet in elkaar zit en ik kan niet beoordelen of vaccinaties veilig zijn. Het is zelfs rationeel om niet alles te willen weten, ik zou geen tijd hebben om die kennis ook nuttig te gebruiken. Het wordt lastig als ik onterecht denk een onderwerp te doorgronden en daarop ook mijn beslissingen baseer. Dan kan ik met veel zelfvertrouwen domme beslissingen nemen, persoonlijk en professioneel, en onnodige risico's lopen.

¹ M. Schmeier, *Het Dunning-Krugereffect*, JSW, 2018, 12-15.

² J. Kruger en D. Dunning, 'Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments', in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 247-296; D. Dunning, 'The Dunning-Kruger effect: on being ignorant of one's own ignorance', in: J. Olson en M. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, 2011.

³ Ik parafraseer in deze paragraaf Dunning (2011), *ibid.*



Morele zelfoverschatting

Bestaat er ook zoiets als een moreel Dunning-Kruger effect? Hiernaar is jammer genoeg weinig onderzoek gedaan, ik heb het in ieder geval niet kunnen vinden. Volgens Schwitzgebel ligt het echter voor de hand dat moraliteit geen uitzondering is: "The least ethical people are typically also the least capable of recognizing what counts as an ethical violation and how serious the violation is – especially, perhaps, when thinking about their own behavior."⁴ En veel beslissingen hebben morele implicaties; domme beslissingen kunnen negatieve gevolgen hebben voor derden en daarmee hun belangen schaden.

Bescheiden en nieuwsgierig

Is er een medicijn tegen het Dunning-Kruger effect? Dunning wijst in een overzichtsartikel op Socrates, de vader van de Westerse filosofie.⁵ Volgens het Orakel van Delphi was Socrates de meest wijze mens op aarde. Socrates begreep dat niet, want om wijs te zijn heb je immers kennis nodig en hij vond juist dat hij helemaal niets wist. Hij ging op onderzoek uit en bevroeg heel veel mensen. Socrates ontdekte dat ze wel heel zelfverzekerd antwoord gaven op zijn vragen maar al snel door de mand vielen als hij doorvroeg. En dat is de bron van wijsheid van Socrates: weten wat je niet weet. Kortom, het beste medicijn tegen het Dunning-Kruger effect zijn bescheidenheid en nieuwsgierigheid. Dat begint met inzicht in het gemak waarmee we misplaatst vertrouwen hebben in eigen kennis en kunde, dat begint met waken voor zelfoverschatting. Om vervolgens ons te omringen met mensen die onze kennis en kunde kritisch bevragen en feedback geven door op blinde vlekken te wijzen. Het is voor buitenstaanders immers veel gemakkelijker om ons zelfbeeld te corrigeren; net zoals wij heel gemakkelijk het feilen van anderen doorzien. Nieuwsgierigheid staat dan voor een leerproces dat nooit klaar is. En dat tijd kost. Tijd die zichzelf terugverdient.

Uitdaging voor opleiding en onderwijs

Hoe heerlijk als je alles al weet, hoe heerlijk om veel vertrouwen te hebben in eigen kennis en kunde. Hoe vervelend dat je dan nog wordt lastiggevallen met opleiding en onderwijs: wat heb je nog te leren? Ja, het Dunning-Kruger effect is een behoorlijke uitdaging voor trainers en opleiders: wie denkt alles al te weten zal weinig gemotiveerd zijn om zichzelf uit te dagen om iets nieuws te leren. Wie zelfvertrouwen ontleent aan oppervlakkige kennis zal zich niet willen inspannen om de eigen kennis te verdiepen en verbreden. En de docent kan natuurlijk zelf ook de eigen kennis en kunde overschatten. Ook dat helpt niet in het leerproces.

Nog een keer Socrates

Socrates was bescheiden en nieuwsgierig, hij nam de tijd voor zijn eigen leerproces. Maar hij wordt ook als rolmodel gezien als leraar: door het stellen van vragen liet hij zijn gesprekspartners hun eigen feilen doorvoelen en nodigde hij ze uit hun opvattingen kritisch te bevragen. Dat zorgt voor de noodzakelijke bescheidenheid als tegenwicht tegen zelfoverschatting en is tegelijkertijd een oefening in metacognitieve vaardigheden als zelfreflectie en zelfevaluatie. Vaardigheden die nodig zijn om kritisch na te denken over eigen kennis en kunde, om realistischer te zijn over eigen sterktes en zwaktes.

Bewustwording en feedback

Wat ook helpt is deelnemers aan opleiding en onderwijs te vertellen over het Dunning-Kruger effect, zodat ze de valkuil zien om zelfvertrouwen en bekwaamheid aan elkaar gelijk te stellen en alert zijn op zelfoverschatting. En hun gericht feedback te geven: je leert immers zelf door advies en feedback van derden. Als trainer en opleider ben je in de positie om anderen hiermee te helpen. Pas daarbij op met te vaak vragen: snappen jullie het? Iemand die lijdt aan het Dunning-Kruger effect zal immers gemakkelijk ja zeggen, terwijl een nee gepaster zou zijn. Dunning en Kruger noemen nog als medicijn de kennis en kunde versterken waardoor mensen beter in staat zijn hun eigen expertise te beoordelen: als ik leer hoe een grammaticaal correcte zin eruit ziet, dan kan ik ook mijn eigen fouten herkennen. Maar, geven ze aan, dit is in zekere zin paradoxaal: want door de kennis en kunde te versterken ben je niet langer incompetent en is zelfvertrouwen in eigen kennis en kunde niet langer misplaatst.

Tot slot

Dunning en Kruger verwijzen in hun artikel naar een uitspraak van de filosoof Russell: "Een van de pijnlijke dingen van onze tijd is dat zelfverzekerde mensen dom zijn, terwijl mensen met verbeeldingskracht en inzicht juist zoveel twijfel en besluiteloosheid kennen." Op de Wikipedia-pagina over het Dunning-Kruger effect staat nog een ander citaat van Russell: "In de wereld van vandaag lopen de domkoppen over van zelfverzekerdheid, terwijl de slimmeriken een en al twijfel zijn." Beide citaten geven een goede samenvatting van het in deze bijdrage besproken fenomeen. Gelukkig zijn er ook medicijnen tegen. Maar dan moet je er wel aandacht aan besteden en de tijd nemen om geen domkop te zijn die zomaar banken berooft of fileproblemen oplost.



Edgar Karssing is als hoogleraar Filosofie, Beroepsethiek en Integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

⁴ www.schwitzsplinters.blogspot.com/2017/11/a-moral-dunning-kruger-effect.html

⁵ Dunning (2011), *ibid.*: 289.

25 JAAR NEDERLANDS COMPLIANCE INSTITUUT IN BEELD

1999

Het Nederlands Compliance Instituut, dan nog Compliance Services, wordt opgericht door Alle Wielenga

Alle Wielenga
Alie Wielenga-van Herk
Marije van Enden

1999

Start van de Leergang Compliance Officer

2001

Start van onze dienst Externe Compliance Officer bij een pensioenfonds

2003

Verhuizen naar Waddinxveen

2003

Start van de Update Compliance

Rabobank wordt grote klant met 22 conferenties

Peter Westdijk: Mijn eerste kennismaking met het NCI was dat zij de externe compliance officer werden; wat een lastig onderwerp (en wat een lastige klant was ik)! Toen werd ik gastdocent en inmiddels fulltime NCI'er. Nu mag ik die lastige materie simpel maken voor onze klanten, samen met de collega's. En daar ligt volgens mij onze kracht: we werken als een team!

2000

Compliance Services wordt Nederlands Compliance Instituut

Cora Wielenga: Ik ben een aantal jaar uitgever geweest van het 'Jaarboek Compliance'. Zeker in het begin vond ik dat spannend. We controleerden alles goed voordat het naar de drukker ging. Bij het tweede jaarboek waarvan ik uitgever was ging het toch mis: op de cover stond 'CCD en bestrijding witwassen' in plaats van 'CDD'. Dat ontdekten we pas toen de pallets met duizenden jaarboeken waren geleverd. Gelukkig zijn we pragmatisch: we hebben stickers met 'Nieuw' erop besteld, en die over 'CCD' geplakt. En Bart introduceerde tijdens de uitreiking een nieuwe term: client customer due diligence'. Mooi toch?

Saskia Overdevest: Ik kwam uit een commerciële wereld en ging in compliance werken. Als ik dat zeg kijkt 90% van de mensen me glazig aan en vraagt: Wat is compliance? Wat doe je dan? Dat was ook de eerste vraag die ik stelde toen ik bij het NCI startte. Het heeft ook wel een paar weken geduurd voordat ik het begreep. Ik geniet ervan om bij het NCI te werken. Er is veel ruimte voor groei. Zo ben ik 1,5 jaar geleden gestart met een opleiding tot vertrouwenspersoon en doe ik dit werk naast mijn compliance-werkzaamheden. De open cultuur, waarin je echt kan kijken of iets wel bij je past, de collegialiteit, de fijne mensen waarmee ik werk zijn de redenen waarom ik graag deel uitmaak van het team van NCI.

2002

2002

Start van Compliance Support, een abonnementsvorm voor onze diensten als externe compliance officer

Bart Peters
Sylvie Bleker

2004
5 jaar NCI

2004

Cora Wielenga
Hein Slijtermeijlink

Mirjam Veen: Ik ben in 2024 bij het NCI begonnen als senior compliance officer en vertrouwenspersoon. Ik ken het NCI al sinds 2018 en heb op verschillende manieren met hen samengewerkt: als cursist, als bezoeker van de jaardagen, als compliance officer en als opdrachtgever. En nu dan als medewerker in dit mooie team. Wat NCI voor mij kenmerkt is de professionaliteit, de betrokkenheid en de vooruitziende blik. Een organisatie met oog voor de mens en hart voor de zaak.

2008
Opleidingscurriculum herzien: start van Leergang Compliance Officer en Leergang Compliance Professional

2008
De Leergang Compliance Professional gecrediteerd door het DSI

2008

Irene Kranenburg
Nur Orhan

2009
10 jaar NCI

2010
Verhuizen naar
Capelle a/d IJssel

2005
De Compliance Award wordt voor het eerst uitgereikt

2005
Start Compliance Detachering

2008
Nationaal Compliance Congres voor het eerst georganiseerd

2010

Saeed Billar
Jaap van der Heiden

2007

Bas de Groot
Floris Daan
Gert Demmink
Sylvia Vink

Kees Frohn*
Musa Elmas
Rosalie Wisse

2009

2005

Astrid Dasselaar
Naomi Rohling
Rutger de Doelder
Wim Lieve

Adinda Lammens:
NCI is voor mij de organisatie waarin je je iedere dag verder kan ontwikkelen. Door nieuwe kennis en vaardigheden op te doen en dit vervolgens ook toe te (kunnen) passen bij opdrachten. Af en toe dichtbij huis en soms de oceaan over en dat maakt het werken bij NCI voor mij (soms) letterlijk en figuurlijk een grote reis.

Diane Wielenga: Ook al werk ik (pas) 18 jaar bij het NCI, ik heb 25 jaar aan herinneringen. Ik had het voorrecht om de eerste jaren mee te maken als dochter van, en in 2006 veranderde dat in collega van. In de jaren die volgden zijn er veel collega's bij gekomen en ook weer weggegaan. Maar de rode lijn van samenhang en fijn samenwerken is altijd gebleven. Ongeacht de samenstelling, het NCI is één team. En wat voor team! Ik ben daar echt trots op. Een van de hoogtepunten is NCI Happiness. Daarmee zijn we in 2018 met een aantal collega's gestart, met als motto: motiveer, activeer en inspireer jezelf en elkaar! We hebben al heel wat mooie, leuke acties op touw gezet. Het lopen van de ¼ of hele marathon in Rotterdam, deelnemen aan NL Doet, de kleurwedstrijd voor de NCI-kids die (weer) thuis kwamen te zitten in coronatijd. Maar ook kleine dingen om de spirit erin te houden. Zo kreeg ik tijdens de eerste lockdown de mogelijkheid en de tijd om Koffie on Tour op te zetten. We misten de onderlinge gesprekken bij het koffieapparaat. De waardevolle praatjes en eens te horen hoe het ging met de ander, maar ook de geintjes en de prietpraat. Met Koffie on Tour ben ik wekelijks op digitale koffievisitatie gegaan bij collega's, voor een goed gesprek. Daar werd vervolgens een leuke aflevering van gemaakt. Het was echt super om dit te mogen doen, en het was helemaal leuk dat niet alleen ik er blij van werd, maar dat alle collega's uitkeken naar de afleveringen van Koffie on Tour.

Diane Wielenga
Ruud van der Mast
Diana van Vark

Alle Wielenga wordt benoemd tot Ridder in de Orde van Oranje Nassau voor zijn bijdrage aan de professionalisering van de compliancefunctie

2006

Ruud van der Mast: Leuke herinneringen aan NCI zijn er genoeg. Blunders overigens ook. Wat vandaag nog een crisis is, is morgen een waardevolle herinnering. NCI staat voor (h)erkennen, oplossen en doorgaan. Onze kracht ligt in relativeren.

Vincent Weidenaar:

In de korte tijd dat ik nu bij het NCI werk heb ik gemerkt dat de mensen bij het NCI met veel respect en warmte met elkaar omgaan, ondanks de verschillen in achtergronden, interesses en karakters. Dat kan natuurlijk ook niet anders bij een organisatie die integriteit zo'n warm hart toedraagt.

Christa Naves:

We hebben al veel mooie, leuke dingen met elkaar gedaan. Teamdag op het strand, congressen, gezellige BBQ's, borrel en spelletjesavond. Het leukste was het slaapfeestje voor de NCI-kids op ons (toen nog) nieuwe kantoor, een idee dat mijn jongste zoon had nadat hij samen met mij een paar uur op kantoor was. Op 2 oktober 2021 was het zover: met 9 kinderen, na een BBQ, film kijken en lasergamen, slapen in de trainingszaal!

2017 Start Externe Vertrouwenspersoon



Christa Naves
Lide de Hoog
David Rogozinsky
Suzanne Galesloot
Angela Broekema
Monique Rosier
Shanti Kneefel
Anne Denies

Lide de Hoog:

Ik werd gevraagd om 3 maanden bij te springen. Inmiddels zijn we 7 jaar verder en werk ik nog steeds met veel plezier als financieel medewerker, en doe ik de personeels-administratie. Ik denk dat dat wel zegt wat een fijne organisatie NCI is. We werken hard, er is enorm veel kennis en kunde, maar er is ook ruimte voor ontspanning en plezier. Ik blijf graag nog even.

2012

Start van de Leergang Compliance Officer in de Zorg

Loek Moerman: Inmiddels mag ik mij alweer bijna 3 jaar NCI'er noemen. Wat een gave tijd. Veel afwisseling, veel nieuwe kennis en ervaring opgedaan. Alle ruimte om nieuwe zaken op te pakken. Dat heeft me zelfs al een aantal keren in Suriname gebracht. Mooi om onderdeel te zijn van dit fantastische team!

2014 15 jaar NCI



2016

Eva Abbing
Fiona Wijs
Annemarie Pierik
Raimond Stappers
Thai Ha Vu



2014

Ceryl Bané
Susan Tjong
Martin Vente
Sharon Karsten
Geert Vermeulen
Marlinde de Willigen
Roderick Noordhoek
Danieke Boukema-de Willigen

2016 Verhuizen naar groter kantoor in Capelle a/d IJssel



2018

Eric Schuiling
Lucia Buijs
Daan Oosterhof
Mireille Uitenbroek
Süleyman Elmas
Marieke Putters
Lizzy de Hoog
Lisa van Noort
Eline Scheele
Jolijn de Vaal
Kristi Fetahi
Jasmijn Vis
Ruth Esser

2012

Adriaan van Verveeld
Bernadette Ouwerkerk
Brahim El Mourabet
Frans van den Hurk
Marit Klapwijk



2015

Albert de Jong
Angelique van Vark
Arjan Verkerk
Hanne Wanders
Jordi van Rheenen
Lisan van Zante
Marit de Goeij

Lisan van Zante: Je eerste werkdag starten met een workshop schermen, wie kan dat zeggen? Al mijn nieuwe collega's op een leuke en ontspannen manier leren kennen; de kantoor-dag daarna was gelijk geen drempel meer! Ik voelde me ontzettend welkom en ik denk dat menig NCI'er dit kan bevestigen; een fijn en warm bedrijf om voor te mogen werken.

2018 Nationaal Anti Witwascongres voor het eerst georganiseerd

2013

Anja van der Burg
Björn Schuitemaker
Jeroen Hetzler
Petra de Haan-Driedonks
Tom van Middelkoop

Ruth Paas: In april 2020 ben ik begonnen bij het NCI. Mijn eerste werkdag heb ik mijn laptop opgehaald en daarna was het voornamelijk thuis werken. Sommige collega's zag ik na een half jaar pas voor het eerst in het echt, in plaats van via teams. Het NCI is een fijne organisatie waar je gewaardeerd wordt, veel vrijheid krijgt en wordt gestimuleerd om je verder te ontwikkelen! Ook alle collega's zorgen voor een fijne werksfeer en dat het NCI een heel fijne organisatie is om voor te werken.

Marit de Goeij: Hoogzwanger kwam ik solliciteren. De mensen om me heen geloofden niet dat ik enige kans maakte. Het bleek het geen enkele drempel te zijn en 5 maanden later startte ik. Een schot in de roos! Bij NCI kun je zijn wie je bent en wordt ieders inbreng gewaardeerd. Je krijgt kansen om iets nieuws te proberen, en dat mag misgaan of toch niet zo goed bevallen. Er is aandacht voor het persoonlijke aspect en altijd ruimte voor een geintje.

2017 Tiende editie van het Nationaal Compliance Congres

Eric Schuiling: 'Een schip op het strand is een baken op zee' is een oud gezegde. Het betekent: je kunt veel leren van wat eerder fout gegaan is. Ik ben er trots op dat wij organisaties en hun mensen helpen deze lessen te begrijpen en leren toepassen in hun eigen context. Wat is er nu mooier dan vertegenwoordiger, ambassadeur en aanjager zijn van compliance, ethiek en integriteit?



Lucia Buijs: Doet mijn werk ertoe? Bij het NCI heb ik mezelf die vraag nooit hoeven stellen. Ja we doen ertoe! We doen ertoe als NCI met onze missie, en mijn collega's en ik doen ertoe omdat we er steeds zijn voor elkaar én voor die mooie missie. Ik heb samen met het team al 6 jaar mogen bouwen aan de vormgeving van leren en opleiden voor onze deelnemers en klanten. (Bijna) altijd een feestje!



Kieke Hoiting: In 2022 begon ik als stagiaire bij NCI en mede dankzij het NCI studeerde ik in 2023 af. Een jaar verder werk ik nog steeds met veel plezier twee dagen in de week. Hoewel mijn stage al een hele tijd voorbij is, gaat het leren door. Het NCI is een vrolijke, open en inspirerende organisatie waar ik elke dag weer iets nieuws opsteek van de enthousiaste mensen om me heen!

2023
NCI opent Meldpunt voor vermoedens van integriteitsincidenten en misdanden

25 JAAR
Nederlands Compliance Instituut!



2018
Integriteitsmodule start, in samenwerking met DSI

2020
NCI gaat digitaal vanwege corona: alle opleidingen worden omgezet naar de digitale omgeving

2019

- Saskia Overdevest
- Carmen Hughes
- Finfola Planting
- Heleen Marinussen
- Jessica Kouwenoord
- Marja Daamen
- Patricia Vleugel
- Peter Liefting

- Cynthia Arends
- Edon Fetahi
- Hetty van Rooij
- Marieke van Leeuwen
- Martin Kool
- Ruth Paas
- Selma Moelker
- Serena Gonzales Clark

Joelle Sliedrecht:
Fijne organisatie die meedenkt, je vrijlaat en de mogelijkheid geeft om je te ontwikkelen. Ik heb me vanaf de eerste dag heel welkom gevoeld.

- Dirk De Jong
- Joëlle Sliedrecht
- Vincent Weidenaar
- Vonoya Woudstra

2024
Start Permanent Vakbekwaam voor compliance professionals

- Julian van den Meiracker
- Mirjam Veen

2024

Dirk de Jong: Op mijn eerste werkdag vertelde ik: Ik heb een hele leuke vrouw ontmoet ... in Washington D.C. Wat vinden jullie ervan als ik de komende weken mijn onboarding vanuit de USA doe? Het antwoord was: "Yes! You can! We gunnen het je van harte." Inmiddels werk ik alweer bijna een jaar met veel plezier voor het NCI. En mijn vriendin en ik zijn erg gelukkig samen. It works!

2020

2021

- Bojana Vasiljevic
- Loek Moerman
- Melissa Veen



2019
20 jaar NCI

2020
Verhuizen naar eigen pand in Rotterdam met trainingsruimte



- Adinda Lammens
- Edwin van Tongerlo
- Niels Arends
- Peter Westdijk

2022
Start Young Compliance Professional Program

2022



LEIDERSCHAP IN COMPLIANCE: LEREN IS ONDERDEEL VAN HET VAK

Kieke Hoiting en Lucia Buijs

Stel, je kijkt naar je team en ziet dat de teamleden ethische principes toepassen in hun besluitvorming, open met elkaar communiceren en elkaar om hulp vragen bij ethische kwesties. De wereld verandert snel, maar het team is veerkrachtig en weet hier stabiel mee om te gaan. Het toont een moreel kompas en zelfstandigheid. Niet alleen zelf het goede willen doen, maar ook anderen hierin mee willen nemen.

Je team is in staat om dat wat zij zelf geleerd en ontwikkeld hebben, stap voor stap in de organisatie te laten groeien. Je ziet dat ze de instrumenten die jij in je team hebt toegepast, nu breed toepassen in de organisatie. Jouw missie was het integreren van ethische besluitvorming in de organisatie. Door middel van het implementeren van een effectief awareness/ opleidingsplan is het gelukt. Je kijkt terug en bent trots. Je bent veel verder gekomen. Het was niet makkelijk, maar dit is waar je het voor hebt gedaan.

Zomaar een voorbeeld uit de toekomst. Of ... toch niet zomaar een voorbeeld? Over de toekomst van leren en opleiden is veel geschreven en er zijn vele invalshoeken mogelijk. In dit artikel beogen we niet compleet te zijn over alle trends, visies en ontwikkelingen. Integendeel zouden we haast zeggen.

In dit artikel richten we ons op drie trends:

1. Het toenemende belang van leren omgaan met ethische dilemma's;
2. De toenemende behoefte aan leren op de werkplek;
3. Het toenemende belang van de rol van leiderschap in leren.

Deze drie thema's zitten in ons voorbeeld verstopt en komen hierna samen als het gaat over leren en opleiden binnen organisaties in de toekomst. Voordat we daaraan toe komen beschrijven we eerst kort de drie trends.

Trend 1: Het toenemende belang van leren omgaan met ethische dilemma's

Het belang van ethiek voor compliance professionals neemt om verschillende redenen toe, als weerspiegeling van een steeds complexere en veeleisendere zakelijke omgeving.

Wet- en regelgeving veranderen voortdurend en het navigeren door deze complexiteit vereist niet alleen juridische kennis, maar ook een sterk ethisch kompas. Dit ethisch kompas is essentieel. De maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van verantwoordelijkheid en bedrijfsethiek zijn aanzienlijk toegenomen: organisaties worden zowel beoordeeld op hun financiële prestaties als op hun ethische gedrag.

Het risico van reputatieschade als gevolg van ethische misstappen is aanzienlijk: compliance professionals spelen hierin een sleutelrol. Daarnaast zijn we door globalisatie en wereldwijde activiteiten van bedrijven steeds meer verbonden met elkaar en spelen culturele verschillen, mensenrechten en milieukwesties een steeds prominentere rol.

Het begint altijd bij jezelf: als compliance officer moet je je bewust zijn van je eigen morele kompas en de ethische keuzes die je dagelijks maakt. De volgende stap is om ethische vraagstukken op de agenda te zetten in de organisatie; maar hoe doe je dat?

Trend 2: De toenemende behoefte aan leren op de werkplek

Werkplekleren verwijst naar een leerbenadering waarbij werknemers leren, terwijl ze betrokken zijn bij hun dagelijkse taken en verantwoordelijkheden op de werkplek. Het is een praktijkgerichte methode waarbij de nadruk ligt op het direct toepassen van kennis en vaardigheden binnen de context van het werk. Denk aan on-the-job-training, mentorschap, praktijkgerichte projecten, job rotation en peer-learning. Al jaren wordt in het vakgebied van Learning & Development 'werkplekleren' genoemd als een van de belangrijkste trends van de toekomst.

Opleidingen evolueren steeds meer naar een competentiegerichte benadering. Ook in het geval van complianceopleidingen draait het niet alleen om het bijbrengen van kennis, maar om het ontwikkelen van de nodige vaardigheden en attitudes. Leren op de werkplek is een effectieve vorm hiervan. Werkplekleren is praktijkgericht leren en gericht op de toepassing van kennis en vaardigheden in realistische scenario's. Het onderstreept hiernaast het belang van permanente educatie: compliance officers moeten voortdurend leren om zich adequaat aan te kunnen passen aan de constante ontwikkelingen en uitdagingen in het vakgebied.

Navigeren door de complexiteit van wet- en regelgeving vereist niet alleen juridische kennis, maar ook een sterk ethisch kompas.

Trend 3: Het toenemende belang van de rol van leiderschap in leren

Uit een onderzoeksrapport van Emerald Works (2020)¹ blijkt dat de leidinggevende de belangrijkste leermotivator is voor het team, waarbij de leidinggevende maar liefst 35% invloed heeft. Hiermee heeft de leidinggevende een cruciale rol in het stimuleren van een leercultuur en het bevorderen van de ontwikkeling van het team.

1 E. Works, *Learner Intelligence Report: Addressing the Disconnect Between Strategy and Practice*, 2020.

Leiders van de toekomst zijn dé facilitators van een lerende cultuur in hun organisaties. Ze stimuleren een omgeving waarin leren wordt aangemoedigd, fouten worden gezien als kansen voor groei en waar medewerkers hun vaardigheden en kennis voortdurend ontwikkelen. De nadruk ligt op coachend leiderschap.²

Goede leiders erkennen dat de omgeving snel verandert en dat ook zij voortdurend moeten leren om relevant te blijven. Dit bevordert een organisatiecultuur waarin voortdurende educatie wordt gewaardeerd en aangemoedigd. Leiders zijn rolmodellen als het gaat om leren op de werkplek en hebben een actieve rol bij het organiseren van werkplekleren.

Dubbelloop Leren biedt een praktische aanpak

Nu we een duidelijker beeld hebben van de drie trends kunnen we ingaan op de manier waarop deze samen komen. Laten we teruggaan naar ons voorbeeld en het tijdbalkje verschuiven van de toekomst naar het nu. We kiezen voor een specifieke doelstelling: ethische besluitvorming verankeren in het leiderschap van de organisatie. De centrale rol in deze verankering ligt bij het faciliteren van werkplekleren.

Het raamwerk van het Dubbelloop Leren Model³ biedt een praktische leidraad om werkplekleren effectief in te voeren en tegelijk het doel te behalen. Het model bestaat uit drie onderdelen: 1) reflectie op de werkpraktijk, 2) de heroverweging van assumpties en 3) het aanpassen van gedrag.



Figuur 1: Het Dubbelloop Leren Model

2 Dit gedachtegoed doet ons denken aan het boek 'Right kind of wrong' van Amy Edmondson, waarin Amy ons meeneemt in het nut van een 'open foutencultuur'. We verwijzen je graag naar de recensie van Cora Wielenga over dit boek in het vorige nummer van De Compliance Officer.

3 C. Argyris, *Double Loop Learning in Organizations*, Harvard Business Review, 1977.

We lichten graag kort⁴ toe hoe dit model er per stap in de praktijk uitziet:

Reflectie op de werkpraktijk

Het team evalueert hun dagelijkse praktijk en identificeert uitdagingen. De leidinggevende ondersteunt deze reflectie door vragen te stellen die de basis leggen voor verdere analyse.

Heroverweging van assumpties

De leidinggevende moedigt het team aan om hun impliciete aannames en overtuigingen over ethische besluitvorming te verkennen. Het team denkt gezamenlijk na over alternatieve perspectieven en benaderingen.

Aanpassing van gedrag

Het team past hun aanpak aan op basis van nieuwe inzichten en aangepaste overtuigingen. De leidinggevende biedt ondersteuning bij de implementatie van deze veranderingen en stimuleert het delen van ervaringen.

Effectief werkplekleren gaat, zoals in het Dubbelloop Leren Model ook te zien is, een stuk verder dan alleen het opzoeken, uitschrijven en vertellen van relevante onderwerpen. Effectief leren betekent uitdaging, reflectie en coaching door de leidinggevende. Het gaat om het empoweren van het team, zodat zij verder kunnen kijken dan de bestaande kaders rondom ethiek. Motiveer het team en de leidinggevende om deze kaders te heroverwegen en een eigen standpunt ten opzichte van deze kaders in te nemen.

Het model benadrukt daarnaast ook een holistische benadering van leren. De essentie van het model ligt in de verbondenheid van kennisverwerving en gedragsverandering. Het model erkent dat gedragsverandering niet alleen voortkomt uit het opdoen van kennis, maar ook uit zelfreflectie en bewustwording. In dit geval van het persoonlijke ethische kompas. De wijze waarop het leren in het team wordt vormgegeven creëert de basis om het leren in de organisatie vorm te geven: niet alleen focus op kennisoverdracht, maar ook op persoonlijke ontwikkeling.

Het team is zelf rolmodel, bevordert de leercultuur in de organisatie en is in staat programma's te ontwikkelen of bij te dragen in intercollegiale toetsing. Teamleden bevorderen samen de integratie van ethische besluitvorming in processen en com-

municeren ethische waarden en normen. De doelstelling is integraal onderdeel geworden van het denken en handelen. De awareness e-learnings voorbij!

Vijf praktische tips

Hieronder geven we vijf praktische tips om te starten met werkplekleren:

1. Identificeer leerbehoeften: begin met het identificeren van de specifieke leerbehoeften binnen het team. Praat met medewerkers, voer een enquête uit of houd informele gesprekken om te begrijpen waar zij behoefte aan hebben.
2. Faciliteer peer learning: moedig medewerkers aan om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Dit kan informeel gebeuren via korte presentaties tijdens teamvergaderingen of meer gestructureerd via peer-to-peer mentoring.
3. Houd het klein en overzichtelijk en kies voor korte, behapbare leerdoelen. Kijk wat past in de drukke agenda's van medewerkers en maak leren gemakkelijk te integreren in de dagelijkse taken.
4. Begin met een klein pilotprogramma om de effectiviteit van werkplekleren te testen. Kies een specifiek onderwerp of vaardigheid, verzamel feedback en pas de aanpak indien nodig aan voordat je het breder implementeert.
5. Reflecteer op hoe jij als leidinggevende het opleiden van jouw team tot nu toe hebt aangepakt. Na het lezen van dit artikel; waar liggen jouw sterke punten en waar kan jij je nog in ontwikkelen?

Tot slot

Met dit artikel hebben we geprobeerd om de rol van leiderschap in het leren van de toekomst meer gezicht te geven. Leiders bereiken resultaten niet zelf, maar faciliteren hun team door leren op de werkplek te organiseren. Zo vindt er niet alleen kennisoverdracht plaats, maar komt er een daadwerkelijke doorleefde gedragsverandering tot stand. Met effectief werkplekleren bereik je het voorbeeld! Ingewikkeld? Voor de één is een dergelijke werkwijze dichter bij huis dan voor de ander. Wij zien hier bij uitstek een taak voor de afdeling Learning & Development van elke organisatie: leiders leren zelf vorm te geven aan het leren in hun team en organisatie.

Kieke Hoiting is opleidingskundige met een passie voor effectief leren. Ze werkt als zzp'er bij het Nederlands Compliance Instituut en werkt mee aan het realiseren van impactvol leren. Haar interesses liggen in het verkennen van de mogelijkheden rondom leren en het begrijpen van de factoren die het leren versterken of beperken.

Lucia Buijs is manager van de Academy van het Nederlands Compliance Instituut. Ze is bedrijfskundige, adviseur en altijd enthousiast over leren en ontwikkelen. En daarmee ook een groot fan van Leven Lang Ontwikkelen.

⁴ Wil je meer lezen over het Enkelloop, Dubbelloop of Driedubbelloop Leren Model? Een goede bron hiervoor is: D. Van Beek, *Reflecteren kun je Leren: de drie niveaus van leren*, op: www.passionned.nl/3-niveaus-leren, 2021.

Permanent Vakbekwaam

Blijf leren, blijf ontwikkelen

Permanent Vakbekwaam voor compliance professionals!

Zowel voor compliance professionals in de financiële als niet-financiële sector

- Kies uit vier pakketten
- Studeer zoals jij dat wilt
- Houd je kennis up-to-date
- Haal ieder jaar 40 PE-punten
- Behaal het PV-certificaat

Schrijf je nu in voor het pakket wat bij jou past!



'DON'T PUSH ME!' HOE JE MENSEN WÉL BEWEEGT

Peter Westdijk

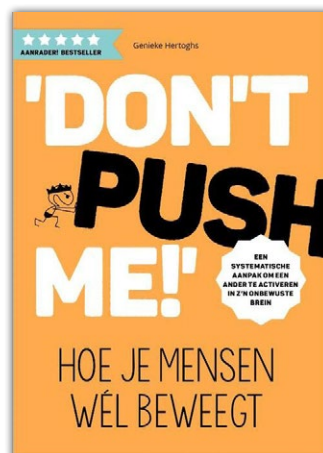
Ik heb Genieke Hertoghs horen spreken over de werking van ons brein en hoe gedragsverandering eigenlijk werkt. Zeer inspirerend! Wat ik vooral concludeerde was zelfreflectie op mijn manier van adviseren en op de manier waarop we vaak awareness-trainingen uitvoeren. Ik heb meteen haar boek 'Don't push me!' gelezen. En, spoiler alert, ik ben fan!

Hertoghs vertaalt het gedachtengoed van Kahneman¹ naar communicatievormen, 'push' en 'pull'. Kahneman onderscheidt Brein 1 en Brein 2. Brein 1 is efficiënt, snel en kan multitasken. Brein 1 neemt de regie als je bijvoorbeeld de maanden van het jaar moet opnoemen. Brein 2 is langzaam, niet efficiënt en kan maar één onderwerp tegelijk behandelen, maar is wel in staat om moeilijke, niet-routinematige onderwerpen af te handelen. Brein 2 neemt de regie als je bijvoorbeeld de maanden van het jaar op alfabetische volgorde moet opnoemen. Hertoghs stelt in haar boek dat Brein 1 95-98% van de tijd de regie heeft. Brein 1 heeft er belang bij om de huidige status te handhaven, want de huidige status maakt dat Brein 1 zo snel routinematige taken kan uitvoeren. Daarom heeft Brein 1 een defensiemechanisme om de huidige situatie te beschermen; een soort schild waarop impulsen afketsen. Mijn interpretatie daarvan is dat eenzijdig verzonden informatie niet aankomt bij de ontvanger. We zijn de hele dag aan het zenden, aan het overtuigen en voorbeelden aan het geven. We praten niet tegen de ander, maar tegen zijn defensiemechanisme, tegen zijn schild. Dan komt het niet aan; voor dovemansoren spreken is geen gezegde uit de vorige eeuw, maar straattaal voor het defensiemechanisme van Brein 1!

Zenden en overtuigen noemt Hertoghs in haar boek 'push'. Herkenbaar zoals zij de voorbeelden noemt en uitlegt waarom het niet werkt. Dit geldt ook voor adviezen en voor awareness programma's die de compliance officer uitvoert, om het onderwerp dicht bij ons werk te brengen. Gelukkig komt er ook een wel werkende methode aan de orde, die Hertoghs 'pull' noemt. Bij pull gebruik je technieken om Brein 2 in de regie te krijgen, zodat je niet voor dovemansoren spreekt. Het leggen van een directe connectie met de ander is een van de manieren om

Brein 2 te activeren. Door bijvoorbeeld te vragen naar iets persoonlijks, naar iets wat de ander drijft of raakt, wordt het defensiemechanisme omzeild en ben je in gesprek met Brein 2. Brein 2 is de gesprekspartner die in staat is tot gedragsverandering, en dat is vaak wat je wilt bereiken! Vervolgens geeft Hertoghs een uitleg hoe je het proces van gedragsverandering op gang kunt brengen en kunt internaliseren, als ik het zo mag omschrijven. Erg leesbaar en herkenbaar vond ik dat gedeelte. De pull-benadering consequent en goed toepassen is nog niet zo eenvoudig. Als je het boek leest lijkt het makkelijk, maar in de praktijk is het vaak lastig om je push-neigingen te onderdrukken. Want push zit wel in het DNA van de compliance officer en van andere tweedelijners, is mijn ervaring. Misschien is dat wel de reden dat we veel awareness-programma's jaarlijks herhalen en dat we zien dat adviezen maar deels worden opgevolgd: omdat het defensiemechanisme van de ander roept: "Don't push me!"

Ik ga niet zeggen dat je dit boek moet lezen: dat zou pushen zijn. Maar als je het gevoel hebt dat je meer zou kunnen bereiken, is dit boek wel enige nieuwsgierigheid waard.



► Genieke Hertoghs
Don't push me
ISBN 9789082579925

¹ Daniel Kahneman, *Thinking fast and slow*, 2011.

RULE BASED VS RISK BASED A QUESTION OF TRUST?

Bart Peters

Als er op het gebied van financieel toezicht nieuwe wetten, regels of codes worden voorbereid, is er regelmatig discussie of de aanpak rule based dan wel risk based moet zijn. Grappig is dat alle partijen die dan aan tafel zitten – zoals regelgevers, toezichhouders en onder toezicht staande instellingen – het vooraf meestal roerend eens zijn dat een risk based aanpak de voorkeur heeft, maar dat achteraf de onder toezicht staande instellingen als enige vinden dat dat toch niet gelukt is. Is dat een rituele dans waarvan de einduitkomst onvermijdelijk is, of zou het goed zijn om toch vaker die stap naar een risk based aanpak te wagen? En wat hebben de beginjaren van het NCI daarmee te maken?

Eerst even een uitstapje naar mijn huidige praktijk in Nieuw-Zeeland. Kleine, nieuwe bedrijven die starten op het gebied van financiële dienstverlening moeten zich in Nieuw-Zeeland laten registreren als Financial Service Provider en een vergunning aanvragen. Uiteraard mogen er geen klanten bediend worden voordat de vergunning is verkregen. Tot zover weinig aan de hand. Wat vaak knelt, is dat de vergunningsvoorschriften inhouden dat een startende (en feitelijk nog niet functionerende) organisatie een dik handboek met gedetailleerde procedures opgesteld moet hebben. Is dat nuttig? Tot op zekere hoogte wel natuurlijk. Het is nuttig dat financiële dienstverleners bijvoorbeeld hun business plan, risico-analyse en compliancebeleid degelijk hebben voorbereid, maar vaak is het pas nuttig om gedetailleerde regels op te stellen als je relevante praktische ervaring hebt opgedaan. Een voorbeeldje uit de historie van het Nederlands Compliance Instituut (NCI) ...

We gaan terug naar de beginjaren. Drie man sterk, ultrakorte lijnen, twee dozijn klanten en een overzichtelijk dienstenpalet. Elk issue werd stante pede besproken en opgelost. Dat betekende ook dat er nauwelijks formele procedures waren. Geen onwil, maar gewoon omdat er geen formele of materiele noodzaak was. Vervolgens trad de 'Wet van Peters voor kleine ondernemingen' in werking: $F = (n-3)$, waarbij F het aantal formele procedures is en n het aantal personeelsleden.

Deze wet houdt dus in dat groei van de organisatie de noodzaak tot nieuwe procedures of codes blootlegt. In dit geval bleken er nieuwe regels nodig te zijn voor bijvoorbeeld:

- Rookbeleid
- Timesheets
- Offerteproces
- Dresscode
- Thuiswerken
- Personal dealing
- Nevenfuncties
- Concurrentiebeding

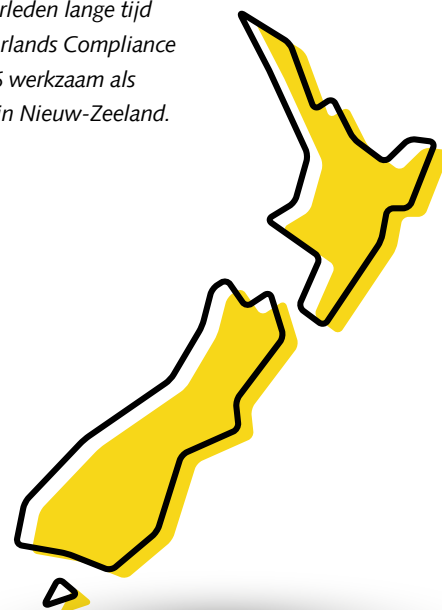
Deze nieuwe regels waren op dat moment wel nodig, maar eerder niet. In die begintijd van het NCI waren we allemaal ondernemers die nadachten over de problemen waar we mee geconfronteerd werden en hoe we die moesten oplossen. Ook 'new kids on the block' zoals Cora en Ruud liepen daarin mee en het feit dat ze erin geslaagd zijn om het NCI tot in 2024 succesvol te houden, betekent dat zij bewezen hebben dat deze aanpak werkt.

Hoe vertaalt zich dit nou tot de eerdere vraagstelling? Het NCI heeft bewezen dat je niet met een vuistdik manual met procedures hoeft te starten, maar wel dat je als organisatie bewust moet zijn als het gaat om problemen, risico's en noodzakelijke maatregelen. En dus moeten regelgevers en toezichhouders goed nadenken wanneer zij kiezen tussen een risk based en rule based aanpak: willen zij onder toezicht staande instellingen die een generiek manual opstellen of kopiëren, of instellingen die zelf gaandeweg goed nadenken over de te nemen maatregelen. Zelf zou ik het laatste kiezen, maar het vergt wel wat durf, want je moet als regelgever of toezichhouder wel vertrouwen hebben in de gemiddelde instelling. En dat is misschien de echte reden dat we toch vaak uitkomen op rule based regelgeving en toezicht: de norm is dan duidelijk, het toezicht eenvoudig, maar de echte reden is misschien toch een gebrek aan vertrouwen...

Kia Ora and Nga Mihi NCI!

Bart Peters

Bart Peters was in het verleden lange tijd verbonden aan het Nederlands Compliance Instituut en is sinds 2016 werkzaam als Compliance Consultant in Nieuw-Zeeland.



A close-up portrait of a woman with long, dark, wavy hair, smiling warmly. She is wearing a vibrant blue button-down shirt and large, ornate pearl earrings. The background is a light-colored, textured wall with some dark lines, possibly a stone or brick wall.

MICHELLE FISSER:

**“WE ZIJN EEN COMMUNITY
WAARIN WE ELKAAR EN HET
COMPLIANCEVAK VERDER
HELPEN”**

Begin dit jaar werd de VCO-beroepscode voor professionals op het gebied van compliance, integriteit en ethiek aangenomen. Voorzitter Michelle Fisser blikt terug op het proces dat daaraan vooraf ging en vertelt over de volgende plannen op de VCO-agenda. “Als beroepsgroep kunnen we echt iets betekenen voor de maatschappij.”

Officieel staan de letters VCO voor Vereniging voor Compliance Officers. Inmiddels, ruim twintig jaar na de oprichting, is de doelgroep van de beroepsvereniging uitgebreid naar 'professionals op het gebied van compliance, integriteit en ethiek'. Met kennistafels, onderzoek, publicaties en netwerkevenementen wil de VCO kennis en bewustzijn rond de eerder genoemde thema's vergroten. Dat wordt gewaardeerd: in 2022 ontving de VCO de Compliance Award. Het bestuur van de VCO bestaat uit zes vakprofessionals, die zich vrijwillig inzetten voor de vereniging. Michelle Fisser is sinds 2022 voorzitter. Daarnaast is Michelle oprichter van adviesbureau Compliance in Motion en trainer en spreker op het gebied van compliance, integriteit en ethiek.

Hoe ben je terechtgekomen in het compliancevak?

“In 2003 ben ik begonnen als compliance officer bij wat toen nog Fortis Clearing was. Zij kregen een bankvergunning en waren daarom verplicht om een compliance officer in huis te hebben. Het waren de beginjaren van de regulering van de financiële sector. Het was pionieren, niemand wist nog precies wat compliance inhield. In Nederland was nog niet veel wet- en regelgeving beschikbaar, in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten waren ze al iets verder. Eind 2003 werd de Corporate Governance Code van de Commissie Tabaksblat gepresenteerd. Het jaar erna volgde ik een opleiding tot compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut (NCI). Het vak stond toen echt nog in de kinderschoenen.

Na Fortis heb ik nog tien jaar als compliance officer gewerkt, waaronder zeven jaar bij Rabobank. Daarna stapte ik over naar Ernst & Young (EY), waar ik me richtte op het adviseren over financieel-economische criminaliteit en compliance op het gebied van internationale handel. Sinds drie jaar ben ik zelfstandig ondernemer. Omdat het compliancevak voortdurend in ontwikkeling is, blijft het me boeien. Wat drijft mensen? Hoe zorg je ervoor dat ze het goede willen doen? Met welke wet- en regelgeving moeten we rekening houden? En welke tools gebruiken we om dat proces te ondersteunen? Zowel in mijn werk als vanuit de VCO houd ik me daar dagelijks met veel plezier mee bezig.”

Wat heeft je doen besluiten om de voorzittershamer op te pakken?

“Toen ik in 2003 compliance officer werd, sloot ik me aan bij de VCO. Dat was toen nog een klein clubje met voornamelijk mannen, die bij elkaar kwamen in de Industriële Groote Club in Amsterdam. Het leek me een waardevol netwerk, maar in de praktijk haalde ik er niet veel waarde uit. Daarom zegde ik in 2012 mijn lidmaatschap op. In 2021 begon ik voor mezelf als compliance officer, trainer en spreker. Ik merkte dat ik als eenpitter behoefte had aan gelijkgestemden, met wie ik van gedachten kon wisselen over het vak. Zeker nu ik niet meer dagelijks een team van collega's om me heen had, zag ik de toegevoegde waarde van een beroepsvereniging, om kennis te delen en mijn netwerk uit te breiden. Bij EY was ik betrokken geweest bij de oprichting van de kennistafel RegTech en Digitale Transformatie, waarmee we een aantal evenementen hadden georganiseerd voor leden van de VCO. Ik had dus van dichtbij gezien welke positieve ontwikkeling de VCO als vereniging had doorgemaakt. Omdat ik daar graag een bijdrage aan wilde leveren, besloot ik opnieuw lid te worden en me beschikbaar te stellen voor het bestuur. Het voorzitterschap voelt naast mijn eigen onderneming bijna als een tweede bedrijf, maar ik krijg er ontzettend veel energie van.”

Op welke manier geeft de VCO vorm aan die kennisdeling?

“Naast het organiseren van evenementen en het uitsturen van nieuwsbrieven hebben we elf kennistafels. Dat zijn afdelingen binnen de vereniging, die zich richten op uiteenlopende vakgebieden waar compliance, integriteit en ethiek een rol spelen. Daarbij werken ze samen met externe partners van de VCO. Er zijn kennistafels over de accountancysector, de advocatuur, ESG (Environmental, Social & Governance), FEC (Financial Economic Crime), Gedrag en Cultuur, RegTech en Digitale Transformatie, Privacy, SIRA (Systematische Integriteitsrisicoanalyse) en KYC (Know Your Customer). Er is ook een kennistafel die zich buigt over de inrichting van de compliancefunctie en we hebben een intervisiegroep.



De leden van de kennistafels komen op locatie of online samen. De frequentie en inhoud van die sessies bepalen de kennistafels zelf. Omdat kennisdeling ons hoofddoel is, zijn de bijeenkomsten soms tegen een kleine vergoeding ook toegankelijk voor niet-leden.

Een aantal kennistafels doet ook onderzoek, op dit moment met name op het gebied van Gedrag & Cultuur en de accountancy-sector. Het idee is dat iedere kennistafel minimaal één product per jaar oplevert. Dat kan van alles zijn: een evenement, een interview of een whitepaper. Als het maar bijdraagt aan het overdragen van kennis.”

Waarom zou je als complianceprofessional lid moeten worden van de VCO?

“Ik geloof heilig in de kracht van een netwerk. Als wij als professionals onze kennis en kunde bundelen, kunnen we op ons vakgebied echt impact maken. Je moet de VCO dus zien als een community, waarin we elkaar en ons vak verder helpen. De vereniging is traditioneel opgericht voor compliance officers in de financiële sector, maar we hebben steeds meer leden uit andere sectoren, binnen het private en publieke domein. Het lidmaatschap staat tegenwoordig ook open voor adviseurs en andere professionals uit het compliancevak. Die kruisbestuiving is van grote meerwaarde voor het netwerk.

Bovendien is het belangrijk dat we onszelf als beroepsgroep op de kaart zetten. Net zoals advocaten, notarissen en accountants een gevestigde beroepsvereniging hebben, zou die er voor compliance professionals ook moeten zijn. In het verleden is de VCO niet betrokken bij het opstellen van de Corporate Governance Code of andere wet- en regelgeving in de financiële sector. Dat geeft aan dat we niet voldoende serieus werden genomen als experts. Dat is ontzettend zonde, want in onze beroepsgroep zit ongelooflijk veel waardevolle kennis en ervaring. Daarom hebben we afgelopen tijd een aantal belangrijke stappen gezet om de VCO te professionaliseren.”

Sinds afgelopen januari is de beroepscode van de VCO van kracht. Hoe is die code ontstaan?

“Het invoeren van een beroepscode past bij de professionalisering van de VCO. In de beroepscode staat beschreven wat men mag verwachten van een EICP: een Ethiek, Integriteit & Compliance Professional. De code fungeert ook als een kwaliteitstoets voor de beroepsgroep. In tegenstelling tot twintig jaar geleden, is compliance voor veel bedrijven geen ondergeschoven kindje meer. Er zijn ontzettend veel compliance

officers bij gekomen, bij grote bedrijven zitten nu vaak hele complianceteams. Dat is goed, want het thema verdient alle aandacht. Maar voor sommige organisaties is compliance vooral een modewoord. Ze zien de functie van compliance officer als een vinkje dat ze nou eenmaal moeten hebben. Compliance is echter niet iets wat je er even ‘bij’ doet. Daar heb je grondige kennis en kunde en vooral ook intrinsieke motivatie voor nodig. Met het invoeren van een beroepscode beschermen we de kwaliteit van de functie.

Taskforce

Het afgelopen jaar hebben we als taskforce met verschillende betrokkenen gewerkt aan het opstellen van een code waarin iedereen zich kon vinden. Daarbij hebben we steeds conceptversies van de beroepscode besproken met de leden van de VCO, de Raad van Advies en externe belangenverenigingen. De input die we uit deze consultatierondes hebben opgehaald, hebben we meegenomen in de finale versie. Die versie is tijdens de algemene ledenvergadering van de VCO goedgekeurd en dus aangenomen door de leden. Daar zijn we ontzettend blij mee. Iedereen die lid is van de VCO, is nu verplicht om zich aan de beroepscode te houden.

In de beroepscode staan onder meer de vier kernwaarden van EICP's: expertise, autonomie, zorgvuldigheid en betrokkenheid. In de code staat bijvoorbeeld dat EICP's hun kennis en expertise actueel en op niveau houden, de wet- en regelgeving kennen en de organisatie tijdig zullen informeren over bedreigingen, risico's en kansen. Er staat ook in dat EICP's in staat zijn zelfstandig een oordeel te vellen en dit onafhankelijk vast te leggen en te communiceren. Bovendien werken ze vertrouwelijk, zijn ze toetsbaar en zijn ze zich bewust van hun voorbeeldfunctie: ze brengen het beroep niet in diskrediet en dragen niet bij aan misstanden.

Nu de code is aangenomen, is de volgende stap implementatie. Dat begint met bewustwording: mensen weten dat de code er is, maar wat betekent het precies voor hen? Daarom zijn we onder meer bezig met een evenement rond de invoering van de gedragscode.”

Gaat er ook tuchtrecht gelden als leden zich niet aan de gedragscode houden?

“De code zoals die er nu ligt, is een ‘streefcode’. Nu is het zaak om daar verdere invulling aan te geven. Vooralsnog is de gedragscode vrijblijvend: we gaan ervan uit dat VCO-leden zich eraan houden omdat ze daartoe intrinsiek gemotiveerd zijn. Op

dit moment werken we ook aan het opzetten van een beroepsregister. Aan die registratie zitten rechten en plichten vast, dus dan krijg je wel met tuchtrecht te maken.”

Hoe komt dat beroepsregister eruit te zien?

“Ons streven is om vanuit een onafhankelijke stichting een register op te zetten dat geldt als hét Nederlandse centrale register voor EICP's. Op termijn zouden we vanuit het register ook permanente educatie willen aanbieden en bijvoorbeeld een vacaturebank. Er bestaat natuurlijk al een register voor compliance officers in de financiële sector, het DSI-register. Het register dat wij willen opzetten staat open voor EICP's uit alle sectoren, omdat we geloven in de meerwaarde van een diverse community. In het oprichtingsproces leren we veel van het DSI. Daarin willen we straks ook zeker de samenwerking opzoeken. Het idee is ook dat EICP's die ingeschreven staan bij DSI, bij ons niet opnieuw een uitgebreid accreditatieproces hoeven te doorlopen.

Ambitieuze EICP's moeten overigens nog wel geduld hebben: het opzetten van een beroepsregister heeft zowel praktisch als inhoudelijk behoorlijk wat voeten in aarde. We zijn er dus nog lang niet, maar ik twijfel er niet aan dat het register er gaat komen.”

Op welke manier heb je het compliancevak de afgelopen jaren zien veranderen?

“Bedrijven zijn zich veel meer bewust geworden van het belang van compliance. Dat is een goede ontwikkeling. Steeds meer bedrijven zien in welke grote financiële en commerciële gevolgen het heeft als ze misstappen begaan op het gebied van compliance, integriteit of ethiek. Waar compliance voorheen werd belegd bij de CEO of hoofd juridische zaken, wordt nu steeds vaker een aparte compliancefunctie of zelfs een heel team gecreëerd. Toch hoor ik ook nog regelmatig verhalen van organisaties die sceptisch zijn over de aanstelling van een compliance officer: ‘We hebben helemaal geen compliance-issues’. Dat voorkomen beter – en goedkoper – is dan genezen, heeft nog steeds niet iedereen begrepen.

Compliancejungle

Een deel van die weerstand komt ook doordat de wet- en regelgeving de afgelopen jaren enorm is toegenomen. Helaas lijkt daar voorlopig ook geen einde aan te komen. Bovendien botst de Europese regelgeving regelmatig met de Nederlandse. Dat maakt dat ondernemers vaak geen idee hebben waaraan ze allemaal moeten voldoen en vooral het gevoel hebben dat ‘niks

meer mogen’. De compliancejungle, noem ik dat. Het oerwoud van regels maakt dat ze belemmerd worden in hun core business: ondernemen. Daardoor zijn ze minder snel geneigd om zich in compliance te verdiepen. Wat mij betreft is strenger reguleren ook niet de oplossing: meer regelgeving leidt niet per se tot beter gedrag. Het gaat erom dat mensen de juiste keuzes maken omdat ze dat willen, niet omdat het moet.

Gelukkig heeft de afgelopen jaren ook de technologie een opmars gemaakt binnen het compliancevak. Denk bijvoorbeeld aan AI, optical character recognition (OCR), Robotics en data-analyse. Door de inzet van technologie kun je een groot aantal complianceprocessen efficiënter en effectiever maken en sneller inspelen op de constante regulatoire ontwikkelingen. Waar de functie van compliance officer is begonnen in de operatie, zien we die nu steeds meer bewegen naar de rol van business partner. Overigens is de ene sector verder in het omarmen van technologie dan de andere. Voor banken is het ingewikkeld om hun IT-processen rigoureuus om te gooien, al wordt er wel gewerkt aan oplossingen die het op lange termijn makkelijker maken om compliant te zijn. Uiteindelijk zullen ze toch moeten, anders worden ze ingehaald door de realiteit. Ik ben ervan overtuigd dat óók in het compliancevak tech de toekomst is.”

Compliance is niet iets
wat je er even 'bij' doet.
Daar heb je grondige
kennis en kunde en vooral
ook intrinsieke motivatie
voor nodig.



Daarover gesproken: hoe zie je de toekomst van de VCO?

“Positief, uiteraard! De VCO is een geweldige club mensen die het compliancevak een warm hart toe dragen. Dankzij de actieve inspanning van een groot aantal vrijwilligers kunnen we als community blijven groeien en professionaliseren.

Zoals ik zei verwacht ik dat met de inzet van technologie op den duur minder compliance officers nodig zijn, omdat veel processen geautomatiseerd zijn en compliance daarmee standaard onderdeel wordt van de organisatie. Toch blijft de kern van het compliancevak mensenwerk. Meedenken, adviseren en motiveren om het juiste te doen: daar ligt als beroepsgroep onze meerwaarde.

Inmiddels hebben we die meerwaarde al een aantal keer kunnen laten zien, daar zijn we heel trots op. Zo hebben we als VCO actief bijgedragen aan de nieuwe Q&A over de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren terrorisme (Wwft) van De Nederlandse Bank (DNB). We werken ook mee aan de nieuwe SIRA-guidance die DNB opstelt. En we zijn betrokken

geweest bij het rapport over het fraudebeleid, dat onlangs is gepresenteerd aan het demissionaire kabinet. We zijn nu in gesprek over toekomstige samenwerkingen met de overheid, omdat wij natuurlijk belangrijke input kunnen leveren vanuit het veld.

Lange adem

En dan zijn er nog initiatieven als een compliance-roadshow voor het midden- en kleinbedrijf (mkb), het opzetten van intercollegiaal overleg en samenwerkingen met andere beroepsgroepen en het bouwen aan ENFCO, een Europees netwerk van compliance officers. Daarvoor zijn we eind vorig jaar voor het eerst met dertien landen bij elkaar gekomen in Brussel.

We zijn, kortom, op meerdere fronten bezig om de VCO aan tafel te krijgen. Dat vraagt een lange adem, maar we hebben al een paar mooie slagen gemaakt. Dat geeft vertrouwen. Het is mooi om te zien hoe dingen landen als we samenwerken. Als we elkaar blijven opzoeken en verrijken, kunnen we als beroepsgroep echt iets betekenen voor de maatschappij.”

Michelle Fisser startte haar carrière als Compliance Officer in 2003 in de financiële sector, en in de periode die volgde vervulde ze diverse (global) compliancerollen voor internationale instellingen.

Van 2016 tot 2021 werkte ze voor een Big4 kantoor, waar ze voor meerder sectoren werkzaam was op het gebied van fincrime compliancemanagement. In deze learningcurve zag ze dat er veel kennis beschikbaar was waar de complianceprofessional vaak geen tijd voor heeft.

In 2021 startte ze – gedreven door haar missie kennisdelen – haar eigen advies- en trainingsbedrijf Compliance in Motion, en werd ze in 2022 voorzitter van de beroepsvereniging VCO.



DE BLAUWE KRAT

Jessica Kouwenoord

Ik neem je graag een stukje mee terug in de tijd. Op 2 december 2019 begon ik bij het Nederlands Compliance Instituut. Vanuit de horeca voor het eerst het bedrijfsleven in, gespannen maar met veel zin, ging ik mijn eerste werkdag tegemoet. Er ging op dat moment een wereld voor mij open. Wat zijn de gebruiken op een kantoor? Wat wordt er van mij verwacht én vooral hoe werken alle systemen? December en januari vlogen voorbij, en door de topdrukke van dat moment leerde ik alles in sneltreinvaart.

Een van mijn taken was het organiseren van opleidingsdagen. Uiterlijk een week voor de opleidingsdag moest ik ervoor zorgen dat de presentatie van de docent in ons bezit was, zodat deze zestien(!) keer geprint kon worden. Het liefst nog één extra voor het geval dat. Deze presentaties bonden we netjes in een map, die in een, voor ons berucht en bekend, 'blauw krat' werd geplaatst. Wanneer de opleidingsdag werd verzorgd door twee docenten, werd er tweeëndertig(!) keer geprint. Dit waren dus behoorlijke pakketten en ik bracht aardig wat tijd door bij de printer. Als alle stukken waren verzameld en geprint, en een presentatielaptop was toegevoegd aan de krat, werd er een afspraak gemaakt met de facilitator, degene die tijdens de opleidingsdag aanwezig is als ondersteuning van de docent en het begeleiden van de dag, om de krat op te halen. Voor de eerste dag van een opleiding paste niet alles in één krat, maar werden het er twee. De facilitator kreeg een karretje mee om alles makkelijk te vervoeren, want het gewicht liep aardig op en de afstand van de auto naar locatie was vaak ook niet mis.

Een hele organisatie dus. Heel soms kwam het voor dat de docent tóch nog een wijziging had aangebracht in de presentatie, en moest alles opnieuw geprint worden. Als het een beetje tegenzat, was 'de blauwe krat' dan al opgehaald en moest er een creatieve oplossing bedacht worden om de presentaties toch op tijd bij de facilitator te krijgen. De geprinte PowerPoint-presentaties waren de naslagwerken en voorbereidingen voor de examens voor de deelnemers. Belangrijk dus!

En toen: maart 2020. De hele wereld veranderde. Het begon met een paar deelnemers die niet aanwezig konden zijn omdat ze in quarantaine zaten, maar dit werd al snel gevolgd door geen bijeenkomsten en dus ook geen opleidingen meer. En nu?

We schakelden snel over op vergaderen via Microsoft Teams. Dat was even wennen, want wanneer en hoe gebruik je de mute knop? En hoe praten we niet allemaal door elkaar heen? We hadden het redelijk snel onder de knie, met hier en daar wat lachertjes en frustraties uiteraard. Intern waren we dus binnen een dag weer op de rit, maar de opleidingsdagen lagen wel stil.

Alles on hold zetten voor onbepaalde tijd was geen optie, dus werd er gekeken naar andere mogelijkheden. Zo werd al snel gehoor gegeven aan het idee om de opleidingen online te organiseren. Niemand had nog een idee hoe dat precies in zijn werk ging en wat er allemaal bij kwam kijken. Uiteindelijk kwamen we uit bij het onlineclassroomprogramma NewRow. Dat maakte het mogelijk om de opleidingsdagen online door te laten gaan. Wat een uitkomst! De docent kon een presentatie laten zien, de docent zag de deelnemers en de deelnemers zagen de docent. Ook konden er vragen worden gesteld door de deelnemers. Top! Alle PowerPoint-presentaties en casussen konden online worden gezet voor de facilitator, de docent en de deelnemers. Zou dit dus het einde betekenen van 'de blauwe krat'?

Nu moesten de operationele zaken nog geregeld worden. Dat was een grotere uitdaging dan je zou denken. Alle opleidingsdagen die niet waren doorgegaan moesten een nieuwe datum toegewezen krijgen, die moest passen in de agenda's van de docent, de facilitator én de deelnemers. En dat ging niet om één dag maar om weken. Het was een kettingreactie, want de opbouw van de grote leergangen moest blijven kloppen. Daarnaast bracht het classroomprogramma ook de nodige uitdagingen met zich mee, en moesten alle docenten en facilitators een lesje krijgen in hoe dit programma te gebruiken.

Maar we hebben het voor elkaar gekregen! Alle opleidingsdagen gingen binnen twee weken weer door en iedereen wist wat er van hem of haar werd verwacht. Als ik terugkijk op deze tijd ben ik ontzettend trots op wat wij met het NCI en met Team Academy voor elkaar hebben gekregen, in hele korte tijd en met de nodige obstakels. Van nog nooit een opleiding online te hebben verzorgd naar online trainen, én dit binnen twee weken realiseren, laat de veerkracht zien binnen het NCI. Anno 2024 is het bijna niet meer voor te stellen hoe de werkwijze was voor Covid en zijn er al de nodige updates geweest.

En ja, deze omschakeling bleek het einde van 'de blauwe krat'.

Jessica Kouwenoord is projectleider en key accountmanager incompany opleidingen bij het Nederlands Compliance Instituut. Ze begeleidt zowel interne als externe trajecten van begin tot eind, van sparren tot de daadwerkelijke uitvoering.

2042



Eric Schuiling

Met dit artikel beschrijf ik vanuit actueel waarneembare ontwikkelingen in 2024 de uitdagingen voor de compliance officer in de toekomst op de middellange termijn. Hoe ziet de wereld er in 2042 uit? Wat komt er in de volgende 18 jaar op de compliance officer af?

*"It was a bright cold day in April, and the clocks were striking thirteen. Winston Smith, his chin nuzzled into his breast in an effort to escape the vile wind, slipped quickly through the glass doors of Victory Mansions, though not quickly enough to prevent a swirl of gritty dust from entering along with him."*¹

Dit zijn de eerste zinnen van het boek '1984' van George Orwell. Het boek is geschreven tussen 1946 en 1948 (vandaar de titel 1984) en schetst een samenleving met akelige kenmerken: een dystopische toekomst. Het tegendeel van een utopische toekomst, waarin de aangename kenmerken de overhand hebben.

Treffende schets

Veel mensen verbazen zich over de treffende schets van de dan toekomstige ontwikkelingen door Orwell. Hij schetste een toekomst waarin de overheid elk aspect van het menselijk leven bewaakt en controleert. Nu valt dat naar mijn smaak in ons land nog wel mee, maar er is toch een aantal landen waarin deze schets behoorlijk dicht de actuele werkelijkheid benadert.

Een voorbeeld? Wat te denken van het social credit-systeem in China, waar je als burger punten kunt verdienen door niet over te steken als het rode voetgangerslicht brandt? Wil je een hypotheek afsluiten? Eerst even aantonen dat je een goede burger bent met de verzamelde social credits.

Zoals we in de inleiding van ons Handboek Compliance Professional schrijven: uiteindelijk gaat het altijd om de vraag hoe we vreedzaam met elkaar kunnen samenleven en vruchtbaar kunnen samenwerken. Er daar verschillen de meningen over. Daar ligt de oorzaak van de verschillende crises waar we tegenwoordig mee te maken hebben. Er zijn nu eenmaal grote meningsverschillen over hoe de welvaart minimaal op peil te houden en hoe deze te verdelen.

De maatschappij dat ben jij

Als we willen nadenken over de uitdagingen van de compliance officer in de toekomst, dan ontkomen we niet aan de vraag hoe de maatschappij zich de komende jaren gaat ontwikkelen. 'De maatschappij dat ben JIJ'² is de titel van een lesmethode voor burgerschap. Een waarheid als een koe, die niet alleen slaat op natuurlijke personen, maar vanzelfsprekend ook op alle organisaties die in de samenleving actief zijn. Alles functioneert en interacteert met de omgeving.


Nu zijn er mensen die berichten zien over alle ellende en liever de kop in het zand steken. Ze volgen het nieuws niet meer en trekken zich terug op hun eigen terp, in hun eigen dorp, in hun eigen regio en eigen land. Gelukkig mag dat hier, we leven in vergelijking met een aantal andere landen in grote vrijheid, maar ik vraag me af of dat een oplossing is. Op mij komt het eerder over als wegrennen voor de problemen, waar je zelf deel van uitmaakt. Wegrennen maakt het probleem op korte termijn misschien wel dragelijker, het vormt echter op geen enkele manier een oplossing.

Als je deel wilt uitmaken van de oplossing, is het zaak om jouw kennis over de context en de ontwikkelingen daarin te leren kennen. Daarmee begint het. Levert dit per definitie een positieve blik op de wereld op? Waarschijnlijk niet. Maar dat is ook niet het doel. Jan Rotmans schreef in zijn boekje 'De perfecte storm': "De wereld is in korte tijd grimmiger geworden en dat zal voorlopig nog blijven." Maar gelukkig ook: "Chaos is nodig, want die geeft een systeem de ruimte zich aan te passen aan een nieuwe tijd. In mijn vorige boek, Omarm de chaos, pleitte ik er daarom voor de chaos te beschouwen als een hoopvol teken dat de huidige systemen zo instabiel worden dat ze dicht bij het kantelpunt komen."³

¹ G. Orwell, 1984, Secker & Warburg, 1949, hoofdstuk 1.

² 'De maatschappij dat ben JIJ', Codename Future, Methode burgerschap voor het mbo, ISBN schooljaar 2023-2024: 9789492620392.

³ J. Rotmans, 'De perfecte storm', De Geus, 2023, Inleiding.



Schets van een utopische toekomst als constructieve eerste stap

Hoewel Rotmans er een positieve en optimistische draai aan geeft, klinkt chaos en instabiliteit in eerste instantie niet als een toekomst waar je met blijde verwachtingen naar wilt uitkijken. De toekomst is ook te groot om in je eentje te kunnen veranderen. Als we invloed willen hebben op hetgeen in de toekomst gaat gebeuren, dan kan dat alleen met elkaar. Dat gebeurt niet zomaar en begint klein: bij jezelf, bij het gezin, de familie, het team, de afdeling, het bedrijf.

Met elkaar nadenken over hoe een utopische, ideale toekomst eruit zou kunnen zien is misschien wel een constructief startpunt. En dan komt het aan op de volgende stap: wat kunnen we doen om zo dicht mogelijk in de buurt te komen van dit geschetste toekomstbeeld? Vanzelfsprekend krijgen we dan ook met risico's te maken. Risico's zijn niet alleen maar uitdagingen, ze kunnen ook net zo goed mooie kansen betekenen. Er is niet alleen een downside, ook de upside verdient aandacht.

Afstand nemen is noodzakelijk

De compliance officer zou als geen ander een neus moeten hebben voor kansen en risico's: wat kan gebeuren gegeven de actuele stand van zaken en de ontwikkelingen in de context? Maar daar houdt het niet op. Het gaat niet alleen om het signaleren van wat mogelijk kan gebeuren, maar ook over het beheersen van de kans en impact van deze mogelijke gebeurtenissen. En daar komt niet alleen kennis van wet- en regelgeving, maar met name van menselijk gedrag bij kijken. Want hoe graag we het ook zouden zien: mensen passen hun gedrag gewoon niet aan op basis van wat in een beleidsstuk, in een procesbeschrijving of op een bordje aan de muur geschreven staat. Dat vraagt meer. Dat vraagt om betrokkenheid en inzicht in beïnvloeding en sturing.

En grappig genoeg vraagt het ook om afstand. Afstand maakt het voor de compliance officer mogelijk het geheel te overzien en vanuit dat perspectief de leiding van de organisatie te adviseren. Want nog steeds hoort daar, volgens de inzichten van 2024, de verantwoordelijkheid voor sturing van de organisatie te liggen.



Een blik op actuele ontwikkelingen

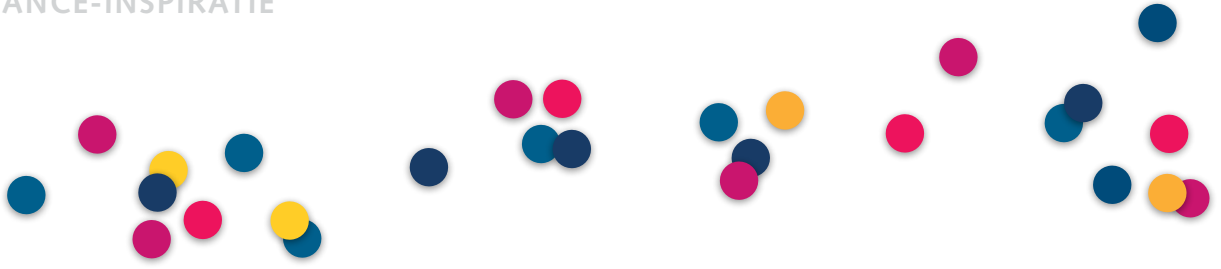
"Allemaal goed en wel, maar wat zijn nu ontwikkelingen waar we als compliance officer rekening mee moeten houden?" hoor ik een enkele lezer al denken. Daarom beschrijf ik onderstaand aan de hand van drie passages uit het boek '1984' een aantal ontwikkelingen die we naar mijn mening met elkaar goed in de gaten moeten houden vanuit het perspectief van de wereld én de compliance officer:

1. *"War is peace. Freedom is slavery. Ignorance is strength."*⁴
Als compliance officer kunnen we hiermee verschillende kanten op. De spanningen in de wereld nemen toe en volgens Jan Rotmans nemen deze de komende 18 jaar ook zeker niet af. Zij hebben hun impact op de wereldwijde economie en dus ook op de organisaties waar wij voor werken. Het nastreven van de waarden als westerse, post-moderne staten staat vaak haaks op de machtspolitiek die in andere delen van de wereld hoogtij viert. Dit betekent dat we moeten beseffen dat niet iedereen denkt zoals wij. Dit hoeft het aandacht blijven geven aan samenwerking, kennisontwikkeling en wederzijds begrip overigens niet in de weg te staan. Dit is direct ook te vertalen naar het niveau van één enkele organisatie. Hoewel geconfronteerd met politiek en machtsspelletjes kun je als compliance officer nog steeds de aanjager blijven van waardegedreven werken, samenwerking en integriteit.



Afstand maakt het voor de compliance officer mogelijk het geheel te overzien en vanuit dat perspectief de leiding van de organisatie te adviseren.

4 G. Orwell, 1984, Secker & Warburg, 1949, hoofdstuk 1.



2. *“We shall meet in the place where there is no darkness”⁵*
De actuele klimaatcrisis maakt dat grote delen van de wereld rondom de evenaar reeds onbewoonbaar zijn of dat in een rap tempo worden. De mensen die daar leven, kunnen niet meer in hun onderhoud voorzien, aangezien alles verdroogt. Die mensen vluchten, ook naar Europa. Dit is een belangrijke factor in de spanningen die ik hierboven al beschreef. Dit maakt dat de maatschappelijke keuzes omtrent de omgang met vluchtelingen en de mate waarin we ons tolerant willen opstellen steeds meer op de voorgrond komen. Op organisatie-niveau zou je kunnen denken aan het diversiteitsbeleid: hoe tolerant is de organisatie ten opzichte van andersdenkenden? In welke mate worden andere meningen omarmd teneinde met elkaar verder te komen?

3. *“Who controls the past controls the future. Who controls the present controls the past.”⁶*
Met alle ontwikkelingen op het vlak van kunstmatige intelligentie en narcistische wereldleiders is het de vraag wat je nog voor waarheid moet aannemen. Alternative facts steken de kop op en het is zo langzamerhand een kunst geworden om waarheid en fictie van elkaar te onderscheiden. “Aanname zijn de basis van elke grote fout”, wordt vaak gezegd. Op organisatieniveau is dat niet anders. Wil je goede besluiten nemen, verifieer dan de aanname en check de feiten. Is het bijvoorbeeld echt zo dat het aantal incidenten toeneemt, of denken we dat alleen maar? Welke vooringenomenheden zitten ingebakken in onze cultuur en onze systemen? Dat vraagt om kritisch nadenken en het verbinden van analyses, zoals een SIRA, met verifieerbare data. Uit betrouwbare bron uiteraard.



5 G. Orwell, 1984, Secker & Warburg, 1949, hoofdstuk 2.

6 G. Orwell, 1984, Secker & Warburg, 1949, hoofdstuk 3.

Ten slotte

Iemand riep wel eens dat de compliance officer eigenlijk een bullshit job heeft: een baan die eigenlijk geen werkelijke waarde toevoegt. Nu kan ik het eens zijn met het streven om jezelf als compliance officer overbodig te maken. Echter weten we ook dat dit streven, gegeven het feit dat in een organisatie nu eenmaal mensen werken, onhaalbaar is. De compliance officer gaat in die zin juist waardeverlies tegen zou ik willen betogen, en dat lijkt mij een baan om trots op te zijn.

In de aanloop naar het jaar 2042 zijn er nog voldoende uitdagingen waar niet alleen de wereldbevolking, maar zeker ook de organisaties in onze maatschappij zich in kunnen vastbijten. Om als compliance officer hier een waardevolle bijdrage aan te leveren is toch het mooiste wat er is?

Eric Schuiling is Kennis- en Programmamanager bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor zijn start in februari 2018 heeft Eric bij de Rabobank gewerkt in diverse commerciële, control- en compliancefuncties. Eric schrijft regelmatig blogs en artikelen over het compliancevakgebied, die door het Nederlands Compliance Instituut worden gepubliceerd.



IK VERTREK

Dit is de laatste editie van de DCO die ik maak. Ik vertrek binnenkort bij het NCI. Sterker nog, wanneer je dit leest heb ik mijn laatste dag al gehad. 30 april was mijn laatste werkdag. Ik heb twintig jaar met ontzettend veel plezier gewerkt bij het NCI. Ik ben heel dankbaar dat ik dat heb mogen doen.

Hoe kan het dat ik wegga, terwijl ik het tegelijkertijd allemaal zo geweldig vind? Dat komt omdat NCI volwassen is geworden. Dat vraagt op een gegeven moment niet meer om leiderschap van 'pionieren en intuïtief werken'. Dat maakte op een gegeven moment, dat voor mij mijn bestemming bereikt is. Het is klaar. En dat kan ik zeggen met een tevreden en trots gevoel.

Dit was de lastigste keuze die ik in mijn leven heb gemaakt. Het was echt een tweestrijd. Ik houd van dit mooie bedrijf. NCI zit een stuk in mij en er zit zeker ook een deel van mij in het NCI. We maken zoveel mooie opleidingen en producten. We hebben zulke gave opdrachten. We werken voor hele fijne klanten. En het allerbelangrijkste: ik heb het voorrecht gehad om met een superleuk team te werken. Ik heb me vaak gerealiseerd dat dit allemaal niet vanzelfsprekend is.

Na mijn aankondiging van vertrek heb ik behoorlijk wat complimenten gekregen over 'dat ik NCI heb kunnen uitbouwen tot wat het nu is'. Dat is leuk om te horen. En tegelijkertijd klopt dat natuurlijk niet. Het is het werk van het volledige team geweest. We hebben dit met z'n allen gedaan. Zowel de mensen die er nu werken, als alle mensen die hen voorgingen. Ik wil hen allemaal vanuit deze plek nog een keer bedanken voor hoe we met elkaar hebben kunnen samenwerken en wat we hebben mogen bouwen.

In het bijzonder wil ik Ruud bedanken. Sinds 2013 zijn we beide directeur-eigenaar en sinds 2016 vormden we met z'n tweeën de directie van het NCI. Ik heb mijn werk met zoveel plezier en energie kunnen doen, juist omdat we dat met z'n tweeën hebben kunnen doen. Fijn als er altijd iemand naast je staat. Onze collega's zeggen vaak dat we zo verschillen van elkaar. En ja, die verschillen zijn er zeker. Zo moet je voor sommige dingen écht bij Ruud zijn en voor sommige dingen juist bij mij. Van die wetenschap werd goed gebruik gemaakt toen we samen nog leidinggaven aan iedereen, voordat we gingen werken met teams. Maar goed, we denken over veel dingen anders.



Maar dat zijn vaak de zaken aan de oppervlakte. Want in de kern hebben we dezelfde waarden: we hebben dezelfde visie op ons werk voor klanten en belangrijker nog: onze kijk op onze mensen is eender. En als je het daarover eens bent, dan kun je van daaruit het prima oneens zijn met elkaar over van alles en nog wat. Ik ben heel blij dat Ruud vanuit die waarden het NCI voortzet. En dat doet hij natuurlijk niet alleen. Ook dat gaat weer samen met het hele team.

Ik wil ook graag vanaf deze plek alle relaties van het NCI bedanken. Alle mensen die bij ons opleidingen hebben gevolgd. Alle organisaties met wie we samenwerkingsverbanden zijn aangegaan. Alle organisaties waar we hebben mogen helpen om compliance en integriteit te versterken. Alle mensen bij wie we onderzoek hebben mogen doen zodat we daar het vak weer verder mee konden helpen. Dank jullie wel voor het vertrouwen in ons. Dank jullie wel voor het vertrouwen in NCI. Dankzij jullie bestaan we. En dankzij jullie kunnen we ons mooie werk doen. Dank jullie wel daarvoor.

Wat ik nu zelf ga doen? Een paar maanden pauze nemen. Ik zie het als een mooi experiment om te ontdekken wie ik ben zonder NCI. Ik ben ook benieuwd naar hoe het is om wat rustiger aan te doen. En vanuit die rust te kijken wat ik daarna zal gaan doen. Ik ben nieuwsgierig naar waar dat me brengt.

Cora Wielenga

Externe Compliance Officer

Heeft jouw organisatie wel behoefte aan een compliancefunctie maar niet de mogelijkheid om die (volledig) intern in te vullen? Dan is de externe compliance officer de oplossing!

Geschikt voor kleine en middelgrote organisaties die geen eigen compliancefunctie hebben ingericht.

Wij ondersteunen bij het inrichten en onderhouden van een integrale bedrijfsvoering en kunnen de rol van compliance-, integriteit- of privacy officer vervullen.

Neem
contact op

