

---

# DE COMPLIANCE OFFICER



# OPLEIDEN

SPECIAL

## 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:

Chantal de Jong (bureauredactie),  
Lucia Buijs (eindredactie)  
Tel. 088 99 88 100

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

### AAN DEZE EDITIE WERKTEN

**VERDER MEE:** Jolanda Botke, Gerrit Hengel, Eric Schuiling, Cora Wielenga, Jessica Kouwenoord, Can Demir, Anne Aveskamp, Heleen Marinussen, Lucia Buijs

**FOTOGRAFIE:** Wilco van Dijen

**INTERVIEWS:** Helene de Bruin

**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 [redactie@complianceofficer.nl](mailto:redactie@complianceofficer.nl).

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

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

Oplage 4.100 exemplaren  
ISSN 1878-7991

# INHOUD

## 3 VAN DE REDACTIE

## 6 INTERVIEW

Jolanda Botke, PhD-onderzoeker naar transfer en effect van trainingen

## 10 COMPLIANCE ACTUEEL

Compliance Update

Inzicht in actuele compliance-ontwikkelingen

## 12 VISIE OP LEREN

Leven Lang Ontwikkelen

## 20 INTERVIEW

Gerrit van Hengel, compliance officer Hogeschool Rotterdam

## 26 VERHUIZING

Nieuwe opleidingslocatie in Rotterdam is geopend

## 28 DOCENT AAN HET WOORD

Can Demir

## 29 ONLINE LEREN

Een overzicht van online leervormen

## 32 DE 10 VAN...

Jessica Kouwenoord, accountmanager opleidingen

## 34 KLANT AAN HET WOORD

Opleiden in compliance: hoe doet Young Capital dat?

## 35 COMPLIANCE-OPLEIDINGEN

## 36 COMPLIANCE HIGHLIGHT

Van check the box naar doordacht handelen

# DE ONTWIKKELING VAN OPLEIDEN

Dit is alweer de tweede editie van De Compliance Officer die helemaal in het teken staat van opleiden en leren. We hebben enthousiaste en positieve reacties ontvangen op de eerste editie, dus dat maakt het extra leuk om met deze tweede editie aan de gang te gaan. Het mooiste is om bij organisaties binnen te komen en het gesprek gaat spontaan over opleiden en leren naar aanleiding van een artikel uit De Compliance Officer. Er komt een extra dimensie in het gesprek en dat is alleen maar goed!

Wat we ook merken is dat, en natuurlijk is dat logisch, de inhoud op sommige gebieden nog moet groeien naar 'volwassenheid'. Onze compliance-opleidingen zelf mogen we wel volwassen noemen denk ik. Natuurlijk blijven onze opleidingen zich ontwikkelen: inhoud bijgeschaafd, nieuwe ontwikkelingen of lesmateriaal over regelgeving passen wij voortdurend aan. Wat ik bedoel met 'groeien naar volwassenheid' is dat ons aanbod steeds meer wordt gezien vanuit het perspectief van leren. Onze kennis daarover neemt rap toe en stap voor stap implementeren we nieuwe kennis over leren in onze opleidingen. Toen we de inhoud van deze editie van De Compliance Officer gingen samenstellen merkten we zelf: op sommige onderwerpen over leren is al veel kennis in huis, op andere onderdelen kunnen we ons nog volop uitleven in de ontwikkeling.

Eén van de zaken waar we afgelopen tijd, net als de rest van de wereld, in sprongen onszelf hebben ontwikkeld is de digitalisering. Nog geen paar jaar geleden waren organisaties niet tot thuiswerken of digitaal opleiden te bewegen: de weerstand was groot en niet in de laatste plaats vanuit de werkgevers zelf. De coronacrisis heeft ons opgetild en een paar jaar verder in de ontwikkeling neergezet! Nu de eerste crises zijn bezworen evalueren we wat er goed ging en wat niet. Wat heeft (online) waarde toegevoegd, en waarin willen we elkaar fysiek kunnen zien? We hebben veel geleerd over verschillende vormen van online leren en hoe dat verschilt van fysiek. Hoe we

---

Deelnemers leren  
het beste in de vorm  
(online of fysiek)  
die ze zelf hebben  
gekozen.

## Motivatie is misschien nog wel een sterkere drijfveer dan we ooit dachten.

werkvormen kunnen aanpassen en wat onze docenten nodig hebben om goed les te kunnen geven bijvoorbeeld. Eén van de conclusies die ik zelf afgelopen periode heb getrokken is: deelnemers leren het beste in de vorm (online of fysiek) die ze zelf hebben gekozen. Motivatie is misschien nog wel een sterkere drijfveer dan we ooit dachten. Zit je met weerstand achter de camera van je laptop mee te doen aan een opleiding? Je steekt echt minder op, haakt eerder af. Ben je blij dat je juist geen reistijd hebt? De docent lijkt ineens (relatief) een interessanter verhaal te vertellen. Dit zijn (voorzichtige) conclusies die we kunnen trekken uit de evaluaties van deelnemers. In het artikel 'Een overzicht van online leervormen' (blz. 29) zetten we alle vormen van online leren nog eens op een rijtje.

Naast de focus op digitalisering hebben we ook mooie pilots gedraaid de afgelopen tijd. We hebben in dit blad één pilotopleiding uitgelicht waarvan we zelf zien dat de opleiding een nieuw licht op een bestaande vraag werpt:

de opleidingsbehoefte in het kader van de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering. We hebben veel uitvoeringen van onze Leergang Bestrijding witwassen en terrorismefinanciering. Deze pilot geeft aanleiding om na te denken over een aanvulling in ons open aanbod waarbij de aandacht, bovenop de kennis, gericht is op bewust en doordacht handelen van bijvoorbeeld analisten – naast de vertrouwde checklist-procedures.

Met opleiden en trainen proberen we allemaal iets te bereiken. Het te leren doel (leerdoel) is één, maar er is meer. Bij bedrijfsopleidingen gaat het uiteindelijk voor een belangrijk deel om de effectiviteit van de opleiding in het werk. Dat meten we nu (nog) niet in de praktijk. We zijn heel blij met de visie en blik van Jolanda Botke hierop. Jolanda promoveert op het onderwerp 'effectiviteit van training'. Het interview met haar (blz. 6) geeft aanleiding en inspiratie na te denken over de mogelijkheden de effectiviteit van onze opleidingen verder te ontwikkelen.

Een rode draad in De Compliance Officer Opleiden is 'Leven Lang Ontwikkelen' (blz. 12). Dit is een terugkerend thema en een thema dat raakt aan mijn eigen drive: de ontwikkeling van mensen in organisaties. Deze keer probeer ik de relatie te leggen tussen het idee achter 'leven lang ontwikkelen en wendbaarheid'. De wendbaarheid die zo nodig bleek afgelopen periode toen we allemaal moesten schakelen naar andere manieren van werken en samenwerken.

Ik heb nu lang niet alles genoemd wat aan bod komt in editie van De Compliance Officer. Maar dat wijst zich vanzelf. En mocht u iets vinden of willen vragen: input en feedback zijn welkom!

Veel leesplezier gewenst!

Lucia Buijs  
Manager Kennis & Opleidingen

---

Met opleiden en  
trainen proberen  
we allemaal iets  
te bereiken.





JOLANDA BOTKE, PHD-ONDERZOEKER NAAR TRANSFER EN EFFECT VAN TRAININGEN:

---

**“VOORAL DE ORGANISATIE BEPAALT HET EFFECT VAN LEREN”**

*Jolanda Botke* hoopt begin 2021 te promoveren op haar onderzoek naar transfer van soft-skills trainingen. Met transfer bedoelt zij wat professionals tijdens het werk doen met de kennis en vaardigheden uit een training en welk effect dit heeft op hun werk. Deze ‘transfer van training’ is vaak de achilleshiel van het trainingsproces. Wat kunnen we van Botke leren, bijvoorbeeld als het gaat om het trainen van integer gedrag? “Trainingen hebben alleen effect als dat wat geleerd wordt na afloop ook wordt toegepast in het werk.”

#### **Waaruit bestaat een effectieve opleiding?**

“Als je naar een training gaat dan leer je kennis en vaardigheden. Maar dat geleerde heeft pas effect als je het ook in de praktijk gaat gebruiken. Een opleiding volgen is maar één stap in het leren en ontwikkelen. Wil je echt profijt van een opleiding hebben, dan moet je kennis en vaardigheden transfereren naar de werkpraktijk. Mijn onderzoek gaat niet over wát er geleerd wordt in de training, maar of je het gaat toepassen en of dat toepassen effect heeft. Zo is het effect van een training groter als je snapt dat de training over het werk gaat, dat het nuttig is voor het werk én dat je het geleerde moet toepassen om je werk goed of beter te kunnen doen. Dat klinkt heel logisch, maar toch wordt er veel getraind op *soft-skills* zonder dat precies duidelijk is wat je ermee moet doen en waartoe het moet leiden. Een goede, effectieve training heeft een hoge contentvaliditeit; hoe meer de inhoud van de training door de deelnemer als relevant wordt beschouwd voor zijn werk, hoe groter de motivatie voor transfer.”

#### **Gelden voor transfer van het leren van integer gedrag specifieke eisen?**

“Niet wezenlijk. Realiseer je dat de organisatie en maatschappij invloed hebben op transfer. Compliance heeft een hoge maatschappelijke druk en dat vergroot natuurlijk de kans op transfer. Maar heerst in een organisatie een bedrijfscultuur die bijvoorbeeld afrekent op prestatie dan kan dat transfer van nieuw gedrag in de weg zitten. Je kan iemand integer gedrag leren, maar als hij op targets afgerekend wordt, zal hij prestatie mischien laten prevaleren boven integer gedrag.”

#### **Hoe kun je als leidinggevende transfer bevorderen?**

“De rol van die leidinggevende bij transfer luistert heel nauw. Als een leidinggevende vóór deelname met de medewerker over de opleiding praat, heeft dat al effect. Erkennen dat je medewerker naar een opleiding gaat en afspreken dat je er daarna nog eens een gesprek over hebt, bevordert transfer.

Ondersteuning van leidinggevendenden heeft invloed op transfer. Kijk je echter naar specifiek gedrag van een leidinggevendenden, dan sorteren verschillende soorten gedrag een verschillend effect. Ik constateerde in mijn onderzoek dat ik deed bij de politie dat *emotionele* support, dus meelevens en ruimte geven voor gevoelens, negatief gerelateerd was aan transfer. *Waarderende* support was juist positief gerelateerd aan transfer. Dus als een leidinggevende het waardeert dat een medewerker probeert het geleerde te vertalen naar de praktijk, dan gaat die persoon dat ook meer doen. Het gewenste gedrag bekrachtigen met een compliment sorteert effect.”

#### **Werkt de transfer van online en offline leren verschillend?**

“Dat is nu een hoog actueel thema. Persoonlijk zou ik denken dat het niet zou uitmaken of je online of offline traint, want de kwaliteit en de ingrediënten van de training zouden hetzelfde moeten zijn. Maar bij compliance trainingen, zo blijkt uit onderzoek, maakt dat wél uit. Uit onderzoek van Elspeth McKay en Cenie Vilela (2011) in Australië blijkt dat online compliance trainingen niet populair zijn. Onderzoek van Johwon Park (2020) laat zelfs zien dat compliance trainingen live meer effect

## Factoren die transfer bevorderen

Uit het onderzoek van Jolanda Botke blijkt dat deze factoren transfer van het geleerde bevorderen:

- **Content-validiteit:** hoe meer de inhoud van de training door de deelnemers als relevant wordt beschouwd voor hun werk, hoe meer transfer.
- **Gedrag van de leidinggevende:** hoe meer waardering de leidinggevende toont voor het (gaan) gebruiken van de geleerde vaardigheden, hoe meer de deelnemer gemotiveerd is om de vaardigheden te gaan toepassen.
- **Zelfvertrouwen van de deelnemer:** bij een hoge mate van zelfvertrouwen lijkt de transfer af te nemen. Deelnemers met een hoge mate van zelfvertrouwen denken (al dan niet onterecht) dat zij de training niet nodig hebben.

Bron: *Tijdschrift voor de Politie* (nummer 3 2020)

hebben dan videotraining. Het lijkt erop dat het onderwerp compliance minder goed online getraind kan worden. Het interessante is dat we nu door corona tijdelijk geen alternatief hebben, we moeten wel online trainen; er staat nu meer druk op het nut van online leren. Maar volgens mij moet je je voortdurend afvragen wat de beste manier is om iets te leren. Je moet in elk geval nooit de illusie hebben dat als je mensen traint het wel goed komt."

**Welke ontwikkelingen zie je voor het leren binnen organisaties?** "Je ziet grote bewegingen die zeggen: 'kennis doet er niet meer toe, want we gaan alles opzoeken'. Ik denk dat kennisontwikkeling belangrijk blijft. Ik vind dat je kennis geïntegreerd moet leren. Dat geldt volgens mij voor compliance ook. Je zult een soort basis-kennis moeten hebben, anders weet je niet waar je de rest moet opzoeken. De discussie over de rol van kennis blijft voorlopig voortduren.

Interessant is ook het opleiden voor beroepen en situaties die we nog niet kennen. Als we opleiden, hangen we nog heel erg aan wat er is en was. Als samenleving hadden we geen rekening gehouden met een coronasituatie, we waren er praktisch gezien niet op voorbereid en toch hebben we kunnen reageren. Het is interessant om na te denken over leren voor beroepen en situaties waarvan je nog geen beeld hebt. Ik denk dat dat voor compliance trainingen ook relevant is. Veel situaties van niet-integer en integer handelen konden we ons voor de komst van technologische innovaties en fintech niet voorstellen."

**Wij geven als Nederlands Compliance Instituut opleidingen en trainingen. Wat zou jij ons aanraden als het gaat om het inrichten en verzorgen van een opleiding of training?** "*Begin with the end in mind.* Dus als je een training ontwikkelt, stel jezelf of de opdrachtgever de vragen: waartoe moet

het leiden? Wat moet de training opleveren? Wat voor professional wil je vormen en welke skills en kennis zijn daarbij van belang? Hoe positioneer je het kennisdeel in de opleiding én hoe positioneer je de opleiding in een totale leerproces. Een klant kan wel zeggen: 'Je moet onze mensen trainen in compliancegericht gedrag', maar dan zou mijn vraag onmiddellijk zijn: waar gaat het fout en wat moet het leertraject opleveren?

Vermijd de valkuil om alleen je aanbod te presenteren. Want uiteindelijk is het aanbod een middel om een bepaald doel te bereiken. Bied een oplossing via een opleiding of training. Realiseer je als opleidingsinstituut dat je als aanbieder maar een schakeltje bent in het geheel. Sommige opleiders willen heel graag garant staan voor effect, maar dat kan heel vaak niet. Wil je performance realiseren dan moet je als opleider en als organisatie meer doen dan alleen opleiden. Dan kom je veel meer op het gebied van organisatieontwikkeling."

**Wat kun je als opleider doen om transfer te bevorderen?** "Er zijn allerlei acties die je als opleiders kunt inzetten om de transfer te verbeteren. Bijvoorbeeld met een nazorgdag op de werkvloer, met reminders in de vorm van appjes en mails. De twee meest beschrevene zijn: doelen stellen en immuniseren.

De implementatie van het geleerde neemt aanzienlijk toe als je de deelnemers aan het einde of na de training hun eigen doelen laat formuleren over dat wat ze geleerd hebben. Als jij een duidelijk doel in je hoofd hebt waarmee je die training gaat transfereren dan is de kans dat je dat werkelijk gaat doen ook groter. Dus stel je deelnemer de simpele vraag: wat ga je de komende week met deze geleerde doen? Het antwoord zou kunnen zijn: in situatie X oefen ik vaardigheden Y en Z. Concreet nadenken over en beelden vormen dragen bij aan transfer.



Een andere interventie die transfer bevordert, is immuniëren. Je bereidt je deelnemers voor op de weerbaarheid van de praktijk en op scepsis van collega's. Je komt uit de training en je wilt je nieuwe vaardigheden proberen. En dan roepen je collega's: 'je kunt wel zien dat jij naar de training bent geweest, maar dat gaan wij niet zo doen. Wij doen het hier al twintig jaar op deze manier.' Als trainer kun je je deelnemers hierop voorbereiden. Laat ze oefenen op een gespeelde vileine reactie en laat ze bedenken hoe ze hiermee kunnen omgaan. Belangrijk is deelnemers te laten realiseren dat er tegenwerking kan zijn. Daar aandacht aan geven draagt ook bij aan transfer."

---

Het geleerde heeft pas effect als je het ook in de praktijk gaat gebruiken.

**Integer gedrag is ook een soft-skill. Kun je dat leren via een opleiding?**

"Ik ken het werk van een compliance officer niet zo goed, maar ik kan me voorstellen dat je heel veel kan leren over hoe integer gedrag eruitziet en wat het effect ervan moet zijn. Mij valt op dat veel compliance-opleidingen examineren op kennis. Ik snap dat je die kennis moet hebben, maar ik denk dat juist een compliance-opleiding moet gaan over het gedrag dat bij die kennis hoort en hoe dat leidt tot een organisatie die zich integer gedraagt.

Wil je integer gedrag aanleren via een training dan zijn de belangrijkste vragen: hoe ziet integer gedrag er uit en tot welke organisatieresultaten moet het leiden? Het doel is volgens mij: vermindering van *misbehaviour* en corporate *misconduct*. Je moet je realiseren dat het bij zo'n training niet gaat om het gedrag *an sich* maar om het effect van het gedrag. En dan ben je precies bij waar mijn onderzoek over gaat. Stuur dus als opleider niet op het kennen van integer gedrag, maar op wat de deelnemer met integer gedrag moet kunnen. Je zou je deelnemers pas moeten laten slagen als je zeker weet dat ze de waarde van het geleerde inzien voor hun werk én voor hun organisatie."




---

Jolanda Botke is zelfstandig adviseur en eigenaar van Pelikaan Performance Advies. Daarnaast is ze docent bij het departement Human Resources Studie aan Tilburg University. Ze doet promotieonderzoek aan de Vrije Universiteit. "Ik onderzoek het effect van een training en onder welke voorwaarden dat effect wordt behaald. Ik richt mijn onderzoek op transfer van soft-skills trainingen; vaardigheden waarbij het vaak niet direct duidelijk is welke prestatie daarmee verbeterd moet worden."

# COMPLIANCE UPDATE

## INZICHT IN ACTUELE COMPLIANCE-ONTWIKKELINGEN

Het Nederlands Compliance Instituut organiseert al jaren de Compliance Update. In deze vaak tweedaagse sessie komen allerlei compliance-onderwerpen en actuele ontwikkelingen langs, zodat je na deze twee dagen weer helemaal up-to-date bent. Zoals je van het Nederlands Compliance Instituut mag verwachten zetten wij tijdens de Compliance Update doorgewinterde docenten voor de groep, die vanuit de praktijk weten hoe de hazen lopen. Want die pragmatische ervaringen is waar wij als compliance officers op zitten te wachten in zo'n sessie. Geen theoretische verhandelingen over wat had kunnen zijn, maar direct toepasbare kennis.

Ook dit jaar zijn we er naar onze mening weer in geslaagd een aantrekkelijk programma samen te stellen. We trappen af met de laatste winnaar van de Compliance Award; Geert Vermeulen. Geert neemt ons mee in zijn analyse van de impact die de coronacrisis heeft op het compliance-werkveld. Wat is er allemaal veranderd? Welke actuele ontwikkelingen zien we? En waar kunnen we als compliance officer allemaal rekening mee houden?

Na deze kick-off vervolgt Musa Elmas met het belichten van de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, aangezien deze voor een groot gedeelte bepalen hoe de beheersing van CDD risico's in Nederland gestalte krijgt. In het tweede gedeelte van zijn bijdrage gaat Musa in op verhalen en ervaringen uit de praktijk. Welke uitdagingen komen we in de praktijk tegen en hoe kunnen we daar als compliance officers op reageren?

Ab Otten vervolgt het programma met een bijdrage over het uiterst relevante en actuele onderwerp 'fiscale integriteit'. Dit onderwerp, dat de nieuwsbulletins regelmatig haalt, daagt veel compliance officers uit. Want wie heeft er voldoende verstand van fiscaliteiten om de

handelingen van de onderneming goed te kunnen beoordelen? En is deze kennis nodig of kun je er ook op een andere manier tegenaan kijken?

Tijdens het laatste onderdeel van de eerste dag gaan we in op compliance monitoring in de praktijk. Waar lopen compliance officers tegenaan? Welke impact heeft de coronacrisis op compliance monitoring werkzaamheden? Hoe kunnen we als compliance officers hier adequaat op reageren? Eric Schuiling kijkt ernaar uit om alle ervaringen, kennis en suggesties van de aanwezige deelnemers te verzamelen en met elkaar te vertalen naar bruikbare adviezen. Vanzelfsprekend voegt hij hier ook zijn eigen ervaringen als docent voor deze module in de Leergang Compliance Professional aan toe.

Op de tweede dag trapt Noëlle Wijnstekers de Update af met een overzicht van de ontwikkelingen op het gebied van financiële wet- en regelgeving, waarin zij haar specialiteit, zorgplicht, vanzelfsprekend wat extra aandacht geeft. Ook betreft Noëlle actuele jurisprudentie in haar presentatie, waardoor ook deze bijdrage weer in het teken staat van praktische toepasbaarheid van actuele ontwikkelingen.

En last but not least belicht Bas Maat het onderwerp Compliance en Innovatie. Met de recente actualisatie van het programma van de Leergang Compliance Professional is dit onderdeel aan deze leergang toegevoegd. In de huidige uitdagende marktomstandigheden zijn veel compliance officers betrokken bij innovatie van nieuwe product-markt-combinaties. Hierin speelt IT en data science vaak een zware rol. Bas belicht deze ontwikkelingen en geeft praktische handvatten waar compliance officers in de uitdagende praktijk van alledag wat aan hebben.

Al met al belooft ook dit jaar de Compliance Update een waardevolle bijdrage te leveren voor elke compliance officer die ziet dat je eigenlijk nauwelijks alle ontwikkelingen zelf kunt bijbenen. Nederlands Compliance Instituut biedt de mogelijkheid om in een prettige omgeving in een korte tijd weer helemaal up to date te worden gebracht.

De eerste geplande Update van 30 september en 1 oktober is reeds volgeboekt, maar er blijkt meer belangstelling te zijn. Daarom hebben we een tweede serie van twee dagen ingepland. De extra editie van de Compliance Update 2020 staat gepland op 25 en 26 november in Hotel van der Valk Vianen. Uiteraard wordt de Compliance Update geheel volgens de richtlijnen van het RIVM georganiseerd. We kijken uit naar je komst! Inschrijven kan via onze website.



# LEVEN LANG ONTWIKKELLEN

Lucia Buijs

Het thema *Leven Lang Ontwikkelen* (LLO) staat op de agenda. Voor velen van ons is LLO nog een abstract begrip. We zien er de noodzaak wel van in, maar trekken daaruit nog niet altijd de consequenties. Voor veel *Learning and Development* afdelingen in organisaties staat de vormgeving en implementatie van LLO nog in de kinderschoenen. We kunnen uitdragen dat blijven leren belangrijk is, maar zien we ook wat er gebeurt als het mis gaat? Vanuit mijn eigen ervaringen in de afgelopen periode, gedurende de coronacrisis, houd ik graag een warm pleidooi voor LLO. Ik hoop het begrip LLO uit de wereld van abstracte, grootse thema's te halen door concreet te laten zien wat we laten liggen en wat er ook mis kan gaan als we niet open staan voor leren. Waarom we nieuwsgierig moeten zijn en elkaar hierbij moeten helpen!

Een leven lang ontwikkelen is een geliefd thema van mij. Ik schreef er ook over in 'De Compliance Officer' van oktober vorig jaar. Daarin beschreef ik dat de ideeën rondom een Leven Lang Leren oorspronkelijk zijn geformuleerd vanuit een politiek belang, met als primair doel het versterken van de concurrentiepositie van Nederland. Het oorspronkelijke begrip 'Leven Lang Leren' is ingehaald door het bredere 'Leven Lang Ontwikkelen'. De term 'Leven Lang Ontwikkelen' legt minder de nadruk op het formele leren (in de klas) en maakt ruimte voor leren in het werk zelf en op andere manieren.

Briefings, rapportages en notities over LLO beginnen stevast met verklaringen waarom aandacht voor LLO noodzakelijk is. En, hoe belangrijk ik het onderwerp zelf ook vind, het prikkelt niet echt. Ja de wereld verandert, technologische veranderingen gaan razendsnel en er is

sprake van vergrijzing. We kennen allemaal deze ontwikkelingen. Tegelijkertijd blijven deze ontwikkelingen abstract, ze zijn groots, ongrijpbaar en ver weg. Er speelt ook zoveel, we worden overspoeld met vraagstukken rondom milieu, duurzaamheid, economie.

De Sociaal-Economische Raad (SER) schrijft in de inleiding van haar 'Voortgangs-rapportage Leven Lang Ontwikkelen' – SER Actie-agenda (september 2019):

*“Door technologische veranderingen, globalisering, vergrijzing en maatschappelijke uitdagingen als de energietransitie, verandert ook de arbeidsmarkt. Wat de veranderingen precies zullen inhouden is niet nauwkeurig te voorspellen. Wel is zeker dat soorten werk en de inhoud van werk zich razendsnel ontwikkelen. Door de gestegen levensverwachting en pensioenleeftijd zullen we ook langer*

*en duurzamer moeten doorwerken. Dit heeft grote impact op de arbeidsmarkt en op individuen. Het adagium is dan ook: 'blijf je leven lang ontwikkelen'."*

Nogmaals, ik ben absoluut een pleitbezorger van een Leven Lang Ontwikkelen. Ik houd van leren, ik houd ervan om leren vorm te geven, ik houd ervan om mensen tot leren te bewegen en te zien groeien. Echter, een leven lang ontwikkelen houdt meer in. De visie, het geloof dat leren niet mag stoppen. Dat je als individu en organisatie moet blijven leren, want anders gaat er iets mis. Wat dan? Precies: het gaat mis omdat al die veranderingen, zoals de SER dat ook beschrijft, impact hebben op ons leven en als we ons niet kunnen aanpassen er ergens iets fout kan lopen.

### **Coronatijd**

Het kan ook eigenlijk niet anders dan dat in deze editie van De Compliance Officer de coronacrisis (waarschijnlijk wel meerdere malen) genoemd wordt. Verderop beschrijven we hoe we bij het Nederlands Compliance Instituut de transitie naar online classrooms hebben gerealiseerd en hebben ervaren. In de jaren 2015 tot 2018 was ik actief met advies en begeleiding bij de ontwikkeling van online leren, virtuele classrooms, virtuele teams en virtueel leiderschap. Waar ik toen in de markt nog moest uitleggen wat dat allemaal was en wat je met online classrooms zou kunnen doen, is de online classroom inmiddels een begrip en kunnen wij als Nederlands Compliance Instituut al niet meer zonder. Het lijkt wel alsof het tijdbalkje twee jaar naar voren is geschoven; er is een enorme versnelling gekomen op de ontwikkeling, de acceptatie en het gebruik. Omdat het niet anders kon, omdat we al blij waren onze opleidingen te kunnen verzorgen en onze klanten verder te helpen. Niet iedereen was en is even gelukkig met de online variant van de classroom, maar de meesten van ons zijn blij dat werk en opleiding niet gierend tot stilstand zijn gekomen.

### **Is iedereen nog bij de les?**

Nee! Zie jij het ook? Niet iedereen is meer bij de les! Er zijn mensen om ons heen die zijn afgehaakt! We zitten niet meer allemaal in de bus, we hebben mensen achter ons gelaten!

De slag naar online heeft zeker niet iedereen kunnen maken. Ik zie het ook om mij heen in de privésfeer: vrienden die niet kunnen of willen videobellen, moeite hebben met begrip van applicaties, verschillende soorten besturings-systemen, devices en netwerken. Sommigen vielen helemaal stil. Ik ben ervan geschrokken. Ook in de classrooms en bij contacten met klanten en deelnemers zijn er enorme verschillen in hoe mensen in staat zijn zich deze vaardigheden *zelfstandig* eigen te maken. Niemand wilde deze crisis, het is ons overkomen. De casus is niet of we videobellen nou zo leuk vinden of niet. Voor veel mensen was videobellen een noodzaak om het werk te kunnen blijven doen. Voor ouderen in verpleeg- of verzorgingstehuizen leek facetimen één van de weinige opties voor communicatie met geliefden.

Werk helpt hier vaak bij, want je wordt min of meer gedwongen en vaak ook gefaciliteerd. Maar dat geldt natuurlijk niet voor iedereen. Als je niet door het werk een duwtje in de goede richting hebt meegekregen is



We moeten leren om te gaan met veranderingen die we niet kunnen voorspellen.



het kennelijk een stuk lastiger. Je omgeving kan je vertellen hoe je moet inloggen in dat programma, maar als dat niet werkt op jouw device of met dat andere besturingssysteem, is het een uitdaging om je weg te vinden. Om te zoeken hoe je wel kunt meedoen of welke slimme vragen je moet stellen.

Door de crisis weet een groot deel van ons inmiddels hoe we moeten videobellen. De kans dat er niets verandert is niet zo groot ... *what's next?*

### **Digivaardigheid**

Die veranderingen, al die thema's zoals onder andere door de SER beschreven, zijn dan ineens niet zo abstract meer. Verandering is het kenmerk van onze tijd. Bij het wel of niet makkelijk kunnen schakelen naar videobellen, het voorbeeld zoals boven beschreven, gaat het (ook) over digivaardigheid. Digivaardigheid, digitale intelligentie of digitale geletterdheid gaat verder dan 'knoppenvaardigheid' of bijvoorbeeld computerkennis. Digivaardig staat voor wendbaarheid: hoe vind ik mijn weg in de (overvloed aan) informatie in de wereld van ICT?

Eigenlijk zou ik naar aanleiding van het voorgaande de volgende vraag willen stellen: hoe blijf je maatschappelijk en economisch zelfstandig in onze veranderende wereld?

We moeten leren om te gaan met veranderingen die we niet kunnen voorspellen. De coronacrisis hadden we niet kunnen voorspellen (tenminste de meesten van ons konden dat niet). Ik had drie jaar geleden, vanuit mijn adviespraktijk rondom virtueel leren, niet kunnen voorspellen dat in 2020 *'zullen we even teamen?'* betekent: *'zullen we elkaar online ontmoeten in MSTeams?'* In ons dagelijks werk en leven moeten we bedacht zijn op veranderingen en wendbaar willen zijn, leren anticiperen op het onverwachte. We moeten leren ons meer bewust te zijn van onze omgeving en reflecteren op wat er verandert. Een lerende houding aannemen. Wendbaarheid is één van de belangrijkste vaardigheden van deze eeuw!

Deze constatering leidt voor mij rechtstreeks naar het thema 'Leven Lang Ontwikkelen'. Willen leren, openstaan voor nieuwe ontwikkelingen, nieuwsgierigheid, zelfkennis en weten hoe en waar je hulp kunt zoeken en vragen.

### **Bedrijfsopleidingen**

Het Nederlands Compliance Instituut is een aanbieder van bedrijfsopleidingen. Onder bedrijfsopleidingen verstaan we opleidingen of cursussen die de werkgever initieert, faciliteert en geheel of gedeeltelijk financiert. Bedrijfsopleidingen vormen één van de (formele) manieren van leren. We weten bij bedrijfsopleidingen dat deelnemers

niet altijd intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren. De Wft en WWft kennen een verplichting tot opleiden en onderhoud van relevante kennis. Onze opleidingen worden deels gevolgd door deelnemers die dat is verplicht, of waarbij de organisatie de gevolgde opleiding en certificatie gebruikt om af te vinken 'voor de toezichthouder'. Het verplicht (moeten) volgen van een bedrijfsopleiding is niet perse van minder waarde in het kader van LLO. Hoe kunnen we de opleidingen van Nederlands Compliance Instituut zien in het licht van LLO – en dan speciaal in het licht van dit artikel: hoe blijf ik maatschappelijk en economisch zelfstandig in onze veranderende wereld?

Ik denk dus door wendbaarheid. Zonder hiernaar onderzoek gedaan te hebben vermoed ik dat je nieuwsgierigheid, een open leerhouding en omgevingsbewustzijn niet perse aangesproken worden door een opleiding die door je werkgever wordt verplicht omdat er anders een opmerking van de toezichthouder volgt. Hoe spelen we hier dan wel op in?

De visie op leren en werkwijze van het Nederlands Compliance Instituut wil ik hier naar voren brengen. Onze basis is degelijke kennis van zaken. In de manier van lesgeven heeft *interactie* een belangrijke plaats. Interactie daagt je uit tot nadenken. Interactie laat je de meningen en oplossingen van anderen horen over een zelfde casus. Interactie vraagt om analyse, evaluatie en reflectie. Op deze wijze wordt de open leerhouding aangemoedigd in onze opleidingen. Daarnaast zijn wij steeds meer op zoek naar innovatieve vormen van leren: denk bijvoorbeeld aan interactieve online casuïstiek en gaming. Leren is leuker dan opgeleid worden. Wij moeten mensen laten ervaren dat leren leuk kan zijn en blijven. Verschillende werkvormen prikkelen verschillende manieren van leren en spreken meer mensen aan. Want hoe leuker we het proces kunnen aanbieden, hoe meer mensen plezier beleven aan leren en we op die manier stimuleren om dat te blijven doen.

### De Compliance Professional

De SER heeft in de zomer van 2018 is een Actie-agenda opgesteld op basis van de eerdere SER adviezen en de vele onderzoeken op dit gebied (zie inzet). Eén van deze acties/cluster van uitdagingen is 'eigen regie van het individu'. De essentie van deze uitdaging is: help mensen zich ervan

bewust te worden dat ontwikkeling noodzakelijk is en zorg ervoor dat de instrumenten aanwezig zijn om daadwerkelijk zelf die regie te kunnen nemen.

Om de regie op je eigen ontwikkeling te kunnen nemen is zelfinzicht en zelfsturing nodig. Voor dergelijke professionele zelfsturing zijn hele andere capaciteiten nodig dan alleen vakkennis opnemen. Bijvoorbeeld een training persoonlijk leiderschap of coaching kan je helpen regie te krijgen op de eigen ontwikkeling. Daaruit kan blijken dat er andere dingen dan vakkennis nodig zijn voor jouw ontwikkeling, bijvoorbeeld op het vlak van persoonlijke of interpersoonlijke ontwikkeling. Daar zien we voor compliance officers in de markt dat nog weinig gericht aanbod voor. Denk aan persoonlijk leiderschap, verandermanagement, transitie-management, irrationele processen of (ethisch) leiderschap. Dit zijn leertrajecten waarbij kennis minder een rol speelt maar (inter)persoonlijke vaardigheden des te meer. Dat is niet het enige antwoord op ontwikkeling van wendbaarheid voor compliance professionals. Het is wel een ontwikkeling die leren en ontwikkeling op een nieuwe manier op de kaart zet in een sector waar kennis en verplichte opleidingen nu een dominante rol spelen.

### Tot slot

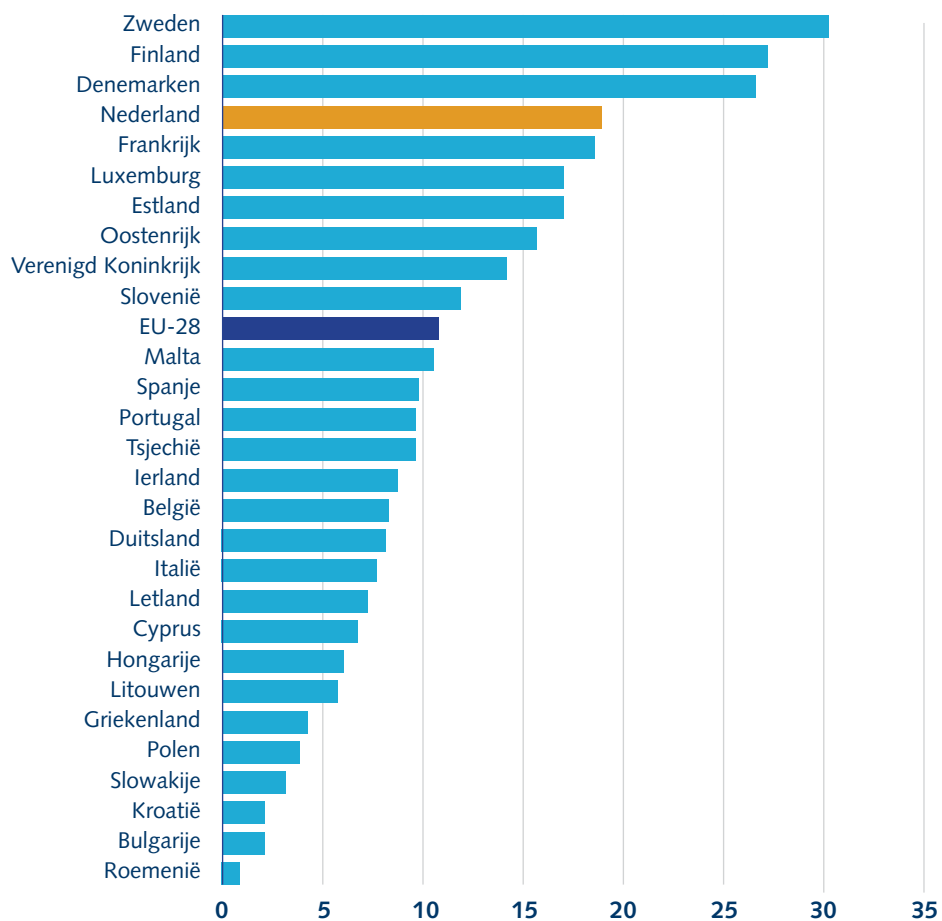
In dit artikel heb ik, vanuit mijn eigen passie voor leren en belangstelling voor het thema LLO, de relatie geschetst tussen LLO, blijven leren en de opbrengsten daarvan voor ieder van ons. Leren gaat verder dan het geleerde, het houdt ons open, nieuwsgierig en bij de les. Door steeds te blijven leren blijven we vaardig in het opvangen en kunnen omgaan met veranderingen, waarvan de coronacrisis wel een extreem voorbeeld is geweest. Blijven leren houdt je wendbaar!

### 1. Nederland ten opzichte van Europa

Er zijn verschillende bronnen en analyses die een Leven Lang Leren / Leven Lang Ontwikkelen in kaart brengen. Hieronder zie je een grafiek van Eurostat. Eurostat verzorgt de statistieken van de Europese Unie.

Nederland presteert bovengemiddeld vergeleken bij andere landen in Europa. Eén op de vijf volwassenen (19%) tussen de 25 en 65 jaar volgde een vorm van een opleiding of scholing (2017). Dat is meer dan in veel andere landen om ons heen. Zweden, Finland en Denemarken lopen sterk voor op de andere EU-landen. Ter vergelijking: in Duitsland gaat het om 8,4% van deze groep.

Percentage 25- tot 65-jarigen dat heeft deelgenomen aan een opleiding of cursus (2017)



Bron: Eurostat



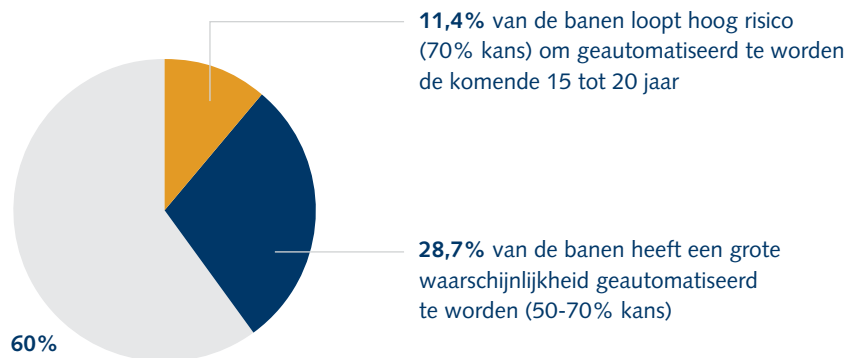
## 2. Actieplan voor Nederland

Een andere bron voor 'cijfers' over een Leven Lang Leren zijn de publicaties van de Sociaal-Economische Raad (SER). De SER is de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken. De SER werkt aan een actie-agenda om initiatieven voor Leven Lang Ontwikkelen aan te moedigen en te helpen. We lichten hieronder een drietal redenen uit waarom de LLO hoog op de agenda staat:

- a. Een belangrijke reden voor SER om LLO te stimuleren is de verwachte ontwikkeling van banen en functies. Een groot deel van onze banen/functies zal in de toekomst steeds verder geautomatiseerd worden. Om ons, de maatschappij, hierop voor te bereiden is investeren in opleiden noodzakelijk.

---

### Risico op het automatiseren van banen in Nederland (OESO, 2019)

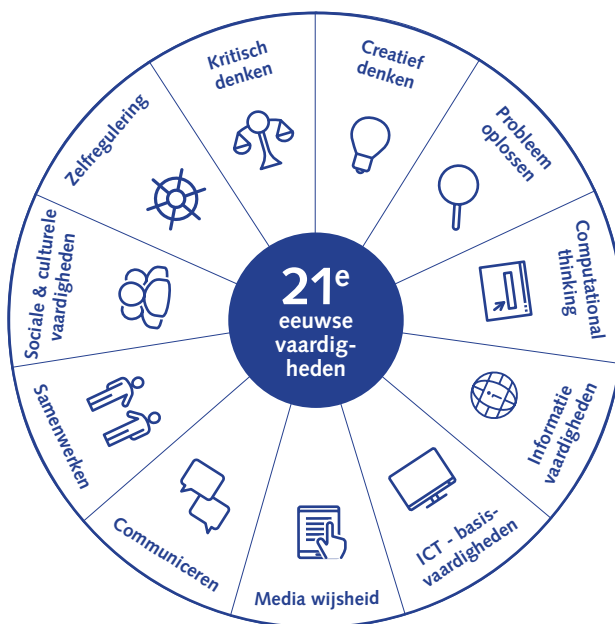


---

Bron: 'Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen' – SER Actie-agenda (september 2019)

Overigens is automatisering niet de enige technologische ontwikkeling. Door de klimaatagenda komt er steeds meer druk op nieuwe vormen van energie. Er gaat komende jaren een enorme transitie plaatsvinden in de energiesector – daar is heel hard goed geschoold personeel nodig.

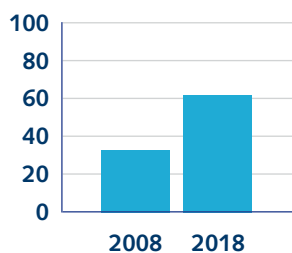
b. Niet alleen automatisering is een belangrijke ontwikkeling in de toekomst, ook bij banen en functies die 'blijven bestaan' verandert de gewenste set aan vaardigheden en personeigenschappen. Deze 'nieuwe' set aan vaardigheden staat ook wel bekend als '20th century skills'. Kennis en diploma's blijven uiteraard belangrijk – maar hoe de persoon in zijn omgeving functioneert en hoe mensen zich onderscheiden in de arbeidsmarkt gaat steeds vaker over deze skills (zie figuur).



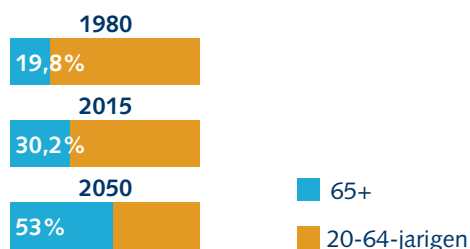
Bron: Kennisnet/SLO

c. Vergrijzing: door de vergrijzing van de samenleving moeten mensen langer doorwerken. Om duurzaam inzetbaar te kunnen blijven moeten werknemers gedurende hun loopbaan zich nieuwe vaardigheden eigen blijven maken. Volgens de verwachting van de OESO staat in 2050 tegenover elke 20-64 jarige één 65-plusser:

Werkenden tussen de 60 en 65 jaar (CBS, 2019)



65-plussers ten opzichte van 20-64-jarigen in Nederland (OESO, 2019)



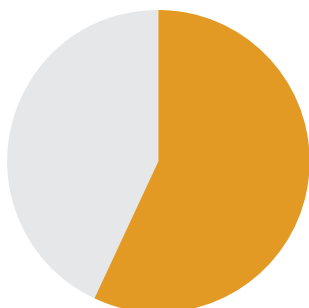
Bron: 'Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen' – SER Actie-agenda (september 2019)

### 3. Urgentie voor Leven Lang Ontwikkelen

Doelstellingen op de agenda plaatsen is belangrijk, maar dan zijn we er natuurlijk nog niet. Enerzijds moeten zowel werkgevers als werknemers het belang voelen. Voor werkgevers betekent dit investeren, voor werknemers betekent dit tenminste een motivatie om te leren, naast investeren in tijd en eventueel bijdragen in kosten. Voelen we die urgentie wel?

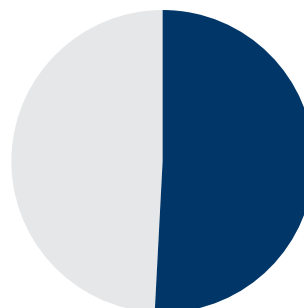
#### Urgentie voor Leven Lang Ontwikkelen wordt gevoeld

werkgevers



57% van de werkgevers geeft aan dat kennis en vaardigheden die hun werknemers nodig hebben snel veranderen (SCP, 2018)

werknemers



51% van de werknemers geeft aan dat er op hun werk veranderingen zijn die scholing noodzakelijk maken (SCP, 2016)

Bron: 'Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen' – SER Actie-agenda (september 2019)

Daarnaast ervaren mensen ook drempels of belemmeringen om opleidingen te volgen. Ook dat is onderzocht (zie hieronder). Uit het onderzoek blijkt dat een kwart van de mensen die van plan waren een opleiding te volgen daar alsnog van heeft afgezien.


24% van de volwassenen had een cursus of training willen volgen, maar heeft daarvan afgezien (SCP, 2019)

#### De belangrijkste belemmeringen die mensen ervaren:

(Panteia en SCP rapporten over belemmeringen LLO)

- Geen risicobesef / mensen houden sterk vast aan zekerheden
- Gebrek aan tijd / andere prioriteiten / werk-, familie- en gezinsverplichtingen
- Combinatie van gebrek aan zelfvertrouwen en negatieve leerervaringen
- Multi-problematiek / persoonlijke omstandigheden
- Gebrek aan financiën / kosten van de opleiding
- Gebrek aan ondersteuning vanuit de werkgever

Bron: 'Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen' – SER Actie-agenda (september 2019)



GERRIT VAN HENGEL, COMPLIANCE OFFICER HOGESCHOOL ROTTERDAM:

---

**“DAT WAT IK  
DOE, MOET  
VERANDERING  
TEWEEG BRENGEN”**

Sinds 2015 heeft Hogeschool Rotterdam een compliance officer.

Dat is bijzonder. Omdat het een van de zeer weinige hogescholen is met deze functie, maar vooral omdat het vanuit wet- en regelgeving geen vereiste is. *Gerrit van Hengel*, sinds twee jaar de compliance officer van de hogeschool over de parallellen en verschillen van deze rol binnen de financiële sector en het onderwijs: "Het is een soort luxe en tegelijkertijd onontbeerlijk, want waardebehoud van ons diploma is een belangrijke garantie van de afgestudeerde professionals. En voor ons van belang voor onze betrouwbaarheid en het voortbestaan van onze instituten."

### **Zijn er overeenkomsten wat betreft de functie van compliance binnen banken en non-profit?**

"Zeker! Om het vertrouwen in de sector niet te schaden, kijkt de compliance officer binnen de financiële sector goed naar de naleving van wet- en regelgeving en naar gedrag. Exact dezelfde rol heb ik binnen de hogeschool. Zo zijn de Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Wet Accreditatie op maat belangrijke wetten voor het hoger onderwijs. Net zo belangrijk als bijvoorbeeld de Wet op het financieel toezicht (Wft) voor de financiële sector. De grootste waarde die we hier hebben, naast het opleiden van studenten tot een goed beroep, is die van het diploma dat we afgeven. De waarde daarvan moet geborgd zijn; voor onze studenten én werkgevers. Hierbij is de rol van examencommissies van groot belang. De taken en bevoegdheden van deze commissies zijn in de WHW vastgelegd en betreffen bijvoorbeeld het borgen van de kwaliteit van tentamens en examens, het beoordelen en sanctioneren van fraude en het verlenen van vrijstellingen. Je zou de examencommissies kunnen zien als een interne toezichthouder richting het opleidingsmanagement. Als compliance officer kijk ik weer of de examencommissies de wettelijke taken naar behoren uitvoeren.

Een andere overeenkomst is dat het in de financiële sector om vertrouwen draait; in ons geval wil je kunnen vertrouwen op de kwaliteit van het onderwijs en het diploma.

Net zoals de financiële instellingen onder toezicht staan, is dat bij het hoger onderwijs ook het geval. Zo hebben wij te maken met de Inspectie van het Onderwijs. Zij bewaakt de kwaliteit van het stelsel voor hoger onderwijs en beoordeelt de financiële rechtmatigheid, doelmatigheid en continuïteit. En in geval van ernstige klachten of signalen kan de inspectie een onderzoek instellen. Daarnaast wordt de kwaliteit van iedere opleiding één keer in de zes jaar beoordeeld door een panel ingesteld door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Onze eigen auditors beoordelen tussentijds de opleidingen zelf ook weer aan de hand van deze NVAO-kwaliteitsstandaarden."

**En wat zijn de verschillen?** "Compliance in de financiële wereld is heel gestructureerd en georganiseerd; net als de bankorganisatie zelf. Daarbij komt dat bepaalde taken een wettelijke basis kennen. In het hoger onderwijs is de compliance officer een nieuwkomer en kent de functie geen enkele wettelijke basis. Daarnaast zijn docenten en andere professionals in het hoger onderwijs gewend zelf veel invulling aan hun werkzaamheden te geven. De besluitvorming is binnen het onderwijs veel meer bottom-up, daar waar die in de financiële sector meer als top-down te kenschetsen is. In het onderwijs nemen en pakken mensen graag hun ruimte en werkt een opgelegde, vaste structuur vaak minder goed. Dat is voor mij niet altijd makkelijk; ik moet er dus goed over nadenken hoe bepaalde wet- en regelgeving moet worden geïmplementeerd en

# Inzicht in handelen en hoe je dat kunt beïnvloeden is een richting die we op moeten binnen ons vak.

gehandhaafd. Het één is overigens niet slechter of beter dan het ander. Het onderwijs kent nu eenmaal een andere organisatie met andere typen mensen, ander DNA. Keerzijde is dat de vindingrijkheid en het zelfoplossend vermogen hier groot zijn. Ik heb bewondering voor mensen in het onderwijs; elke dag staan ze klaar voor hun studenten. Zeker bij de start van de coronacrisis zag je dat docenten zeer snel zelf de omslag maakten naar online onderwijs. Die initiatieven kwamen echt direct vanuit de onderwijsteams. Hun bevoegdheid is zeer hoog."

**Gaat compliance binnen de hogeschool alleen over medewerkers en management of ook over onderwijs?** "Beide. De compliance officer kijkt natuurlijk of de regels van de interne bedrijfsvoering worden nageleefd, bijvoorbeeld over aanbestedingsprocedures en of de afspraken over nevenfuncties worden opgevolgd. Ook hier hebben we een gedrags- en integriteitscode voor studenten en medewerkers. En ik houd me ook bezig met het primaire proces, zaken die direct het onderwijs raken maar weer niet met de inhoud of kwaliteit van een individuele opleiding. Ik bemoei me echt niet met de onderwijskundige kant, maar wél met de kwaliteit! Hoe worden cijfers goed ingevoerd, wie kunnen en mogen diploma's aanmaken, voeren de examen- en toetscommissies hun werkzaamheden goed uit? Zeker als ik het onderdeel van incidentenmanagement meereken, verdelen mijn werkzaamheden zich fifty-fifty tussen bedrijfsvoering en onderwijs."

**Binnen financiële instellingen is de compliance officer verankerd en heeft ook een wettelijke basis. Dat is binnen het onderwijs niet het geval. Toch heeft de Hogeschool Rotterdam deze functie geïntroduceerd. Hoe ziet de ontwikkeling van deze functie eruit?** "In het begin werd de rol vooral ingezet op het uitvoeren van onderzoeken en het monitoren. Hierbij was – en is nog steeds – het garanderen van de waarde van het diploma dat onze instituten afgeven het belangrijkste. De instituten bepalen – met het werkveld – de inhoud van het curriculum, maar dat vindt natuurlijk wel allemaal plaats onder de paraplu en de verantwoordelijkheid van de Hogeschool Rotterdam. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht willen dat het diploma een hoog niveau heeft en betrouwbare waarde vertegenwoordigt en dat dit binnen de organisatie geborgd is."

Mijn hoofdonderwerp was in het begin: professionalisering van de examencommissies. Ik heb inmiddels twee onderzoeksrapporten over het functioneren van deze commissies uitgebracht. Elk rapport geeft aanbevelingen. Inmiddels is besloten dat het Platform Voorzitters Examencommissies deze onderzoeken zelf gaat uitvoeren. Juist door zelfanalyse van onder meer alle jaarverslagen gaan compliance en waardebehoud leven bij degenen die daar een cruciale rol in spelen. We hebben de voorzitter van dat platform nu vrijgespeeld om die do-plan-check-act cirkel zelf te doorlopen en de verantwoording en het eigenaarschap hierover te nemen. Dan worden het hun eigen aanbevelingen en niet meer die van mij! Ik ga dan op een niveau hoger monitoren. Zo probeer ik bij alle compliance onderwerpen het eigenaarschap aan de eerste lijn terug te geven. Hiermee wordt de functie van compliance officer ook duidelijker gepositioneerd in het 'three lines of defence model'. Mijn functie is – net als bij de meeste financiële

instellingen – een tweedelijnsfunctie. De kern ervan is in twee jaar verschoven van louter onderzoeken naar adviseren en monitoren.”

### **Kun je aangeven wie en waarover jij adviseert?**

“De compliance officer is – en was zeker in de beginfase – adviseur van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Het gaat hier om verschillende onderwerpen als belangenverstrengeling, nevenfuncties, gedrags- en integriteitscodes en advies hoe te handelen bij incidenten. Voor bijvoorbeeld nevenfuncties was er al veel beleid voor de bestuurlijke organen, maar voor medewerkers was er nog nauwelijks iets geregeld. Men was wel al begonnen met de inventarisatie van alle nevenfuncties. Maar het gaat natuurlijk niet alleen om een administratief overzicht. Als compliance officer ben ik het gesprek hierover aangegaan. Bij de omgang met nevenfuncties wil je juist een gezonde balans bereiken tussen de ‘harde kant’ (beleid en regels) en de ‘zachte kant’ (eigen verantwoordelijkheid, afweging en het goede gesprek). Zo vereist contextrijk onderwijs een sterke binding en interactie tussen de hogeschool en het dynamische werkveld, het laatste wat je wilt is ‘zolderkamerdocenten’.

Met behulp van bijvoorbeeld de vragen uit het moreel intervisiemodel proberen we medewerkers en leidinggevend een gezamenlijk antwoord te laten vinden op wat wij als hogeschool passende nevenfuncties vinden. Bijvoorbeeld als het gaat om een docent die ook een eigen bedrijf heeft. Na die gespreksronden heb ik samen met collega’s een reglement nevenfuncties opgesteld. Het uitgangspunt hierbij is dat de hogeschool er positief tegenover staat wanneer haar medewerkers in verschillende werkelijkheden actief zijn. Het verrijkt en verbreedt immers de ervaring en horizon en dat is belangrijk voor het realiseren van de ambities van

de hogeschool. Het eigenaarschap ervan heb ik vervolgens overgedragen aan de directeur die HRM in haar portefeuille heeft en zij implementeert het reglement samen met de directeuren van de instituten en diensten. Ik geef immers mijn advies en ondersteuning vanuit de tweede lijn; de verantwoording ligt en blijft in de eerste lijn. Ik vind dat zichtbare eigenaarschap heel belangrijk. Alleen een reglement of gedragscode aftikken is in mijn ogen geen compliance. Compliance is van iedereen, iedereen moet door actief handelen proberen het goede te doen. Voor integriteit geldt voor mij hetzelfde. Daarbij gaat het om zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen. Deze definitie komt van Edgar Karssing en is zeer bruikbaar in de praktijk, al was het maar omdat er ook een werkwoord in zit.”

### **Tegen welke dilemma's en vraagstukken loop je in het onderwijs aan, op het gebied van compliance?**

“Binnen onze school gebeuren er natuurlijk tal van dingen die te maken hebben met gedrag en integriteit. Heel veel gaat gelukkig elke dag goed, maar uiteraard gaan er ook zaken mis. Denk hierbij aan diefstal van fietsen en tassen, fraude met tentamens, ongewenste omgangsvormen of conflicten. Niks menselijks is ons vreemd en daarbij komt dat we een zeer open instelling willen zijn. Voor deze meer incidentele zaken hebben we een afdeling Integrale Veiligheid die zelfstandig functioneert. Met de manager van Integrale Veiligheid bespreken we dilemma's of bepalen we hoe we zaken aanpakken. Samen komen we tot een evenwichtige, passende en oplossingsgerichte aanpak die rekening houdt met de verschillende belanghebbenden. Integrale Veiligheid en compliance vullen elkaar hier dus prima aan.”

Ik zie de compliance officer als degene die noodzakelijke veranderingen signaleert, in gang zet en door anderen laat realiseren.

**Hoe ziet de rol van compliance officer er bij de Hogeschool uit?** "Eigenlijk bepaal ik zelf die rol. Ik moet me in elk geval heel erg focussen op de risicogebieden die liggen in de interne organisatie en in het onderwijs. Ik wil daarbij de focus verder verschuiven van onderzoek naar advies en awareness. Dat moet ik zelf initiëren. Ik heb er heel veel aan dat ik uit de financiële sector kom, maar ik kan het compliance vak niet een-op-een kopiëren. Wat zeker in het begin van mijn loopbaan binnen de hogeschool van belang was, was het duidelijk positioneren van de rol en functie binnen de organisatie. Wat doet een compliance officer hier nu eigenlijk? Waar zit hij in de organisatie-structuur? Met wie moet hij in contact staan? Op welke onderwerpen en activiteiten richt hij zich?"

Inmiddels werk ik aan een compliance charter om de functie beter te kunnen duiden binnen de organisatie. En gelukkig is het jaarlijkse werkplan steeds meer gericht op advies en awareness. En natuurlijk staan hier ook nog steeds zaken op als monitoren, onderzoeken, begeleiden en ondersteunen bij dilemma's en incidenten. Ik ben echt aan het bouwen."

**Waar ligt je uitdaging in deze functie en binnen deze organisatie?** "Een van de grootste uitdagingen van mijn rol hier is de ontwikkeling van regels naar beleving. Als iemand binnenkomt met een nevenfunctie dan wil ik niet alleen dat hij het reglement hierover ontvangt. Mensen zelf laten nadenken, is de uitdaging. Ook verwacht ik van leidinggevendenden dat zij het gesprek met de sollicitant of medewerker hierover aangaan. Zo nemen we nu in het leiderschapsprogramma ook een dilemmatraining op."

Dat wat ik doe, moet verandering teweeg brengen. Daar ben ik scherp op en soms is dat voor collega's een beetje wennen. Voor mij is iets geslaagd als de praktijk en gedrag veranderen. Het gaat echt niet om wetten, regels, codes en reglementen alleen. Het gaat om de omslag van regels naar beleving, handelen in de geest van wat bedoeld wordt. Mensen laten inzien waarom iets belangrijk is, het gereedschap geven dat ze nodig hebben en de intrinsieke motivatie aan te wakkeren. Gelukkig zien steeds meer mensen dat het grote woord 'integriteit' in feite niets anders is dan professioneel handelen in het licht van de gezamenlijke normen en waarden.

En hier ligt een uitdaging, met elkaar komen tot onze gezamenlijke kernwaarden. De missie en visie van Hogeschool Rotterdam zijn helder en deze komen er in de kern op neer dat we staan voor onderwijs dat kwalitatief hoogwaardig en inclusief is en studenten voorbereidt op een veranderend werkveld en een veranderende samenleving. Dat vertaalt zich naar contextrijk onderwijs waarin onderwijs, de beroepspraktijk en praktijkgericht onderzoek vervlochten zijn. Waar nu binnen onze hogeschool een volgende stap moet worden gezet, is het gezamenlijk vaststellen van onze kernwaarden in deze tijd. En die moeten meer zijn dan een rijtje mooie woorden. De kernwaarden moeten de bakens vormen voor gedrag dat tekenend is voor medewerkers en studenten binnen de hogeschool. Die waarden kunnen ons helpen 'in het grijze gebied', waarbij het louter opstellen en toepassen van de regels niet wenselijk of niet werkbaar is."



**Hoe ziet de ontwikkeling van een compliance professional er volgens jou uit?** “Compliance was vooral toezicht op naleving van wet- en regelgeving; de officer zag toe op naleving. De eerste ontwikkelingsgolf betrof het beantwoorden van de vraag: redden we het met deze repressieve rol? Het antwoord zie je inmiddels om je heen: de compliance officer wil handelen vanuit preventief integer gedrag. Hij monitort én bevordert een integriteitsbewuste cultuur. Dat lijkt compleet. Maar als je nu vanuit een ander perspectief kijkt naar een snel veranderende wereld met zeer uiteenlopende meningen, moet je als compliance officer grip zien te krijgen op gedrag. Inzicht in handelen en hoe je dat kunt beïnvloeden is een richting die we op moeten binnen ons vak. En daarbij vind ik dat cultuur – de optelsom van al het individuele gedrag van medewerkers en studenten – en structuur sterk samenhangen. Is het bijvoorbeeld reëel om 1 manager 50 mensen mensen te laten aansturen en dan ook te verwachten dat hij een

integriteitsbewuste cultuur op de afdeling weet aan te wakkeren? Die verhouding kan snel een negatieve uitwerking hebben op gedrag en handelen. Dan heb je iets in de structuur niet goed ingericht. Het compliancevak moet zich meer gaan interesseren in de belangrijke knoppen waaraan je in een organisatiestructuur kunt draaien om een cultuur te veranderen. Dat vraagt wel iets van de compliance officer van de toekomst én van zijn vaardigheden.”

### **Hoe kan opleiding daarbij ondersteunen?**

“Eigenlijk heeft ons werk veel met veranderkunde te maken. Ik zie de compliance officer als degene die noodzakelijke veranderingen signaleert, in gang zet en door anderen laat realiseren. Ik zou een opleiding inrichten die minder op wet- en regelgeving zit, maar die zich meer richt op veranderkundige aspecten, vooral op organisatiestructuur in relatie tot cultuur. De compliance functie zal zich in de toekomst steeds meer richten op soft skills en gedrag.”



Gerrit van Hengel is sinds 2018 compliance officer bij Hogeschool Rotterdam. Hogeschool Rotterdam heeft rond de 4.000 medewerkers en 40.000 studenten verdeeld over elf instituten met elk hun eigen signatuur; van business school tot kunstacademie en opleidingen tot verpleegkundige, leraar, programmeur, ingenieur, marketeer en nog veel meer. Van Hengel werkte ook 22 jaar bij Rabobank Rotterdam. In het begin verrichtte hij bankierswerk, van hypotheek- tot beleggingsadviseur. Hij groeide door tot manager business support en business control, waarbij naast de control-disciplines ook verandermanagement en operationeel risicomanagement (fraudezaken en klachten) zijn aandacht hadden. “Ik heb altijd aangeleund tegen compliance-achtige rollen. Zeker in de tijd dat de lokale banken nog zelfstandige coöperaties waren en we met het ‘eigen team’ fraudezaken moesten onderzoeken. Daarbij komt dat ik graag verandering teweeg breng, zowel in de structuur als in het gedrag van mensen. Ik heb veel geleerd van de veranderingstrajecten en reorganisaties. Daarbij heb ik echt ervaren dat authenticiteit, kwetsbaarheid en openheid belangrijk zijn. Juist in tijden van onzekerheid of als het echt moeilijk wordt wil ik de verbinding met de ander niet verliezen.”

# NIEUWE OPLEIDINGSLOCATIE IN ROTTERDAM IS GEOPEND

Sinds onze oprichting in 1999 organiseren we onze opleidingen in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek. Daarnaast verzorgden we onze opleidingen steeds vaker ook op andere locaties zoals het NBC in Nieuwegein en veel Van der Valk hotels verspreid over Nederland. Met meer dan 20 jaar ervaring in opleiden op locaties van anderen, vonden we het tijd voor een eigen opleidingslocatie. Eerder deze maand hebben we dan ook onze eigen opleidingslocatie in Rotterdam geopend.





In 2019 hebben we een pand gekocht dat zich perfect leent voor een opleidingslocatie en ons kantoor. Sinds januari dit jaar zijn we druk aan de slag gegaan met het ontwerp van het pand. We wilden graag een mooie plek creëren waar niet alleen onze deelnemers van de opleiding, maar ook onze relaties en onze eigen mensen elkaar kunnen ontmoeten. In augustus werd het pand opgeleverd voor gebruik. We vinden zelf dat het goed gelukt is om die mooie plek te creëren.



De begane grond van ons nieuwe pand is helemaal ingericht voor de deelnemers aan onze opleidingen. We organiseren op onze eigen locatie maximaal één opleiding per dag zodat er voldoende rust en ruimte is. Dat betekent dat nog steeds veel van onze opleidingen op andere locaties worden georganiseerd. Op onze website wordt per opleiding aangegeven op welke locatie we de opleiding organiseren. Op die manier kunt u de voor u meest gunstigste locatie selecteren.



### Veiligheid

We vinden het belangrijk dat we onze opleidingen op een veilige manier kunnen organiseren. Tijdens de verbouwing hebben we daarom verschillende aanpassingen doorgevoerd zodat we eenrichtingsverkeer kunnen realiseren. Het ventilatiesysteem is aangepast zodat het systeem werkt met 100% buitenlucht. En daarnaast hebben we vanwege de 1,5 meter afstand extra bureaus aangeschaft zodat iedere deelnemer op veilige afstand vanaf zijn eigen tafel de lessen kan volgen.



U bent van harte welkom op onze opleidingslocatie in Rotterdam. Ik hoop u daar te mogen begroeten.

Cora Wielenga

# CAN DEMIR



### **Wil je iets vertellen over je achtergrond en huidige werkzaamheden?**

In 1995 ben ik mijn carrière gestart bij de Koninklijke Marechaussee (KMar). Na het beveiligen van de leden van het Koninklijk huis ben ik na mijn tweede opleiding bij de KMar verder gegaan

als wachtmeester/opsporingsambtenaar. In 2002 heb ik de overstap gemaakt naar de Fiscale Inlichtingen en Opsporing Dienst (FIOD). Ruim 12 jaar was ik onderdeel van vele mooie complexe (fiscaal/financieel) strafrechtelijke onderzoeken. Na mijn vertrek in 2014 bij de FIOD ben ik via verschillende wegen in 2017 bij de Volksbank gaan werken als Productmanager CDD. Daar was ik verantwoordelijk voor het CDD businessbeleid en het ontwikkelen van een Risico Analyse Model. Dit model wordt dagelijks door CDD analisten gebruikt voor het uitvoeren van CDD onderzoeken. Na bijna 2 jaar te hebben gewerkt bij de Volksbank heb ik de overstap gemaakt naar de Rabobank. Als Product Manager CDD Retail NL ben ik verantwoordelijk voor het vertalen van het CDD bankbeleid in businessbeleid en in guidances én het implementeren hiervan."

### **Wil je iets vertellen over je relatie met Nederlands Compliance Instituut en in het bijzonder de opleidingen?**

Begin 2019 was ik aanwezig bij een jaarlijkse conferentie, georganiseerd door de Nederlands Compliance Instituut. Daar raakte ik in gesprek met een medewerker. Ik vertelde over mijn werkervaring en hij over de organisatie. We kwamen tot de conclusie dat mijn ervaring bij zowel de FIOD als de bank de juiste mix was om als docent aan de slag te gaan. Kort daarop bezocht ik een docentenbijeenkomst. Ik raakte direct enthousiast en kon niet wachten om als docent aan de slag te gaan. Nederlands Compliance Instituut is een professioneel opleidingsinstituut waar ik graag onderdeel van ben. Momenteel geef ik trainingen in CDD, Signalen, Transactiemonitoring en Witwassen.

### **Kun je iets vertellen over een bijzondere ervaring als docent, iets wat je altijd is bijgebleven?**

Het geeft mij energie om als docent voor de klas te staan. Toen corona zich voordeed werden de trainingen niet meer op een fysieke locatie gegeven maar via online classrooms. Een nieuwe ervaring in een bijzondere tijd! Bij de start was het best spannend. Want hoe hou je de aandacht vast? Hoe creëren we dynamiek binnen de groep? Hoe gaan we de groepsopdrachten uit laten voeren? Gelukkig verliep alles voorspoedig en zijn de ervaringen positief.

### **Waar haal je je inspiratie vandaan?**

Als je 20 jaar in de opsporing hebt gewerkt, waarvan 13 bij de FIOD, dan heb je veel meegemaakt op het gebied van witwassen. Er ontstaat een soort liefde voor het vak die je niet met een paar woorden kan uitleggen. Door de liefde blijf je voor het leven verbonden met Know Your Customer (KYC). Gevolg is dat je veel tijd stopt in het lezen van artikelen en het bezoeken van congressen. Maar ook tijdens mijn werk bij de Rabobank ben ik continue bezig met alles wat met CDD te maken heeft. Voldoende Inspiratiebronnen om mij heen.

### **Op welke manier inspireren deelnemers jou?**

Tijdens de les bespreken we casussen. Ervaringen worden gedeeld en problematiek wordt besproken. Er ontstaat een leuke interactie tussen de cursisten onderling en mijzelf. Het geeft nieuwe inzichten die ik weer meeneem naar de volgende training.

Ik merk met regelmaat dat cursisten enthousiast worden van mijn onderzoeken die ik heb mogen uitvoeren in de tijd dat ik bij de FIOD werkzaam was. Het brengt iets extra's mee waardoor de interactie tussen mij en de leerlingen gedurende de les aanwezig is.

Anno 2020 merken we dat veel financiële instellingen een tekort hebben aan CDD specialisten. Je hoort met regelmaat de kreet: "kennis is macht". En dat is écht zo. Het is mooi om als docent hieraan een bijdrage te leveren.

# EEN OVERZICHT VAN ONLINE LEERVORMEN

Heleen Marinussen

De groei van online leren neemt al jaren een vlucht. De maanden waarin offline opleiden een periode helemaal niet mogelijk was, droegen daar natuurlijk aan bij. In rap tempo zochten scholen, opleiders, HR-medewerkers en deelnemers zelf naar wegen om opleidingen te kunnen blijven volgen en organiseren. Kleine stapjes die eerder al werden genomen richting het online leren werden ineens grote sprongen in korte tijd.

En bij dat online leren heeft vrijwel iedereen meteen een beeld. Van een verplichte 'droge' e-learning module doorlopen tot het meedoen aan fantastische Virtual Reality-spellen... het scala aan opties is enorm. E-learning, blended learning, online classrooms, hybride trainen, microlearnings, de termen vliegen je dan ook al snel om de oren als je wat gaat rondzoeken. Maar wat is nou wat? In dit artikel een overzicht van verschillende vormen van online leren.

## Offline vs online leren

Een eerste indeling die helpt wat overzicht te creëren is een indeling maken in asynchroon versus synchroon en offline versus online leren. Offline leren zie ik hier als leren zonder gebruik van internet – ook over die definitie valt te discussiëren en wordt anders geïnterpreteerd. Het is vaak dan ook een beetje schimmig: als je in een klaslokaal een website laat zien, of een online quiz gebruikt: ben je dan online of offline aan het doceren? Voor het gemak schaar ik dat onder offline leren: je bent voornamelijk offline aan het leren.

## Synchroon vs asynchroon leren

Synchroon leren wil zeggen dat een groep lerenden tegelijkertijd (meestal met een docent of trainer) bezig is met dezelfde leerstof. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het leren in een klaslokaal, of het krijgen van een gezamenlijke werkinstructie. Synchroon leren is heel geschikt als interactie een grote rol speelt en deelnemers ook van elkaar leren. Of als het gaat om leren waarin directe persoonlijke feedback of ondersteuning wenselijk is, bijvoorbeeld bij het trainen van vaardigheden.





	Offline	Online
Synchroon	opleidingslokaal	virtual classroom, chat, poll, online quiz
Asynchroon	documentatie, schrijfpdracht	zelfgestuurd e-learning, podcast

Bij asynchroon leren zijn deelnemers plaats- en tijdonafhankelijk bezig met de te leren stof.

## E-learning

Wanneer we het over online leren hebben gaat het vaak over e-learning. Ja, e-learning is één vorm van online leren, maar online leren is zeker niet uitsluitend e-learning. Een e-learning is een korte (30 min tot 5 uur durende) module, die een deelnemer doorloopt. Een e-learning kan bestaan uit animaties, video, vragen of informatie. Als deelnemer maak je tijd vrij om de e-learning te doorlopen. Ook hier is weer een grote range aan opties: tekst met vragen ter controle is e-learning, maar individuele leerpaden paden afhankelijk van jouw leervraag en (voor)kennis ook. Juist dit aansluiten bij de lerende is een voordeel van asynchroon online leren, ieder kan voor zich het tempo en aandachtspunten bepalen. Ook in onderhoud heeft e-learning voordelen boven geprint materiaal: het is snel te updaten en te verspreiden. Het is vaak verstandig en voordelig om voor e-learning in plaats van een klassikale training te kiezen wanneer je in korte tijd een grote groep deelnemers wilt opleiden, de deelnemers in verschillende tijdzones of op grote afstand van elkaar wonen en wanneer je een opleiding wilt kunnen aanbieden in verschillende varianten.

## Microlearnings

Een recente trend in e-learning is het verder verkorten van de content tot zogenoemde microlearnings. Korte stukjes informatie of opdrachten die je binnen een paar minuten kan afronden, vaak mobiel te bereiken zijn en je dus goed tijdens je werk of even tussendoor kunt afronden. Een zinvolle manier om microlearnings in te zetten is bijvoorbeeld na het volgen van een grotere training of e-learning. Door korte stukjes te herhalen of op te frissen via microlearnings in de periode daarna beklift de inhoud beter.

Wanneer microlearnings een spelelement bevatten blijkt het in de praktijk nóg beter te werken. De microlearning werkt dan bijvoorbeeld in de vorm van een quiz of competitie, bij voorkeur via de telefoon zodat de microlearning makkelijk toegankelijk is. Door het meetelement van een dergelijke microlearning is het voor de organisatie zichtbaar waar in de organisatie kennis up-to-date is en waar eventueel kennis onvoldoende is.

## Online classrooms

Deze vorm van online leren klinkt eenvoudig, een gewone klassikale bijeenkomst, maar dan online met behulp van een tool die videobellen ondersteunt. De realiteit van online classrooms is niet zo simpel. Het organiseren en de didactiek van online classrooms ten opzichte van reguliere bijeenkomsten is heel anders.

De online classroom is een vorm van grotendeels synchroon leren. Je bent tenslotte tegelijk met elkaar in een online omgeving met elkaar aan het leren, vaak van een docent die de opleiding verzorgt. Toch zijn er tijdens zo'n online classroom ook genoeg mogelijkheden voor offline en asynchrone momenten: bijvoorbeeld als de docent de deelnemers met een opdracht op pad stuurt.

## Hybride trainen

Maar wat nu als een deel van de deelnemers of de docent gewoon bij elkaar wil komen en een deel liever online de opleiding volgt? Dan bestaat er ook het hybride opleiden: een deel van de groep is bij elkaar, de andere deelnemers volgen de opleiding middels een videoverbinding.

## Blended learning

Ook blended learning is een mix tussen verschillende opleidingsvormen: maar in tegenstelling tot hybride trainen gaat het hier niet om verschillen tussen deelnemers, maar

gaat het bij blended learning om een mix van online en offline opleiden. Een voorbeeld: een deelnemer woont eerst een introductiebijeenkomst bij (offline, synchroon), maakt vervolgens een groepsopdracht in eigen tijd (offline, asynchroon), woont een presentatie van alle groepsopdrachten bij in een online classroom (online, synchroon) en sluit de opleiding af met een aantal microlearnings (online, asynchroon).

### Immersive learning

Immersive learning is een verzamelterm voor verschillende technieken die het mogelijk maken om je in een andere wereld of ander persoon te verplaatsen en door 'opgenomen' te worden in die situatie te leren. Je kunt hierbij denken aan Virtual Reality, waar je in de omgeving aandachtspunten moet aanwijzen of een escaperoom waar je volledig opgaat in de rol van Financial Economic Crime-analist.

### Gepersonaliseerd leren

Bij gepersonaliseerd leren wordt er voor elke deelnemer een eigen leerpad samengesteld. Dat samenstellen kan gebeuren op basis van voorkennis, werkomgeving of toetsuitslagen. Voor deelnemers heel prettig: zij focussen zich op de onderwerpen waar een uitdaging ligt en hoeven niet onnodig leerstof te herhalen of iets te leren waar zij in praktijk niks mee hoeven te doen.

### Adaptief leren

Nog een stap verder dan gepersonaliseerd leren is adaptief leren. Bij adaptief leren is er een grote variatie aan leerpaden en leervormen en past het systeem waar je in leert zich steeds aan jou als deelnemer aan. Het systeem houdt rekening met leerstijl en niveau. Beantwoord je bijvoorbeeld veel vragen fout dan wordt het niveau van de volgende vragen wat lager, zodat je op het juiste niveau aan het leren bent en van daaruit weer verder kan groeien.

### Conclusie

Je ziet het, er zijn ontzettend veel mogelijkheden binnen het online leren. Daarbij zijn er vaak ook geen zwart-witte definities of grenzen tussen de mogelijkheden en wordt regelmatig een mix of combinatie ingezet. Net als in ons dagelijks leven raken online en offline steeds meer met elkaar verbonden en lopen in elkaar over. Bij de keuze welke vorm het meest geschikt is komen veel aspecten kijken en dit vraagt steeds een uitgebreide analyse. Hierbij gaat het om het leren zelf: de leerdoelen. De vorm van leren moet aansluiten op de leerdoelen, maar ook op doelgroep, werkomstandigheden en bijvoorbeeld aard van de kennis. Sommige kennis is immers maar heel kort actueel – andere kennis is meer fundamenteel en vraagt een andere leervorm. De beschikbaarheid van techniek speelt uiteraard een belangrijke rol en daarmee ook het budget. In de coronatijd moest er veel online, waardoor op hoge snelheid alle mogelijkheden werden (her)ontdekt. Nu is de kunst om een balans te zoeken tussen wat online blijft, of waar andere (meng)vormen betere oplossing blijken te zijn.

### Online leren bij het Nederlands Compliance Instituut

Ook voor ons stonden de afgelopen maanden in het teken van het online leren. We zijn snel geschakeld naar het gebruikmaken van online classrooms in plaats van fysieke opleidingsdagen. We merkten al gauw voordelen, zoals het wegvallen van reistijd voor docent en deelnemer, en er zijn een heel aantal deelnemers die aangeven het heel prettig te vinden in hun eigen vertrouwde omgeving een opleiding te kunnen volgen. Toch zijn er ook grote uitdagingen: beperkingen in de techniek maken je als docent en opleider kwetsbaar, en de groepsdynamiek en informele interactie is toch echt anders. De concentratie en energie die het kost om

online bijeenkomsten te volgen blijkt ook echt anders te zijn dan in een gewone training. Het één-op-één kopiëren van het programma van een opleiding naar een online opleiding gaat dan ook niet zomaar op. Het vroeg (en vraagt continue!) aandacht voor het opnieuw nadenken over leerdoelen en werkvormen.

Naast online classrooms bieden we ook verschillende e-learnings aan en ontwikkelen we verschillende interactieve leervormen voor onze opleidingsdagen. Voorbeelden daarvan zijn een escaperoom en interactieve casuïstiek.

# JESSICA KOUWENOORD

## ACCOUNTMANAGER OPLEIDINGEN

### 1. Beschrijf jezelf in 5 trefwoorden.

Communicatief, sociaal, tikkeltje chaotisch, doorzetter en verantwoordelijk.

### 2. Wat wilde je worden toen je klein was?

Hoe gek het ook klinkt, ik heb nooit één beroep gehad waarvan ik zei; dát wil ik echt worden. Als klein meisje wilde ik danseres worden. Uiteindelijk is dat snel overgegaan naar carrière maken, wat dat op een jonge leeftijd ook mag betekenen. Ik wilde de wereld over vanuit een functie in het bedrijfsleven. Welke functie had ik nog niet bedacht. Daarbij verschillende mensen ontmoeten uit verschillende culturen en deze samenbrengen en zo tot mooie uitkomsten komen. Mijn doel was vooral om waarde toe te kunnen voegen aan een traject en mensen uiteindelijk blij te maken. Hiernaast vond ik rechten toch ook wel heel interessant. Omdat mijn interesses breed waren en ik mijn opties breed wilde houden ben ik Bedrijfskunde Management, Economie en Recht gaat studeren.

### 3. Wat is je levensmotto?

Uiteindelijk komt altijd alles goed!

### 4. Welke eigenschap van jezelf komt het best tot zijn recht als accountmanager opleidingen?

Deze functie zorgt ervoor dat ik eigenlijk al mijn eigenschappen goed kan gebruiken. Ik ben veel in contact met klanten en deelnemers waardoor mijn communicatieve en sociale vaardigheden goed tot zijn recht komen. Daarnaast geef ik niet op totdat het werkelijk goed staat. Ook in de drukte waar we mee te maken hebben.

### 5. Waar krijg jij energie van?

Wanneer je alle zeilen bij hebt moeten zetten om tot een goed resultaat te komen en uiteindelijk iedereen tevreden is. Ik word er bijvoorbeeld heel blij van wanneer een leergang goed verloopt. Maar ook wanneer er zich problemen voordoen en deze opgelost kunnen worden door snel te schakelen met verschillende mensen.

### 6. Wanneer ga je met een tevreden gevoel naar huis?

Wanneer ik een productieve werkdag heb gehad en daarbij zaken af heb kunnen ronden of bijvoorbeeld een planning voor een opleiding rond heb en door kan naar de volgende stap.

### 7. Welke werksituatie is je tot dusver het meest bijgebleven?

Het schakelen naar het volledig thuiswerken. Ik was net een maand of vier in dienst bij het Nederlands Compliance Instituut toen het COVID-19 virus alles overnam. Voor mij persoonlijk was dat natuurlijk even schakelen, maar het was en is nog steeds mooi om te zien hoe iedereen binnen het Nederlands Compliance Instituut hiermee omgaat. We hebben er samen voor gezorgd dat het binnen een zeer korte periode mogelijk was om de opleidingsdagen online door te laten gaan. Iedereen is zo betrokken en het maakt niet uit hoelang je er werkt, er wordt geluisterd naar je mening en de ideeën die je ergens bij hebt. Dat heeft er echt voor gezorgd dat de leergangen online door konden gaan!

### 8. Wat is de belangrijkste les die jij ooit hebt geleerd? En van wie heb je die les geleerd?

Niet denken in problemen maar in uitdagingen en oplossingen. Dit heb ik geleerd van een werkgever in de horeca. Daar kom je soms voor situaties te staan waar het op dat moment echt geen zin heeft om lang stil te staan bij wat er is gebeurd óf hoe het komt. Het moet snel op een goede manier opgelost worden. De rest komt later.





### **9. Welke gebeurtenis in je (werkende) leven is belangrijk voor je geweest?**

Dit zijn twee gebeurtenissen. De eerste gebeurtenis is de stap om mijn studie tijdelijk te onderbreken en als model de wijde wereld in te gaan. Hier heb ik ontzettend veel van geleerd. Je leert ontzettend veel over jezelf en voor jezelf te zorgen, maar je leert ook met veel verschillende mensen om te gaan. Dit heeft mij wel gemaakt tot de persoon wie ik nu ben.

De tweede belangrijke stap is de stap uit de horeca. Ik heb naast mijn studie, vanaf mijn zestiende altijd in de horeca gewerkt. Tot er via een vriend ineens een baan in het bedrijfsleven op mijn pad kwam. Hierdoor heb ik sneller de stap uit de horeca durven te maken. Hierdoor kan ik mijzelf nu op andere gebieden ontwikkelen en gaan er nieuwe deuren voor mij open.

### **10. Waarin zou jij je verder willen ontwikkelen?**

Ik ben nu net één jaar de horeca uit. Ik kan mijzelf op heel veel gebieden op dit moment nog ontwikkelen. Tot op heden maak ik tot nu toe elke keer weer wat nieuws mee en daar leer ik ook weer mee om te gaan.



Jessica Kouwenoord is accountmanager opleidingen bij het Nederlands Compliance Instituut. "Ik ben samen met mijn collega-accountmanager verantwoordelijk voor het gehele proces van de incompany trajecten. Van offerte tot aan de evaluatie. Het is mooi en uitdagend om een heel proces samen met de klant en deelnemers te doorlopen. Op deze manier krijg je een goed beeld van de behoeften en kan je daadwerkelijk wat toevoegen hierin. Mijn doel is alles zo soepel mogelijk te laten verlopen met een maximaal resultaat."

# OPLEIDEN IN COMPLIANCE: HOE DOET YOUNG CAPITAL DAT?

Het Nederlands Compliance Instituut werkt graag nauw samen met haar klanten aan het inrichten en invullen van een goed opleidingsprogramma op het gebied van compliance. We vroegen *Anne Aveskamp*, Training Coordinator bij Young Capital, om te delen hoe Young Capital aankijkt tegen de ontwikkeling van hun medewerkers en hoe zij de samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut ervaart.

Bij YoungCapital NEXT zijn we gefocust op het opleiden van jong talent. We dichten het gat tussen afgestudeerden en de arbeidsmarkt en zorgen, waar nodig, voor de juiste omscholing. We leiden mensen op en detacheren ze bij toonaangevende opdrachtgevers. Binnen YoungCapital NEXT ben ik verantwoordelijk voor de gehele coördinatie en planning van onze verschillende traineeships. We zijn actief in de Finance, IT en Techniek en uiteraard zijn we in dat eerste gebied met het Nederlands Compliance Instituut in contact gekomen.

Vanuit de markt zagen we ongeveer twee jaar geleden opeens een trend ontstaan van CDD/KYC analisten en daar hebben we als YoungCapital NEXT op geanticipeerd. Banken moesten zich harder inzetten op het gebied van witwasbestrijding en dit moest snel gebeuren. Zo is het CDD traineeship in het leven geroepen. Voor ambitieuze, slimme mensen die wij om konden scholen tot starters met de juiste papieren. En bij die juiste papieren kwam het Nederlands Compliance Instituut om de hoek kijken. Vanuit de markt kwamen de geruststellende geluiden van herkenning als je over het Nederlands Compliance Instituut begon, dit is een naam waarmee je kan aankomen. Dus zijn we met het Nederlands Compliance Instituut in gesprek gegaan over de mogelijkheden om onze trainees net het zetje te geven wat ze nodig hadden om aan de slag te kunnen bij één van de grootbanken.

Samen zijn we tot een heel mooi trainingsprogramma gekomen, waarbij de trainees in een intensieve korte bootcamp het diploma Leergang Bestrijding Witwassen

behalen. Het leuke hieraan vind ik dat trainees gedwongen werden eerst zelf te leren en pas daarna echt de stof induiken met een docent. Veel vruchtbaarder, is gebleken. Daarna konden de trainees aan de slag bij de banken om na een maand of twee weer terug te komen voor de Masterclass van Nederlands Compliance Instituut. Een op maat gemaakte competentie training waarbij de trainees ervaringen uit de praktijk konden inbrengen om zo van elkaar en van de docent te leren.

Na deze maanden volgen de trainees nog een persoonlijk ontwikkeltraject, Take Charge. Wij hebben namelijk het idee dat soft skills, zeker zo belangrijk zijn als de hard skills en juist het verschil kunnen maken in organisaties. In een intensief zevendaags programma gaan de trainees aan de slag met persoonlijk leiderschap en wat dat betekent voor hen. Om heel eerlijk te zijn, is dit één van de redenen waarom ik zo enthousiast ben over het traineeship bij YoungCapital NEXT. In dit traject leer je jezelf kennen; waar je valkuilen, allergieën maar ook zeker je sterke punten liggen. We kennen vaak onze slechte en goede eigenschappen wel, maar staan er te weinig bij stil hoe we die dan op de juiste manier kunnen inzetten om een betere versie van onszelf te worden. Naast Take Charge hebben we een ook een persoonlijke coach die de trainee het gehele traject begeleidt. Er is dus alle ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.

De markt ontwikkelt zich snel en onze doelgroep doet dat ook. Daarom vinden we het belangrijk om in contact te blijven met onze trainees, klanten en opleiders om zo het beste uit het traineeship en de betrokkenen te halen.

# AGENDA

07 oktober	Opleiding Privacy Officer
04 november	Leergang Compliance Officer 2020 (reeds volgeboekt)
04 november	Leergang Compliance Professional 2020 (reeds volgeboekt)
12 november	Leergang Bestrijding Witwassen & terrorismefinanciering (reeds volgeboekt)
19 november	Plusmodule Integere en beheerste bedrijfsvoering Profit & non-profit
25 november	Update Compliance 2020

## 2021

12 januari	Leergang Bestrijding Witwassen & terrorismefinanciering
13 januari	Leergang Compliance Officer 2021 (reeds volgeboekt)
13 januari	Leergang Compliance Professional 2021 (reeds volgeboekt)
21 januari	Anti-Money Laundering & Combating the Financing of Terrorism
28 januari	Leergang Compliance Officer Pro 2019
03 februari	Leergang Compliance Professional 2021 (meerdaagse module)
03 februari	Leergang Compliance Officer 2021
03 maart	Leergang Compliance Professional 2021 (losse opleidingsdagen)

# PLUSMODULE INTEGERE EN BEHEERSTE BEDRIJFSVOERING PROFIT & NON-PROFIT

Sinds een aantal jaar mogen we steeds meer compliance officers in onze Leergang Compliance Professional verwelkomen die niet in de financiële sector werken. Om die reden hebben we de Plusmodule Integere en beheerste bedrijfsvoering ontwikkeld. In deze module worden onderwerpen behandeld die niet of nauwelijks aan bod komen tijdens onze Leergang Compliance Professional maar wel relevant zijn voor compliance officers die buiten de financiële sector werken, zoals Relation Due Diligence en Psychosociale arbeidsbelasting. We organiseren deze plusmodule op 19 november en 3 december.

# VAN CHECK THE BOX NAAR DOORDACHT HANDELEN

Eric Schuiling

De vraag kwam niet geheel onverwachts, hoewel het natuurlijk altijd een eer is als een goede klant wederom aan jou denkt. Een grote Nederlandse bank gaf aan een uitdaging te zien in het opleiden en trainen van hun CDD/AML professionals op het doordacht handelen, als tegenhanger van het strak volgen van een checklist voor cliënt-onderzoeken (check the box). Een uitdaging die wij natuurlijk graag aangaan en waarvan we het nut inzien.

### **De uitdaging**

Ondanks dat de Wet ter voorkoming van Witwassen en Financiering van Terrorisme (Wwft) een zogenaamde *principle-* en *risk-based* wet is, neigen organisaties er toch steeds weer naar om de wettelijke vereisten voor het uitvoeren van cliëntonderzoek te verpakken in strakke processen en dito procedures, checklists, systemen en formulieren. Hierbij wordt te vaak voorbijgegaan aan juist deze essentie van de wetgeving: als instelling moet je zelf beoordelen wat nodig is om een juiste risico-inschatting te maken op klantniveau en ook zelf moet je het besluit nemen met betrekking tot de risicoclassificatie en de gevolgen daarvan. Daar gaat de wet de organisatie niet *rule-based* bij helpen. Natuurlijk zijn er kaders en die kunnen prima in dergelijke structuren worden verwerkt, maar daarmee begint de analyse pas. Terwijl nu te vaak blijkt dat daarmee de analyse als afgerond wordt beschouwd.

### **De aanpak**

Samen met een aantal vertegenwoordigers van de opdrachtgever hebben we enige uitgangspunten voor deze opleiding op een rij gezet. Eén daarvan was dat het een interactieve training moest zijn. Juist door de combinatie van denken en doen, luisteren en vertellen, zelfstandig werken en groepsopdrachten bereik je dat niemand snel is afgeleid en dat mensen echt in de sessie gezogen worden. We houden door deze afwisseling de aandacht vast om daardoor mensen in een relatief kort tijdsbestek bij te kunnen brengen én mee te laten maken wat het doel van deze sessie is.

De training moest dus ook praktijkvoorbeelden behandelen. Het liefst voorbeelden die de uitdagingen in de dagelijkse gang van zaken zo goed mogelijk benaderde. Dat houdt dus in dat niets klip en klaar is en dat er altijd afwegingen gemaakt moeten worden tussen verschillende belanghebbenden, argumenten, beleidsregels, etc. Ook het element

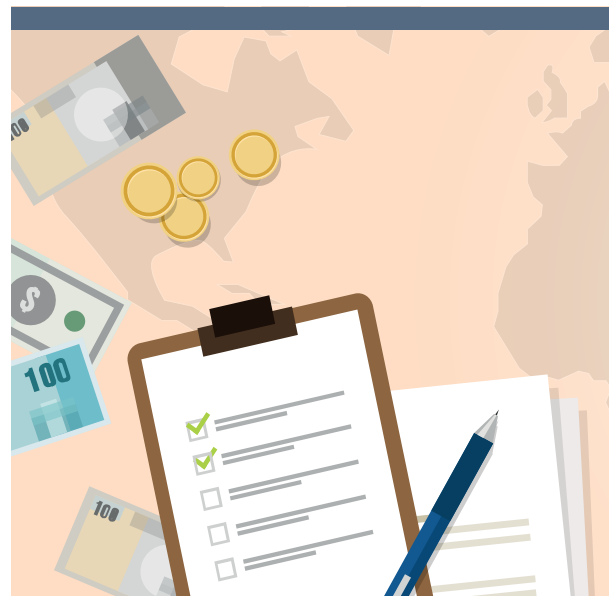
tijd moest een rol spelen. Je kunt als organisatie nu eenmaal niet alle tijd steken in een post die erin resulteert dat je alles weet van de klant, zijn business en zijn relatie met de bank. Er is altijd een afweging te maken in wat ook wel eens de 'duivelsdriehoek' wordt genoemd: slechts twee elementen van de driehoek snel-goedkoop-goed kun je tegelijkertijd invullen. Drie elementen lukt niet, er is altijd één element het slachtoffer.

Daarnaast was het ook de eis dat het een actuele training moet zijn, de deelnemers krijgen met deze training meteen ook de laatste stand van zaken met betrekking tot witwasbestrijding in Nederland en Europa mee. Niet een geheel verrassende eis, gezien de positie van het Nederlands Compliance Instituut als compliance kenniscentrum van Nederland.

### De kracht van co-creation

In relatief korte tijd is na afstemming van deze uitgangspunten vervolgens een pilotprogramma opgetuigd. De bedoeling van dit pilotprogramma was om te bezien of deze opzet het succes zou brengen dat we er allemaal van verwachtten. Hiervoor hebben we de volgende acties ingezet:

- We hebben samen met vertegenwoordigers van de opdrachtgever goede afspraken gemaakt over het te volgen proces tot en met de pilotsessie. Taken zijn duidelijk verdeeld, zodat iedereen wist wat er verwacht werd. Dit heeft een goede basis onder de samenwerking gelegd, wat nodig is als je samen een dergelijk programma ontwikkelt (co-creation).
- Voor het formuleren van passende casuïstiek is geput uit de ervaringen van medewerkers van de bank. Natuurlijk zijn deze vanzelfsprekend geanonimiseerd en hier en daar wat aangepast, maar dit verzekerde ons van voorbeelden die uit het leven van de deelnemende bankiers gegrepen waren.
- We hebben daarna een ervaren, inhoudelijk sterke en relatiegerichte docent geselecteerd.



Organisaties neigen ernaar om de wettelijke vereisten voor het uitvoeren van cliëntonderzoek te verpakken in strakke processen en dito procedures, checklists, systemen en formulieren.



### **De extra uitdaging**

Al vrij snel stonden twee uitdagende cases en een degelijke introductie met duidelijke instructies klaar om te worden ingezet. En toen kwam medio maart de coronacrisis om de hoek kijken. Het originele plan om medio april de pilotsessie te houden in het kantoor van de bank kon al vrij snel daarna van tafel. Het was duidelijk dat dit niet langer realistisch was. Bij zowel de opdrachtgever als ons bleef de ambitie bestaan om nog voor de start van de zomervakanties de pilotsessie te organiseren. En het liefst niet online, omdat voor het bereiken van de leerdoelen interactie een zeer belangrijk element vormt. Immers, samen leren doe je ook door met elkaar te discussiëren, informatie en standpunten uit te wisselen en ook het gevoel te hebben dat je er samen voor staat.

Toch bleek het live uitvoeren van deze pilotsessie voor de zomervakanties niet realistisch. Maar ook hier heeft de goede samenwerking en het regelmatige overleg tot een goede oplossing geleid. Wij hebben één van onze online classrooms beschikbaar gesteld voor deze pilottraining en al het materiaal geschikt gemaakt voor online behandeling. Deelnemers zijn tijdig met een geanimeerde en uitdagende

videoboodschap van hun leidinggevende uitgenodigd om deel te nemen aan de sessie. Alles is nog een keer getest en toen was het eindelijk zover.

### **De eerste ervaring**

Medio juni was de grote dag dan eindelijk daar. De groep van 16 deelnemers, gelijk verdeeld over de eerste en tweede lijn, ging van start. De docent nam de deelnemers mee langs de verschillende ontwikkelingen op het gebied van witwasbestrijding, waarna hij ook de kennis en ervaring van de deelnemers zelf aansprak om hun visie op hun takenpakket, afdelingsverantwoordelijkheden en organisatie met elkaar te delen. Immers, de sessie was uitdrukkelijk gericht op samenwerken en van elkaar leren, niet op het oude principe van 'de meester vertelt en de leerling houdt zijn mond', zo maakte de docent het iedereen ook duidelijk.

En dat hebben we geweten. De deelnemers namen zeer actief deel aan de training. Ze gaven hun mening, durfden ook met elkaar van mening te verschillen en hierover vervolgens het gesprek aan te gaan. Heel duidelijk kwam bij het behandelen van de casuïstiek naar voren wat de

natuurlijke neiging is van de meeste analisten: direct de diepte in. Zoveel mogelijk informatie verzamelen, vragen stellen, feiten op een rijtje zetten. En dat is een belangrijke bevestiging van het belang van deze opleiding. Het gaat er natuurlijk om dat je je risicoafweging uiteindelijk goed kunt onderbouwen. Maar zoals ook al eerder gesteld: hoe bepaal je nu de grens van wat je gaat onderzoeken? Waar hou je op?

### Het ontwennen van de deep dive

Daarom was het noodzakelijk om de deelnemers te vragen nu eens eerst even twee stappen achteruit te doen: als je er eerst eens even van een afstandje naar kijkt, wat zeggen de nu beschikbare gegevens jou dan? Welke elementen komen je wellicht normaal en welke minder normaal voor? Welk gevoel geeft deze casus jou? Zoals de docent ook aangaf: in het vak van CDD/AML analist is het niet alleen een kwestie van inzoomen, maar zeker ook van uitzoomen. En van bepalen waar je lat ligt: kunnen we misschien wat meer risico nemen in deze situatie of is de risk appetite nul?

### De belofte

Je wilt als analist bezig zijn met analyseren, de functietitel zegt het al. Dat betekent veel meer dan het aftikken van een checklist. Het gaat erom dat de beloftes waarmee jij als goed opgeleide professional naar de bank bent gehaald ook bewaarheid worden. Je wilt blijven nadenken, een baan met betekenis en toegevoegde waarde. Het hogere doel is de financiële sector vrij te maken en houden van crimineel geld, zodat het zo essentiële vertrouwen in het systeem als geheel gewaarborgd blijft. Daar doe je het voor en daar wil je jouw kennis en kunde graag voor inzetten. Maar hoe graag we dat misschien ook zouden willen, dat kunnen we niet alleen. Niet alleen in een afdeling, niet alleen als bank in het landschap en niet alleen als land in de internationale omgeving. Samenwerking blijkt in de aanpak van witwassen en terrorismefinanciering een cruciaal element. Dat geldt



in het vak van CDD/AML analist is het niet alleen een kwestie van inzoomen, maar zeker ook van uitzoomen.

niet alleen op het vlak van Europese verdragen, maar zeker ook op het niveau van interactie tussen individuen als onderdeel van een team, afdeling, divisie of financiële organisatie. Door met elkaar ook over de risicoafwegingen op klantniveau te sparren, komen we uiteindelijk tot betere besluiten.

### Het vervolg

De pilotsessie is vanzelfsprekend grondig geëvalueerd. Veel goede punten, maar ook verbeterpunten kwam aan het licht. Deze hebben we wederom samen met de opdrachtgever opgepakt en verwerkt in een uitdagend, interactief en actueel vervolgprogramma waar we nu daadwerkelijk mee gaan starten.

# Ontdek ons actuele opleidingsaanbod

Bekijk de agenda:

[www.compliance-instituut.nl/agenda](http://www.compliance-instituut.nl/agenda)

