

DE COMPLIANCE OFFICER



GELUK(T)

COLOFON

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

REDACTIE:

Peter Westdijk (eindredactie), Marit de Goeij en Sandra Lopulalan (bureauredactie)
Tel. 088 99 88 100

E-mail: marketing@compliance-instituut.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN MEE:

Adinda Lammens, Anne Verhagen,
Anne Marie de Blieck, Annemarie Pierik,
Bart Peters, Cyriel Kortleven, Dirk De Jong,
Edwin van Tongerlo, Eric Schuiling,
Gaytrie Autar, Genieke Hertoghs,
Jolijn Bensink, Marnix Willems

MET DANK AAN:

Christel de Vries, Jitse Talsma, Kim Arts,
Melanie van den Berg, Sacha Spoor

FOTOGRAFIE:

Michel Campfens, Caspar Abbenhuis

INTERVIEWS:

Sandra Lopulalan, Peter Westdijk

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Wij zijn DEX, Rotterdam

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

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

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kun je per e-mail doorgeven aan info@compliance-instituut.nl.

Oplage 4.500 exemplaren
ISSN 1878-7991



INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

5 INTERVIEW Anne Marie de Blieck, Pensioenfonds PGB en PGB Pensioendiensten, en Edwin van Tongerlo, Achmea

7 COLUMN BART PETERS Streng, hulpvaardig of allebei?

8 COMPLIANCE INSPIRATIE Selectie van handhavingsinstrumenten binnen de AFM

12 COMPLIANCE THEMA Komt een compliance officer bij de dokter

15 COLUMN ANNEMARIE PIERIK Hoe ik werk maak van mijn netwerk

16 INTERVIEW Gaytrie Autar, Allianz Nederland Brug slaan naar de business

18 COMPLIANCE INSPIRATIE Intervisie: sleutel tot werkgeluk voor de compliance professional?

21 COMPLIANCE INSPIRATIE Mij niet bellen – Generatieverschillen op de werkvloer

24 COMPLIANCE INSPIRATIE De verandermindset

28 BOEKBESPREKING The Art of War – Kan Sun Tzu ons iets leren?

30 COMPLIANCE THEMA Meldpunt werkgeluk

33 COMPLIANCE INSPIRATIE DNB: Interventie en handhaving

36 COMPLIANCE THEMA De 'Business Enabler' als succesfactor

39 NAWOORD

GELUK(T)

Een bijzondere titel voor deze editie van De Compliance Officer: een editie die niet over compliance gaat, maar over iets heel anders. Iets waar we allemaal naar streven: succes. Niet alleen in ons werk, maar ook als ervaring.

De titel *Geluk(t)* heeft meerdere betekenissen. Wanneer iets lukt, geeft dat een gevoel van voldoening: *van gelukt naar geluk*. Tegelijkertijd willen we succes niet aan het toeval overlaten, maar zelf invloed uitoefenen en impact maken.

Ook werkt het andersom: als je goed in je vel zit, presteer je beter. Succes en welzijn versterken elkaar. *Van geluk naar gelukt*.

Vanuit die twee betekenissen is dit nummer samengesteld: wat maakt een compliance officer succesvol? Welke factoren zorgen ervoor dat je werk niet alleen lukt, maar ook écht impact heeft? We richten ons niet op de technische kant van het vak, maar op de vaardigheden en inzichten die het verschil maken.

E = K x A

Volgens de wet van Maier wordt het effect van je inspanningen bepaald door *kwaliteit x acceptatie*. Hoe goed je werk ook is, zonder acceptatie blijft de impact beperkt. In deze editie ligt de focus op die A, de acceptatie. De K (kwaliteit) bewaren we voor een volgende editie.

En voor de A kijken we verder dan onze compliance-neus lang is en gaan we langs bij compleet andere vakgebieden.

Wat kun je verwachten?

- **Twee toezichthouders** delen hoe zij actief werken aan acceptatie door zorgvuldig hun (soms lastige) handhavings-instrumenten te kiezen. Zij hebben hiervoor een gestructureerde aanpak ontwikkeld binnen een gezamenlijk beleid. Want niemand is blij met een handhaving, dus wil je als toezichthouder wel dat het effect optimaal is.
- **Effectieve communicatie** gaat verder dan alleen de standaard presentatietechniek en gespreksvaardigheden. We kijken niet naar jou als boodschapper, maar naar hoe je boodschap bij de ander overkomt en wordt ontvangen en hoe je daarop kunt inspelen om meer draagvlak te creëren. Dus: aandacht voor de doelgroep en hoe je dat kunt gebruiken om je boodschap beter over te brengen.
- **Samenwerking tussen compliance en de business.** Adviseren we van een afstand, of zijn we een geïntegreerd onderdeel van de organisatie? Hoe kunnen we de samenwerking met de werkvloer versterken? En moeten we als tweede lijn alles zelf doen, of kunnen we bepaalde taken beter delegeren en zo het drielijnenmodel verder versterken?

- **Leren van anderen.** Wat maakt iemand succesvol in hun rol? We kijken massaal naar realityshows over training en doorzettingsvermogen, maar hoe vertalen we die lessen naar ons vakgebied? Welke strategieën kunnen we overnemen om meer impact te maken?

En wat leren we hiervan?

Iedereen pikt uit de bijdragen die elementen die passen; waarvan je denkt dat het jou kan helpen. Maar we zouden het Nederlands Compliance Instituut niet zijn als we daar onze eigen twist niet aan zouden geven. Want we hebben in deze DCO lang niet alle mogelijkheden verkend.

In een afsluitende bijdrage wijzen we jullie nog op andere invalshoeken en geven ook andere, soms onorthodoxe tips mee. Niet zozeer uitgewerkt, maar als aandachtspunt, als iets om te overdenken. Want als het lukt, brengt dat geluk.

Tenslotte

Voor mij persoonlijk is dit een droomeditie, omdat ik de kans krijg mijn stokpaardje te delen: als $E = K \times A$, hoe verhogen we dan die A?

Dank aan iedereen die vrijwillig heeft meegewerkt aan deze editie door hun inzichten en ervaringen te delen. Zonder jullie was dit blad er niet geweest!

Namens het Nederlands Compliance Instituut wens ik jullie veel leesplezier en hopelijk een flinke dosis inspiratie. Laten we samen meer dingen laten lukken – en daar gelukkiger van worden!

Peter Westdijk



DOOR SANDRA LOPULALAN

WERKGELUK: EEN KWESTIE VAN MAZZEL?



Compliance officers zijn vogels van diverse pluimage. Niet alleen zijn de vraagstukken per organisatie veelal verschillend, ook de invulling ervan kent vele vormen. Er zijn natuurlijk harde eisen en criteria waaraan een organisatie moet voldoen, maar er is ook een andere kant, die van context en interpretatie. Er zijn veel wegen waarlangs men dit mooie en veelzijdige vak instroomt. Soms na een loopbaan in de financiële wereld en soms vanuit een hele andere tak van sport. Ook zijn er mensen die het vak weer verlaten om weer verder te gaan in een ander interessegebied. Sandra Lopulalan gaat hierover in gesprek met *Anne Marie de Blieck*, compliance officer bij Pensioenfonds PGB en de uitvoeringsorganisatie van het pensioenfonds, PGB Pensioendiensten, en *Edwin van Tongerlo*, compliance advisor bij Achmea.

Anne Marie vertelt over haar drijfveer om dit vak in te gaan na een carrière bij diverse financiële instellingen:

“Als rechtenstudent was ik al gefascineerd door wet- en regelgeving en vooral het ‘waarom’ van wetten. Tijdens een loopbaan bij diverse banken raakte ik steeds meer geïnteresseerd in compliance gerelateerde onderwerpen. Ik ben in 2020 de Leergang Compliance Professional gaan volgen. Ik wil mijzelf continu blijven ontwikkelen, maar ook uitdagen door nieuwe inzichten te verwerven. Als compliance officer is mijn fascinatie voor wetgeving uitgebreid met een zoektocht naar de mens achter die wet, wat we in de geest van de wet proberen te bereiken en hoe we het goede kunnen doen. Uiteindelijk heb ik de oversteek gemaakt van de bankwereld naar de pensioenwereld.”

Edwin had een heel andere insteek:

“Van oudsher leek accountancy mij leuk, want ik kon nu eenmaal goed rekenen. Eenmaal in de branche viel het me tegen en ben ik in diverse financiële functies terechtgekomen. Toen ik tijdens mijn studie Controlling op Nyenrode in contact kwam met het onderwerp Ethiek, ging er een wereld voor mij open. Ik ben dan ook met volle overtuiging op dit onderwerp afgestudeerd. Vooral de vraag Wat beweegt een goed mens om het slechte te doen? intrigeerde mij. Ik merkte daarna dat alleen bezig zijn met cijfers me niet meer kon boeien. Ik besloot daarom na een loopbaan van 19 jaar als financial het roer om te gooien

en ik startte als trainee bij het Nederlands Compliance Instituut. Onderdeel van het traineeship is de Leergang Compliance Professional. Inmiddels vormde duurzaamheid een steeds belangrijker deel van mijn leven. Ik wilde dan ook dat duurzaamheid de rode draad in mijn werk zou vormen. Via een opdracht bij Achmea kwam daar een functie vrij, waarin ESG een hoofdbestanddeel zou vormen. Na enig nadenken heb ik besloten die kans aan te grijpen. Achmea heeft duurzaamheid strategisch verankerd in haar bedrijfsmissie en ik vind het fijn dat ik op mijn niveau daar een steentje aan bij kan dragen.”

De Leergang Compliance Professional is een goede beslissing gebleken:

Anne Marie: “Van tevoren heb ik diepgaand het beschikbare opleidingsaanbod onderzocht en heel bewust gekozen voor deze opleiding. Het hele spectrum aan thema's die in deze veelomvattende leergang worden behandeld sprak mij aan, ook al had ik natuurlijk wel enige voorkennis uit mijn loopbaan bij de bank.”

Die brede thematiek was ook voor Edwin als starter in de compliance wereld een pluspunt:

“Compliance is zo divers, maar door deze leergang kan ik eigenlijk alle gesprekken in ons bedrijf hierover wel volgen. Je krijgt zo'n brede basis mee aan onderwerpen, dat je altijd wel behoorlijk kunt meepraten en meedenken op al die thema's.”

Wat heb je nodig om in dit vak succesvol te zijn en is dat direct gerelateerd aan jouw werkgeluk? Daar zijn zowel Anne Marie als Edwin het in veel opzichten met elkaar eens.

Edwin: "Je moet beslist kennis van zaken hebben. Heb je dat nog onvoldoende? Begin dan eerst eens met kritisch lezen en kritische vragen te stellen. Je zult versteld staan van wat je zoal tegenkomt. Verder is het belangrijk dat je standvastig bent. Wees duidelijk, maar met respect voor de ander. Mensenkennis is in dit vak onmisbaar. Je bent vaak een verbinder, die als een spin in het web zit. Je hebt overzicht dat anderen soms missen en waardoor jij context kunt aanbrengen, die anderen helpt om het belang van hun werk beter te begrijpen. Je wilt goed luisteren om te begrijpen, maar soms moet je ook pal voor je principes staan als het erop aankomt. Je komt wellicht wel eens weerstand tegen, maar probeer altijd vanuit begrip mee te denken. Voorkom dat je de olifant in de porseleinkast bent, maar tegelijkertijd moet je soms wel voet bij stuk houden."

Anne Marie: "Wees ook realistisch. Wat is haalbaar en uitvoerbaar? Ga het gesprek aan met de eerste lijn. Heb geduld en hou vol. Soms moet je even meebewegen, flexibel zijn, omdenken. Je leert het allemaal als je in gesprek blijft en samen het doel helder hebt. Bedenk dat je samen met de eerste lijn het proces uiteindelijk steeds verder verbetert. Wees proactief en positief en zoek de verbinding en het contact."

Edwin heeft ook geleerd dat iedereen anders in elkaar zit:

"Ik hou zelf van duidelijkheid en korte lijnen. Als ik een mailtje krijg met wat aanwijzingen en opmerkingen, dan voer ik die uit en is het klaar. Ik had er geen idee van dat dat bij anderen soms helemaal verkeerd overkomt. Ik heb geleerd om niet alleen een mailtje te sturen met aanwijzingen, maar een afspraak te maken om mijn boodschap toe te lichten. Ik blijf elke dag bijleren en dat maakt dit vak ook zo spannend en inspirerend."

Werkgeluk is voor iedereen anders, maar Edwin definieert het als volgt:

"Voor mij betekent werkgeluk bezig zijn met een onderwerp dat voor mij heel belangrijk is. Het werk voelt dan ook niet als werk, maar eerder als een missie."

Dat kan Anne Marie beamen:

"In mijn hele loopbaan heb ik altijd met volle overtuiging gewerkt, waardoor ik mijn werk nooit als een opgave beleefde." De tijd vliegt als je het naar je zin hebt.

Goed advies is er ook:

Edwin: "Ook al heb je 25 jaar in een bepaalde functie gezeten, ga niet je tijd tot je pensioen uitzitten als het je geen vreugde meer geeft. Ik heb na 19 jaar mijn goedbetaalde controllersfunctie aan de wilgen gehangen en ben helemaal opnieuw begonnen als trainee. Ik heb mijn draai gevonden en heb geen dag spijt. Durf je hart te volgen, ook al zijn er genoeg redenen te bedenken waarom je de veilige keuze zou moeten maken. Ik kan het iedereen aanraden. Natuurlijk moet het ook allemaal kunnen, maar waar een wil is, is een weg."

Anne Marie: "Als compliance officer ben ik de spin in het spreekwoordelijke web. Ga midden in het web staan en zoek proactief mensen op. Ik ben van nature extern gericht en vond niets leuker dan acquisitie te plegen, relaties op te zoeken en het gesprek aan te gaan. Dat doe ik nog steeds, alleen doe ik dat nu met veel plezier binnen onze eigen organisatie. Je maakt je eigen geluk en daarmee draag je bij aan het werkgeluk van anderen, doordat je elkaar over en weer in ieders kracht zet. Uiteindelijk wint iedereen: de collega's, de organisatie, de klant en ikzelf ook."

Edwin en Anne Marie hebben ook tips voor het Nederlands Compliance Instituut.

Anne Marie: "Breng compliance officers bij elkaar als vakgenoten, zodat we van elkaar kunnen leren. Zo groot is de compliance-wereld niet."

Edwin: "In dit vak is er een overload aan informatie. Er is zoveel dat continu verandert, dat het onmogelijk is om al die informatie tot je te nemen. Tegelijkertijd wil je wel bij blijven. Help ons om die kennis up-to-date te houden."

Anne Marie: "Ik ben heel blij met de webinars van het Nederlands Compliance Instituut. In 4 uur tijd ben ik weer helemaal bijgepraat over een onderwerp dat voor mij relevant is."

Anne Marie de Blieck is compliance officer bij Pensioenfonds PGB en de uitvoeringsorganisatie van het pensioenfonds, PGB Pensioendiensten

Edwin van Tongerlo werkt als compliance advisor bij Achmea.

Heb jij ook tips of vragen over het compliance vak of over de Leergang Compliance Professional? Mail dan naar academy@compliance-instituut.nl of bel ons op 088 – 99 88 100.

STRENG, HULPVAARDIG OF ALLEBEI? EEN KWESTIE VAN BALANS

Bart Peters

Wat maakt iemand succesvol in zijn werk? Promotie, loonsverhoging en een bonus zijn misschien een goede indicatie, maar hoe meet je dat je die dag een goede dag hebt gehad? Een metselaar is tevreden als hij de geplande X stenen in Y uur heeft gemetseld. Een oppasser in een dierentuin is blij als haar dieren gezond en happy zijn aan het eind van de dag. Een kassamedewerker is blij als hij al zijn klanten snel heeft geholpen en geen kasverschil heeft aan het eind van zijn dienst. Een CEO is tevreden als zij haar gebudgetteerde omzet en winst nog steeds lijkt te halen.

Maar wat bepaalt het succes van een compliance officer? Is hij tevreden als hij door compliance monitoring veel *compliance breaches* constateert? Als ze er zijn moet hij ze uiteraard vinden, maar betekent het ook niet dat de preventieve maatregelen, zoals goede procedures en awareness-maatregelen onvoldoende hebben gefunctioneerd? Of is de compliance officer succesvol als hem veel adviesvragen bereiken? Ook dat is zijn job, maar ook hier een dilemma: veel vragen kan betekenen dat de compliance procedures en/of de trainingen niet helder zijn. Weinig vragen daarentegen kan duiden op een gebrek aan awareness of betrokkenheid van de medewerkers.

Een van de oorzaken dat het moeilijk is het succes van een compliance officer te bepalen, is dat de compliance officer behoorlijk diverse taken heeft in het compliance proces. Bij veel onder toezicht staande instellingen is een compliance officer verantwoordelijk voor en/of betrokken bij onder meer het detecteren van nieuwe regelgeving, het vertalen van deze regelgeving in beleid en procedures, het trainen en voorlichten van medewerkers (lijnmedewerkers, maar ook management, compliance medewerkers en andere stafmedewerkers), het monitoren van compliance procedures, het omgaan met (interne en externe) auditors en toezichthouders en het ondersteunen bij onder meer het uitvragen van informatie en het verrichten van bepaalde rapportages.

Voor elk van die taken zou een goede meetlat voorhanden moeten zijn, maar dan blijft nog steeds de vraag hoe je dat weegt. Maar misschien nog belangrijker: sommige van deze taken passen eigenlijk niet bij elkaar. Kijkend naar de klassieke three lines of defence, zie je in deze opsomming taken terug die in de eerste, tweede en soms zelfs derde lijn behoren. En zeker in de wat kleinere instellingen waar er geen afdeling juridische zaken en/of internal audit is, is er een combinatie van taken die idealiter niet gecombineerd zouden moeten worden. Met name de tegenstelling interne regelgever/advies en de monitoring-functie levert een conflict op, aangezien de monitoringfunctie ook de effectiviteit van onderdelen van het compliance proces (zoals procedures, awareness en training) test waar de compliance officer zelf bij betrokken is.

Als gevolg daarvan zie je bij sommige grote instellingen dat er een splitsing wordt aangebracht tussen advies en monitoring. De afdeling Compliance Advies heeft dan de taak om het management te helpen om de juiste procedures te introduceren en uit te voeren (onder meer door training en awareness) en de afdeling Compliance Monitoring test dan in hoeverre dit succesvol is en of er compliance breaches plaatsvinden.

Veel compliance officers hebben deze luxe echter niet en zullen dagelijks balanceren op het koord: wees hulpvaardig als adviseur en streng als monitor! Alleen als je die balans weet te vinden en te behouden kun je in die situatie succesvol zijn als compliance officer en dat vraagt professionaliteit, flexibiliteit en bovenal goede communicatie skills. Anderen in de organisatie (en vooral het management) zullen deze balanceeract goed moeten begrijpen!

Kia Ora!

Bart Peters

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

SELECTIE VAN HANDHAVINGS-INSTRUMENTEN BINNEN DE AFM

Anne Verhagen

Zowel de AFM als de compliance officer streven ernaar het gedrag van een onderneming in overeenstemming te brengen met de geldende wet- en regelgeving. De AFM doet dit van buitenaf, de compliance officer van binnenuit. Waar een compliance officer niet over de wettelijke formele maatregelen beschikt om, wanneer dat nodig is, normconform gedrag af te dwingen, heeft de AFM die mogelijkheden wel. Voor compliance officers ligt de uitdaging in het stimuleren van het realiseren van (gedrags)verandering van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Ook de AFM overweegt continu welke beïnvloedingsmethoden het meest effectief zijn om normconform gedrag te bereiken. In dit artikel geeft de AFM graag een inkijkje in de afwegingen die zij maakt bij het kiezen van de meest passende vorm van beïnvloeding en handhaving

Het primaire uitgangspunt met betrekking tot de interventiekeuze is het handhavingsbeleid van de AFM en DNB.¹ Hierin staan de kaders voor het toezicht op de naleving van bepalingen uit de financiële wet- en regelgeving uitgeschreven en zo wordt er inzicht geboden in het optreden van de AFM (en DNB) bij niet-naleving van wet- en regelgeving. In dit artikel worden enkele belangrijke onderdelen in dit handhavingsbeleid van de AFM en DNB en andere relevante overwegingen rondom een interventiekeuze besproken. In de laatste paragraaf wordt een parallel getrokken tussen de interventie van de AFM en het werk van een compliance officer.

De omstandigheden van het geval

De AFM heeft de taak toe te zien op de naleving van de financiële wet- en regelgeving. Om dit te bereiken, heeft de AFM verschillende instrumenten en wettelijke bevoegdheden. De AFM streeft ernaar om met een combinatie van de inzet van beïnvloedingsinstrumenten en handhaving normconform gedrag van de ondernemingen op de financiële markt te bewerkstelligen. Allereerst voert de AFM, al dan niet naar aanleiding van een signaal, een onderzoek uit om te

controleren of de huidige situatie in lijn is met wet- en regelgeving. Wanneer dit onderzoek leidt tot bevindingen die erop duiden dat dit niet het geval is, is dit het moment dat wordt nagedacht over een passende interventie.

Om te beoordelen welke interventie het meest effectief en passend is, bekijkt de AFM in iedere situatie de relevante omstandigheden van het geval. De AFM houdt bijvoorbeeld rekening met de ernst en duur van de overtreding, de mate van verwijtbaarheid en de compliance-gerichtheid van de overtreder. In het kader van compliance-gerichtheid weegt de AFM bijvoorbeeld mee of de onderneming volledig en tijdig heeft meegewerkt aan het onderzoek, wat de algemene houding is van de partij naar aanleiding van het onderzoek en of de onderneming de overtreding zelf aan de toezichthouder heeft gemeld. In elke situatie wordt opnieuw een afweging gemaakt van de verschillende factoren die in de situatie spelen, om zo het instrument te kiezen wat zo goed mogelijk past bij de specifieke situatie.

¹ Oktober 2020, handhavingsbeleid van de AFM en DNB.

Identificatie van de doelgroep en de oorzaken van niet naleving

Waar houdt de AFM bij het bepalen van de interventie, in de breedste zin van het woord, nog meer rekening mee? Als toezichthouder is het essentieel om de doelgroep te identificeren om effectief normconformiteit te bevorderen. Het is voorstelbaar dat de AFM met een bestuurder van een beursgenoteerd bedrijf een ander soort gesprek heeft dan met een financieel dienstverlener die net is begonnen. Wie het ook betreft, het uitgangspunt van de AFM is dat eenieder zich uit eigen beweging normconform gedraagt. Het is dan ook in het belang van een onderneming om zich aan wet- en regelgeving te houden, bijvoorbeeld omdat een overtreding mogelijk kan leiden tot formele maatregelen zoals boetes (die ook kunnen leiden tot reputatieschade) of schadeclaims van derden.

Wanneer een onderneming zich niet aan wet- en regelgeving houdt, is het nuttig om na te gaan wat de oorzaak hiervan is. Is dat bijvoorbeeld omdat een onderneming niet weet hoe na te leven, niet *kán* naleven of niet *wíl* naleven? Het spreekt voor zich dat bij verschillende oorzaken een andere interventie passend is.

Het kan voorkomen dat een onderneming (nog) niet kan weten hoe een bepaalde norm precies nageleefd moet worden, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een net geïntroduceerde norm. Het zou niet passend zijn om als toezichthouder streng te handhaven op een nieuwe (open) norm die nog niet breed bekend is in de markt. Het direct strikt handhaven zou bij een onderneming kunnen leiden tot onnodige spanningen en weerstand, waar het bij de AFM leidt tot een niet-doelmatige inzet van toezichtcapaciteit. De AFM kan ervoor kiezen om na

de invoering van een nieuwe norm voorlichting te geven over haar interpretatie van de wettelijke normen in onder meer beleidsregels en leidraden. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de Leidraad Duurzaamheidsclaims.² Deze interpretatie, zeker als deze gepaard gaat met een overgangperiode door de wetgever, zorgt voor ruimte voor aanpassing en naleving op de lange termijn. Daarnaast geeft de AFM ook voorlichting door middel van bijvoorbeeld seminars en nieuwsbrieven.

De interventiekeuze

Wanneer de overtreding en de situatie in kwestie in kaart zijn gebracht, beraadt de AFM zich over een passende interventie. Het instrumentarium dat de AFM heeft is breed en varieert van informeel beïnvloeden (minst ingrijpend) tot de inzet van formele maatregelen zoals boetes en het intrekken van vergunningen (meest ingrijpend). Wat weerhoudt de AFM ervan om bij een eerste te late melding een boete op te leggen?

Een beginsel dat van groot belang is bij het kiezen van het meest passende instrument, is het evenredigheidsbeginsel. Het ingrijpen van de AFM moet in verhouding staan tot de te dienen doelen. Dat houdt bijvoorbeeld in dat de AFM bij handhaving of sancties altijd moet zorgen dat de opgelegde maatregelen niet onnodig zwaar zijn ten opzichte van de overtreding. Daarnaast is belangrijk dat de inhoud en de strekking van de maatregel eveneens in verhouding staan tot de te dienen doelen.

Wanneer de omstandigheden ernstig genoeg zijn, kan het passend zijn om een formele maatregel in te zetten. Een theorie over het inrichten van een effectieve interventiestrategie, is de handhavingspiramide van Ayres en Braithwaite, die nog altijd actueel is.³ De piramide visualiseert verschillende niveaus van interventie, variërend van zachte, niet-bestaftende benaderingen onderaan tot harde sancties aan de top. Aan de basis van de piramide ligt de voorkeur voor educatieve en ondersteunende maatregelen, zoals advies en begeleiding, om vrijwillige naleving te stimuleren. Als deze aanpak niet werkt, kunnen strengere maatregelen worden genomen, zoals een informele of zelfs een formele maatregel.

Het idee achter de piramide is dat het grootste deel van de markt meestal uit eigen motivatie meewerkt en dat in die zin het direct inzetten van een zwaardere maatregel onnodig zou zijn en juist zou kunnen leiden tot weerstand. Een handhavingsstrategie gebaseerd op deze gedachtegang richt zich dus op samenwerking en vertrouwen in plaats van het 'conflict' onnodig op de spits te drijven. Op deze manier wordt escalatie

Het ingrijpen van de AFM moet in verhouding staan tot de te dienen doelen.

² Gepubliceerd op 4 oktober 2023.

³ Braithwaite, J. (1985). *To punish or to persuade. Enforcement of Coal Mine Safety*. Albany: State University of New York Press.

voorkomen. Een goede relatie tussen de toezichthouder en een onderneming is in ieders belang omdat het wederzijds begrip en vertrouwen bevordert. Wanneer ondernemingen en toezichthouders effectief communiceren kunnen regels en normen beter worden nageleefd, wat bijdraagt aan een eerlijke en veilige markt. Dit geeft de meeste ondernemingen de kans om hun gedrag vroegtijdig aan te passen. De AFM geeft hier invulling aan door normconform gedrag te stimuleren door het inzetten van meer generieke beïnvloedingsmiddelen zoals rondetafelgesprekken en nieuwsberichten of door het opleggen van een informele maatregel wanneer dat passend is gezien de geconstateerde overtreding en de omstandigheden van het geval. Dat gezegd hebbende, kan het passend zijn om in bepaalde situaties wel direct een formele maatregel op te leggen, bijvoorbeeld wanneer de ernst van de overtreding daartoe aanleiding geeft. Daarnaast kan de AFM ook in de gevallen waar een informele maatregel niet tot het gewenst normconforme gedrag leidt, opschalen om naleving af te dwingen.

Interne en externe afstemming

Bij de uiteindelijke besluitvorming over handhavingsmaatregelen zijn diverse teams binnen de AFM betrokken, ieder vanuit hun eigen expertise. Intern werken de toezichtafdeling, de juridische afdeling en waar nodig de handhavingseenheid samen, om een gefundeerde beslissing te nemen. Deze beslissing wordt afhankelijk van het mandaat intern afgestemd met de juiste betrokkenen. Vanuit de eigen taak komt de AFM zelfstandig tot een passende wijze van optreden.

In sommige gevallen vindt er overleg plaats met andere nationale toezichthouders om een gecoördineerde aanpak te waarborgen. Dit gebeurt bijvoorbeeld in het tripartite overleg tussen de Belastingdienst, het Openbaar Ministerie en de AFM. De samenwerking en uitwisseling van informatie tussen verschillende nationale en internationale toezichthouders versterkt de interventie, omdat de toezichthouders een vollediger beeld hebben van een partij en zorgt voor een meer consistente toepassing van regelgeving. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer er sprake is van een toezichthistorie van een onderneming bij een andere toezichthouder, zoals bij DNB. De zienswijze van de andere toezichthouder wordt in de afweging betrokken dan wel wordt de afweging met de andere toezichthouder afgestemd. Daarnaast hebben de AFM en DNB ook een Samenwerkingsconvenant⁴ gesloten, waarin afspraken zijn vastgelegd over bijvoorbeeld de informatie-uitwisseling en het gezamenlijk toezicht.

De compliance officer beschikt over middelen om veranderingen binnen een onderneming te realiseren.

Effectmeting

Hoe weet de AFM of haar interventie effectief is? Het meten van de effectiviteit van toezicht is een onderwerp waar veel over geschreven wordt. In sommige gevallen spreekt het voor zich wanneer er effectief is opgetreden. Wanneer de AFM bijvoorbeeld een herstelmaatregel inzet, dan monitort de AFM of de overtreding na het opleggen van de maatregel ook wordt hersteld. In een dergelijk geval weet de AFM dat met de interventie normconform gedrag is bereikt.

Het monitoren van instrumenten binnen de informele beïnvloedingssfeer is arbeidsintensief. Wat het nog uitdagender maakt, is dat causaliteit lastig is waar te nemen. Het is niet zeker dat normconform gedrag (uitsluitend) het resultaat is van interventies van de toezichthouder. Ook andere factoren, zoals publieke opinie, consumentengedrag en interne drijfveren binnen de onderneming, spelen een rol. Hierdoor is het voor de AFM lastig om een directe causale relatie te leggen tussen een interventie, zoals een rapport, en verbeterde naleving van een norm. Bij de AFM is er daarom steeds meer aandacht voor de wetenschap van gedragstoezicht, om beter inzicht te krijgen in de werking en effecten van verschillende beïnvloedingsstrategieën. Recent is in samenwerking met de Universiteit Utrecht en de AFM door Sarwesh Ishwardat en collega's bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de effectiviteit van verschillende brieven bij een FD-populatie en hun invloed op gedragsverandering.⁵ Er werd daarbij onderzocht hoe nalevingsgedrag in de financiële sector gestimuleerd kon worden met verschillende communicatiestijlen. Uit dit onderzoek blijkt dat het versturen van brieven, dus puur het informeren, leidt tot een verdubbeling in naleving van wet- en regelgeving in de sector. Ook werd geconstateerd dat een coöperatieve schrijfstijl leidde tot extra naleving en meer intrinsieke motivatie dan een brief met een neutrale toezichtstijl. De AFM neemt de conclusies en aanbevelingen uit wetenschappelijk onderzoeken zoals deze mee in de manier waarop informele beïnvloedingsmaatregelen worden ingezet.

⁴ zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2016-1863-n1.html

⁵ Rijk aan Gedragsinzichten 2023, p 112.

De compliance-praktijk in het licht van het interventiekeuzeproces

De functie van een compliance officer omvat ten minste twee taken die relevant zijn in het kader van dit artikel. In eerste instantie vertaalt een compliance officer toepasselijke wet- en regelgeving in beleid, procedures en werkwijzen voor de onderneming. Daarnaast houdt een compliance officer periodieke controles om te waarborgen dat aan alle wettelijke verplichtingen wordt voldaan.

Bij deze periodieke controles start een compliance officer, net als de AFM, met een onderzoek. De compliance officer controleert bijvoorbeeld of het beleid wordt nageleefd. Wanneer dit niet het geval is, zoals wanneer documenten in het cliëntdossier ontbreken, is het belangrijk om de relevante omstandigheden van het geval in kaart te brengen. Voorbeelden van feiten en omstandigheden die in dit kader van belang kunnen zijn, zijn onder andere: of de onderneming eerder op dergelijke overtredingen (ook informeel) is aangesproken, of anderen in de organisatie soortgelijke fouten maken, de betrokkenheid van het management, de mate waarin derden worden benadeeld, en de mogelijke schade aan de reputatie van de onderneming bij openbaarwording. Het is daarnaast zaak om de onderliggende oorzaak van de 'overtreding' vast te stellen.

Hoewel de compliance officer niet de bevoegdheid heeft om maatregelen op te leggen, beschikt deze wel over middelen om veranderingen binnen een onderneming te realiseren. De laagdrempeligste voorbeelden hiervan zijn het informeren, opleiden of aanpassen van interne handboeken. Wanneer deze middelen niet (meer) effectief zijn, zal de compliance officer, om verandering te bewerkstelligen, op zoek gaan naar het meest geschikte middel voor de situatie. In sommige gevallen kan een informeel gesprek het beste antwoord bieden, terwijl in andere gevallen een rapport met bevindingen, inclusief een negatief oordeel, een effectievere aanpak kan zijn.

Er zijn momenten waarop de AFM de compliance officer kan ondersteunen in zijn verantwoordelijkheden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de compliance officer de algemene uitingen van de AFM gebruikt om ervoor te zorgen dat de onderneming wet- en regelgeving naleeft. De AFM publiceert bijvoorbeeld regelmatig haar speerpunten. Zo is in de AFM Strategie 2023-2026 te lezen dat de AFM zich in haar toezicht op de kapitaalmarkten zal richten op integer handelsgedrag en robuuste, transparante markten. Eerder in het artikel is benoemd dat de AFM invulling geeft aan wettelijke normen in bijvoorbeeld haar beleidsregels en leidraden. In deze gevallen kan de compliance

officer gebruikmaken van de inzichten en uitingen van de AFM om de toepasselijke wet- en regelgeving in het beleid van de onderneming te implementeren. Bij specifieke vragen over financiële wet- en regelgeving of AFM-toezicht kan een compliance officer contact opnemen met de AFM via het Ondernemersloket.

Het kan voorkomen dat er aanleiding is voor de AFM om op haar initiatief in gesprek te gaan met een onderneming. Tijdens deze gesprekken bespreekt de toezichthouder mogelijke zorgen en focuspunten met betrekking tot de onderneming doorgaans met de compliance officer. Wanneer naar aanleiding van deze gesprekken duidelijk is dat er toezichtaandacht verwacht kan worden, biedt deze informatie de mogelijkheid om met prioriteit de tekortkomingen binnen een onderneming aan te pakken. In situaties waarin de compliance officer misschien overruled wordt door commerciële belangen of de directie, kan het vooruitzicht van toezichtaandacht van de AFM als een belangrijke hefboom dienen om naleving alsnog te versterken. Het is denkbaar dat het een compliance officer in het ergste geval simpelweg niet lukt om een onderneming in beweging te krijgen om de wet na te leven. Een uiterste middel kan dan zijn om een melding bij de AFM te doen over de misstanden in de organisatie.

Conclusie

De juiste mate van beïnvloeding vinden bij de situatie is geen exacte wetenschap. Door een zorgvuldige afweging van de beschikbare instrumenten streeft de AFM ernaar om het best passende instrument te kiezen voor de specifieke omstandigheden van het geval. De ontwikkelingen in het bestuursrecht, wetenschappelijke onderzoeken en inzichten van andere toezichthouders blijven cruciaal om steeds beter in staat te zijn het meest passende instrument in elke situatie te kiezen. De AFM en de compliance officer delen een verantwoordelijkheid in het bewerkstelligen van een betere naleving van de financiële wet- en regelgeving. Hierdoor dragen zij er samen vanuit hun eigen invalshoek aan bij dat de risico's in de markt geminimaliseerd worden en dat er meer vertrouwen is in de financiële markt.

Anne Verhagen is toezichthouder bij de AFM en werkt voor de afdeling marktintegriteit en handhaving. Anne heeft fiscaal recht gestudeerd aan de Universiteit Leiden en heeft nog een tijdje als fiscalist gewerkt voordat ze bij de AFM ging werken om zich te richten op het bestuursrecht.

KOMT EEN COMPLIANCE OFFICER BIJ DE DOKTER

Peter Westdijk

De compliance officer wordt vaak gevraagd (of zelfs aangewezen) om awareness te verzorgen, deels omdat de organisatie daaraan behoefte voelt en deels omdat regelgeving een jaarlijks programma afdwingt. Premisse: als we mensen vertellen hoe het (anders) moet gaan ze vanzelf het gewenste gedrag vertonen. In deze bijdrage gaat compliance officer Peter Westdijk in gesprek met Genieke Hertoghs, om van haar te leren over effectieve communicatie, gericht op gedragsverandering. Want in zijn dagelijkse praktijk lukt het maar niet om de boodschap goed over te brengen...

Peter legt Genieke uit dat hem is opgedragen om een awareness over nieuwe anti-witwas wet- en regelgeving te verzorgen voor de afdeling klantacceptatie van een grote bank.

GH: Hoe wil je awareness gaan creëren rondom de nieuwe antiwitwaswetgeving?

CO: Simpel. Ik bespreek de wettekst artikelsgewijs. Per artikel licht ik toe wat er bedoeld wordt. Daarna neem ik het nieuwe proces door met de collega's voor de vertaling naar hun eigen dagelijkse praktijk. Tot slot neem ik een toets af om te zien of iedereen de noodzakelijke kennis heeft om het vanaf dat moment toe te passen in het dagelijks werk.

GH: Mooi. Wat zorgvuldig doe je dat! Hoe belangrijk is awareness rondom dit thema?

CO: Het is een belangrijk onderwerp. Witwassen is een enorm probleem voor de maatschappij omdat het de criminaliteit mede in stand houdt. Door crimineel geld af te vangen voordat het in de legale economie komt werpen we drempels op voor crimineel handelen. Op meewerken aan witwaspraktijken staan torenhoge boetes voor de bank. En die zorgvuldigheid, tja, die mag je toch verwachten van een afdeling klantacceptatie?

GH: Eens. Hoe goed lukt het doorgaans om die awareness voor het voetlicht te brengen volgens de methode die je zojuist beschreef?

CO: Dat varieert. Vaak pakken ze het snel en serieus op. Ik ben natuurlijk autoriteit als het gaat om witwascontroles en heb er veel training in gegeven. Dat zorgt ervoor dat ze me meestal wel serieus nemen.

GH: Klopt het dat het soms een kwestie is van geluk of mensen open staan voor jou en je boodschap?

CO: Ja, dat is denk ik altijd het geval. Maar zeg nou zelf: veel wordt ingegeven door DNB, dus ze zullen wel moeten.

GH: Oké. Wat zie je als het grote voordeel van jouw aanpak?

CO: Ik ken het klappen van de zweep, kan het proces voorspellen dus het is bijzonder efficiënt.

GH: Klopt het dat je vaak doel treft met deze aanpak?

CO: Ja! Ik hoor geen klachten.

GH: Klopt het dat je aan het eind van je sessie toetst op kennis, maar dat je niet altijd verifieert of mensen de kennis na jouw sessie in de praktijk brengen?

CO: Ja, dat klopt. Maar je mag er toch van uit gaan dat professionals iets doen met de kennis die ze aangereikt krijgen?

GH: Eens. Dus als ik je goed begrijp, heb je een vaste route die getuigt van zorgvuldigheid én bijzonder efficiënt is. Tegelijkertijd weet je niet goed hoe de kennis in het werk wordt toegepast. Klopt dat?

CO: Ja, als je het zo stelt...

GH: Wat is in jouw optiek een risico als ze het niet in de praktijk toepassen?

CO: Ja, dan voldoen we niet aan onze interne regels, niet aan de regelgeving van DNB en lopen we dus kans om beboet te worden...

GH: Oké, en wat kan er dan misgaan?

CO: Tja, dat ze het misschien voor mij gaan doen en niet omdat ze zelf voelen dat het belangrijk is. Bovendien kan het imagoschade opleveren voor de bank als de pers er lucht van krijgt.

GH: En hoe erg zou dat zijn?

CO: Dat is behoorlijk desastreus voor de bank. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard...

GH: Oké, dus als ik je goed begrijp, dan biedt de huidige methode met name efficiencyvoordeel op korte termijn. Tegelijkertijd loop je het risico dat mensen nog geen intrinsieke motivatie voelen om de kennis in te bedden in het dagelijks werk. Daarmee kun je als bank het risico lopen om onbedoeld imagoschade op te doen. Klopt dat?

CO: In een uiterst geval klopt dat inderdaad.

GH: Helder. Wat zou je kunnen veranderen ten aanzien van je huidige aanpak om meer intrinsieke motivatie te creëren bij de deelnemers van een awareness-sessie? Om van 'geluk' naar 'gelukt' te gaan?

CO: Misschien moet ik ze zelf meer aan het werk zetten, in plaats van dat ik alles uitleg.

GH: Goed idee. Hoe zou je dat kunnen aanpakken?

CO: Ik zou misschien...



Samenvattend kunnen we stellen dat push en pull methoden belangrijk zijn om te onderkennen en ook te herkennen. Het voorbeeld laat zien hoe dit kan en hoe het op iemand uitwerkt.

Minstens zo belangrijk als één-op-één gesprekken zijn de één-op-één gesprekken die de compliance officer voert, bijvoorbeeld presentaties in het kader van awareness training. De kaders geven voorbeelden hoe pullen daarbij kan worden toegepast.

Algemeen

Dagelijks proberen we mensen in beweging te krijgen door informatie goed voor het voetlicht te brengen. Door het uit te leggen, door urgentie te creëren of mensen te wijzen op risico's. Vaak genoeg verbazen we ons erover dat het lijkt alsof diezelfde mensen de boodschap niet hebben gehoord of niet hebben begrepen. Wat we dan doen? We leggen het nog een keer uit. Of zetten wat druk. In het gedachtegoed van Subconscious Impact hebben we dat PUSH genoemd. Elk moment waarop je probeert een ander te overtuigen vanuit jouw eigen visie door te vertellen, uit te leggen, te adviseren, te beargumenteren of te onderbouwen.

PUSH werkt zeer beperkt. Je bereikt er de mensen mee die het toch al met je eens waren. Hoe dat precies werkt? Mensen handelen het grootste deel van de tijd onbewust en laten irrationele gedachten de boventoon voeren in besluitvorming. Oftewel: als ze onbewust een slecht beeld hebben van jou, dan zal jouw push worden afgeketst door het onbewuste defensiemechanisme dat de bestaande manier van kijken intact houdt. Het resultaat? Het ego en de eigen manier van kijken moet beschermd worden. Weerstand en tegengas is de reactie. Of de sluipmoordenaar... *ja knikken, maar nee doen.*

Met PULL verveelvuldig je je impact. PULL is een combinatie van een positieve en professionele grondhouding én een set met 35 gesprekstechnieken die door de toegangspoorten van het defensiemechanisme heen gaan. De meest basale pulltechniek is een open vraag in de belevingswereld van de ander. Diens onbewuste ego voelt zich gezien, gehoord en begrepen. Daardoor creëert het bij de ander een positief beeld van jou als 'puller'. Je komt zo in positie in het onbewuste brein van de ander. Dat zorgt ervoor dat je in tweede instantie iemand zelf mag laten nadenken over z'n eigen motivatie om toekomstig gedrag te veranderen.

Één-op-één gesprekken

In dit artikel zie je een voorbeeld hoe PULL werkt in een één-op-één gesprek. Je ziet dat Genieke in drie stappen pullt:

Stap 1: In positie komen: de belevingswereld van de ander waarderend verkennen.

Stap 2: De ander zelf nieuwe neurale verbindingen laten aanmaken om zo intrinsieke motivatie te creëren.

Stap 3: De ander vanuit die intrinsieke motivatie laten formuleren hoe hij/zij het huidige gedrag gaat veranderen naar de toekomst.

Presentaties

Op dezelfde manier kun je pullen in een presentatie. Het gevolg is dat mensen meer geboeid zijn, beter onthouden wat je zegt én je meer draagvlak kunt creëren voor je boodschap. In een vervolgartikel demonstreren we dat. Een tipje van de sluier? Stel tijdens je volgende presentatie eens een vraag aan de hele zaal: "Hoe groot is de kans dat we op dit moment dingen doen die onbedoeld aangemerkt kunnen worden als witwassen?" Pauzeer daarna zodat je mensen denktijd geeft op de nieuwe neurale verbinding die jij hebt geregistreerd. Of je het antwoord nu uitvraagt of niet: jij hebt regie gehad over ieders gedachten. Daarmee bereik je doorgaans meer dan wanneer je het zelf vertelt en uitlegt.

Pullen op papier

Hoeveel teksten schrijf je op een dag? En... hoe goed landen je boodschappen doorgaans? Wat zou het je opleveren als je je impact met een tekst minimaal kunt verviervoudigen?

In een volgend artikel delen we graag eerste technieken en ideeën hoe je met je tekst maximale impact creëert op het onbewuste brein. Er is overigens één ding waar je versteld van zult staan en er kleeft een klein risico aan. Daarover later meer.

Genieke Hertoghs is keynotespreker, auteur en trainer. Ze is gedachte moeder en medeoprichter van opleidingsbureau Subconscious Impact.

HOE IK WERK MAAK VAN MIJN NETWERK

Annemarie Pierik

Hoe vind je toch al die kandidaten voor onze functies? Die vraag wordt mij vaak gesteld. Het aardige is dat ik daar niet heel actief naar hoeft te zoeken. De meeste kandidaten vinden mij. Dat gebeurt uiteraard niet toevallig. Ik ben al sinds jaar en dag actief als compliance recruiter voor het Nederlands Compliance Instituut. In de loop der jaren heeft het Nederlands Compliance Instituut een zeer uitgebreid netwerk opgebouwd van (oud-)collega's, opdrachtgevers en andere contacten in compliance en integriteit, governance en privacy. Veel compliance professionals weten mij daarom te vinden als ze eens van gedachten willen wisselen over een volgende functie dan wel invulling van een vacature. Compliance professionals kennen het Nederlands Compliance Instituut door de opleidingen die ze bij ons volgden, door een adviesopdracht of detachering die ons team in hun organisatie deed of omdat ze ons tegenkomen bij netwerkbijeenkomsten.

Van het een komt soms het ander. Ik heb met enige regelmaat contact om weer eens (online) bij te praten. Dit zijn voor het overgrote deel medior en senior professionals in deze branche. In voorgaande jaren heb ik hen gesproken, voorgedragen en/of geplaatst. Ik zie veel mensen groeien in hun loopbaan, want met een groot aantal van hen houd ik contact. Ik ben er dan trots op om te merken dat zij zich ontwikkelen en helemaal op hun plaats zijn in de organisatie waarin ze werken. De andere kant is dan dat compliance officers zich ook melden, omdat ze op een kantelpunt zitten. Ze willen hun ervaring uitbreiden in een andere werkomgeving of in andere elementen van het vak terugzien in hun werk. Vaak hebben we al contact als iemand 'op termijn' een stap wil maken en zich begint te oriënteren op mogelijkheden. Deze mensen weten wat ze willen en ook wat ze niet (meer) willen in een volgende functie.

We spreken dan af voor een (online) kop koffie of we hebben contact via mail of LinkedIn. Ze vertellen over hun huidige situatie, hun wensen en ambities. Ik luister, stel vragen en deel suggesties. Dat helpt vaak in het proces om duidelijker te krijgen wat voor soort functie en organisatie passen bij hun volgende stap. We houden contact. Als ik een passende functie of opdracht beschikbaar heb, bel ik om het voor te leggen. Pas als iemand enthousiast en beschikbaar is, stel ik hem/haar voor aan de opdrachtgever. Overigens ben ik nadrukkelijk géén loopbaancoach. Daar zijn andere professionals voor.

Het Nederlands Compliance Instituut krijgt met regelmaat aanvragen voor tijdelijke compliance ondersteuning (projectmatig of tijdelijke vervanging), maar ook voor vaste functies. Ons uitgangspunt is dat we alleen mensen bemiddelen die wij kennen en die aan onze hoge eisen voldoen qua professionalisme, kennis en ervaring.

Ik neem graag nieuwe kandidaten op in onze pool van professionals. Na een kennismaking maken we gezamenlijk een inschatting of en welke kansen we – voor nu of in de toekomst – verwachten voor een succesvolle bemiddeling door het Nederlands Compliance Instituut.

Wil je meer weten over wat ik doe? Lees meer over mij op: compliance-instituut.nl/over-ons/team/annemarie-pierik

Wil je meer lezen over onze compliance officers?
[Bekijk onze blogs op Insights.](#)



BRUG SLAAN NAAR DE BUSINESS

Compliance is er om te helpen, te klankborden, te adviseren en soms ook om te corrigeren. Altijd in samenspraak en vanuit een goede onderlinge relatie. Dat is de visie van *Gaytrie Autar*, manager compliance bij Allianz Nederland. Binnen Allianz voelde zij afstand tussen de business, de eerste lijn, en de tweede lijn. En afstand is niet productief in haar ogen, dus heeft zij een brug geslagen tussen de eerste en tweede lijn om zo de onderlinge verhoudingen te verbeteren en daardoor het effect van ieders inspanningen te vergroten.

Waarom vindt u het zo belangrijk voor de compliance officer om een brug te slaan naar de business?

"Ik vind dat belangrijk omdat de business een van de belangrijkste stakeholders is van compliance. Het zijn onze interne klanten. Door de business goed te begrijpen kunnen we hen van een goed advies voorzien."

Wat is in uw ogen het beeld van compliance in de ogen van de business?

"Vanuit compliance hebben we de afgelopen jaren hard gewerkt aan het opbouwen van een goede relatie met de business waardoor de business vertrouwen in ons heeft en ons ziet als een actieve en kundige sparringpartner."

Wat is in uw ogen het beeld van de business in de ogen van de compliance officer?

"Zoals eerder aangegeven zien we de business als een van onze belangrijkste stakeholders. Wij luisteren naar hen en proberen hun problemen te begrijpen. Hierdoor kunnen wij tot een goede oplossing komen in geval van compliance issues. Door een vertrouwensband op te bouwen, willen we dat ze eerder naar ons toekomen om te klankborden en alvast mee kunnen denken. Wij weten immers wat de wettelijke kaders zijn. Het is makkelijker om in de 'design'-fase te anticiperen op eventuele beperkingen en obstakels en daarvoor al mitigerende maatregelen in te bouwen dan achteraf kijken hoe je het weer 'compliant' maakt."

Is 'de business' een goede omschrijving voor zo'n mogelijk zeer heterogene 'groep'?

"Zo kan je dat inderdaad omschrijven. Voor ons is de business heel breed, alles wat in de eerste lijn valt: de afdeling Marketing, Sales en Facility, tot Operations. Iedere laag binnen de organisatie."

U stelt dat het belangrijk is om een goede relatie te hebben met de business; wat verstaat u onder 'een goede relatie'? Welke aspecten spelen daarin een rol?

"Een goede relatie is iets wat tijd kost. Het is een kwestie van reguliere formele, maar ook informele overleggen. Begrijpen wat er speelt op een bepaalde afdeling, met name de taal van de business begrijpen en werken aan een vertrouwensband, waardoor issues bespreekbaar worden gemaakt. Daarnaast vertellen we aan de business wat wij voor hen kunnen betekenen."

Hoe kun je als compliance officer zien, merken of voelen dat je een goede relatie hebt? Kun je de kwaliteit meten?

"Op het moment dat iemand zich vrij voelt om gevoelige kwesties bespreekbaar te maken en zich kwetsbaar op te stellen zonder een bepaalde drempel te voelen. Ik let altijd op de non-verbale communicatie als iemand een gevoelige kwestie wil bespreken."

Wat kun je als compliance officer doen om zo'n goede relatie te creëren?

"Luisteren en proberen te begrijpen waarom iemand bepaalde keuzes heeft gemaakt. Maak tijd voor een koffiemoment en bespreek ook informele zaken. Dit komt de zakelijke relatie met de business ten goede. Een Compliance Officer is niet alleen een expert op compliance onderwerpen maar moet ook soft skills hebben om middels verschillende communicatiestijlen de boodschap goed over te brengen."

Daarom vond ik de opleiding van het Nederlands Compliance Instituut die ik destijds heb gevolgd zo goed, er was ook aandacht voor soft skills. Hoe ga je om met weerstand, rollenspel

met acteurs, hoe ga je om met je CEO, informele en formele stakeholders.”

Wat kun of moet je als compliance officer doen om zo'n goede relatie te onderhouden en beheren?

“Periodieke overleggen om te bespreken wat de huidige zaken zijn die spelen binnen een bepaalde afdeling. Waar zie je mogelijk compliance issues en hoe kan je deze voorkomen of beperken?”

Als je een goede relatie hebt, kun je dan als compliance officer nog wel objectief blijven en bijvoorbeeld een negatief oordeel rapporteren? En als dat moet, hoe kun je dat dan aanpakken?

“Juist als je een goede relatie hebt met de business is de drempel op basis van vertrouwen lager om nee te kunnen zeggen.

De mooiste uitdaging als compliance officer is om niet alleen nee te zeggen, maar proactief een compliance proof oplossing te bedenken met de business zodat ze verder op weg kunnen.

Maar als een businessplan echt niet door de beugel kan en geen oplossing is naar tevredenheid, is een no go vanuit compliance als advies soms noodzakelijk. Soms kan je het niet mooier maken dan het is.”

Wat doet de business om die goede relatie te bouwen en te beheren? Kun je dat van de business verlangen? Kun je dit stimuleren of zelfs eventueel 'afdwingen'?

“Periodieke formele, maar ook informele overleggen, denk hierbij aan de koffie momenten. Compliance op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen zodat we gevoel krijgen wat de business bezighoudt. Dit kan vanuit Compliance door te stimuleren en zelf bijvoorbeeld periodieke overleggen te plannen. Dit hoeft niet lang te duren, soms weet je binnen vijftien minuten wat de business bezighoudt, welke initiatieven en projecten er aankomen. Afdwingen lijkt me geen goed idee, omdat het als 'moeten' overkomt. Dat gevoel wil je iemand niet geven, omdat het dan niet vrijwillig is. Geen goede basis voor een goede vertrouwensrelatie.”

Gaytrie Autar is juriste en werkt als Manager Compliance bij Allianz Nederland Groep N.V. Ze is bijna 25 jaar werkzaam in de bancaire sector, van inkoop naar legal counsel waarna zij de overstap maakte naar de tweede lijn als compliance officer en FG.



Juist als je een goede relatie hebt is de drempel op basis van vertrouwen lager om nee te kunnen zeggen.

INTERVISIE: SLEUTEL TOT WERKGELUK VOOR DE COMPLIANCE PROFESSIONAL?

Marnix Willems

De vraag naar de zin van het bestaan en het najagen van geluk is zo oud als de mensheid zelf. Ook in de werkomgeving speelt het vinden van voldoening en werkgeluk een essentiële rol in motivatie, productiviteit en welzijn. Maar draagt intervisie, een gestructureerd gesprek tussen een kleine groep collega's, daadwerkelijk bij aan werkgeluk? Met name voor compliance professionals en integriteitsmanagers, voor wie de werkdruk vaak hoog ligt en de verantwoordelijkheid groot is, kan intervisie een sleutelrol spelen. In dit artikel verkennen we hoe intervisie kan bijdragen aan werkgeluk.

Stelling 1: Compliance is een eenzaam beroep

Compliance officers bevinden zich vaak in een unieke en soms eenzame positie. Ze zijn verantwoordelijk voor het bewaken van ethisch gedrag en het mitigeren van risico's, maar worden niet altijd volledig begrepen door hun collega's. Dit kan leiden tot gevoelens van isolatie en eenzaamheid. Intervisie biedt in deze context een uitkomst.

Door deel te nemen aan intervisie, waarin collega's in een veilige en vertrouwelijke setting hun ervaringen delen, ontstaat er herkenning en erkenning. Dit gevoel van verbondenheid en gedeelde verantwoordelijkheid kan het gevoel van eenzaamheid verminderen. Bovendien biedt intervisie een omgeving waarin compliance professionals niet alleen steun vinden, maar ook de kans krijgen om hun uitdagingen en successen openlijk te bespreken. Dit maakt intervisie een krachtige tool voor het vergroten van werkgeluk.

Stelling 2: Intervisie is soft en levert geen concrete oplossingen

Een veelvoorkomend misverstand is dat intervisie slechts een vaag en weinig praktisch instrument is. Compliance professionals zijn gewend te werken met harde data, concrete richtlijnen en wet- en regelgeving, waardoor reflectieve methoden zoals intervisie soms als inefficiënt worden gezien. Toch laat de praktijk zien dat intervisie juist kan bijdragen aan praktische oplossingen.

Intervisie kan gestructureerd worden aangepakt door gebruik te maken van methodieken zoals de 'Intervisie in 5 stappen' en 'Winst van succes', zoals beschreven door Schaub-de Jong en Van de Beek (2018). De methode 'Intervisie in 5 stappen' biedt een helder kader voor het analyseren van complexe vraagstukken. Het proces begint met het zorgvuldig formuleren van de vraagstelling, gevolgd door een verkenning van perspectieven,

het bedenken van alternatieven en het formuleren van concrete oplossingen. Deze structuur zorgt ervoor dat intervisie niet alleen reflectief, maar ook praktisch toepasbaar is.

De methode 'Winst van succes' benadrukt het belang van leren van wat goed gaat. In plaats van alleen problemen te bespreken, richt deze aanpak zich op successen en onderzoekt hoe deze verder benut kunnen worden. Dit biedt compliance professionals niet alleen praktische inzichten, maar vergroot ook hun zelfvertrouwen en motivatie.

Beide methodes worden gebruikt in de opleiding Leergang Compliance Professional (LCP) van het Nederlands Compliance Instituut. Deze sessies leveren niet zelden concrete aanknopingspunten op voor het handelen bij dilemma's op het werk.

Stelling 3: Compliance professionals hebben geen tijd voor intervisie

"Ik heb geen tijd voor intervisie" is een veelgehoorde reactie van compliance professionals. Met volle agenda's en strakke deadlines lijkt het moeilijk om tijd vrij te maken voor reflectie. Toch kan intervisie juist een middel zijn om efficiënter te werken en stress te verminderen.

Door deel te nemen aan intervisie leren professionals van elkaars ervaringen, wat voorkomt dat fouten worden herhaald en het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Dit bespaart tijd en verhoogt de effectiviteit. Voor professionals met een drukke agenda zijn er bovendien methoden zoals 'speed intervisie'. Deze snelle en compacte vorm van intervisie biedt in korte tijd waardevolle inzichten en praktische oplossingen.

Wetenschappelijke inzichten over werkgeluk

De wetenschap van geluk, ook wel subjectief welzijn genoemd, onderscheidt twee dimensies:

1. **Cognitieve dimensie:** Hoe tevreden ben je over het algemeen over je werk en leven?
2. **Emotionele dimensie:** Hoeveel positieve emoties ervaar je in het dagelijks leven?

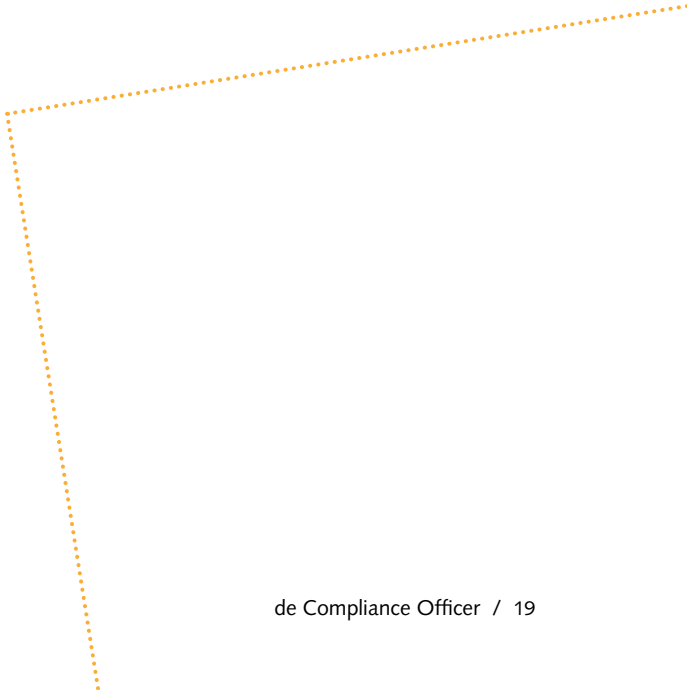
Intervisie heeft een positieve invloed op beide dimensies. Door het delen van ervaringen en het gezamenlijk oplossen van werkgerelateerde vraagstukken, kunnen compliance professionals meer tevredenheid over hun werk ervaren.

Het gevoel van verbondenheid en steun dat intervisie biedt, bevordert daarnaast positieve emoties zoals vreugde en ontspannenheid.

Ook helpt intervisie professionals om beter om te gaan met de stress en uitdagingen die hun functie met zich meebrengt. Door te reflecteren en van anderen te leren, vergroten zij hun veerkracht en zelfvertrouwen, wat direct bijdraagt aan hun werkgeluk.



Intervisie is geen
wondermiddel dat
alle problemen oplost,
maar wel een waardevol
instrument om bij te
dragen aan werkgeluk.



Intervisie: geen wondermiddel, maar een waardevol instrument

Intervisie is geen wondermiddel dat alle problemen oplost, maar het is wel een waardevol instrument om bij te dragen aan werkgeluk. Voor compliance professionals, die vaak met hoge werkdruk en complexe ethische vraagstukken te maken hebben, biedt intervisie een kans om te reflecteren, te leren en verbondenheid te ervaren.

Voor organisaties is het investeren in intervisie een investering in het welzijn van hun medewerkers. Het bevordert een cultuur van open communicatie, gedeelde verantwoordelijkheid en continue verbetering. Door vooroordelen over intervisie weg te nemen en de juiste methoden te kiezen, kunnen organisaties intervisie effectief inzetten als middel om werkgeluk en professionele groei te stimuleren.

Conclusie

“Maakt intervisie je gelukkig?” Het antwoord is dat intervisie een belangrijke bijdrage kan leveren aan werkgeluk. Door reflectie te bevorderen en praktische oplossingen te bieden,

helpt intervisie compliance professionals om met meer voldoening en zelfvertrouwen hun werk te doen. Het biedt niet alleen een uitlaatklep voor stress en uitdagingen, maar ook een kans om van elkaar te leren en samen te groeien. Dit maakt intervisie een waardevol instrument in de gereedheidskist van zowel professionals als organisaties.

Marnix Willems is organisatiepsycholoog, gespecialiseerd in gespreksvaardigheden en omgaan met weerstand. Hij begon zijn carrière als docent bij de Universiteit van Groningen en maakte de overstap naar de Politieacademie waar hij in de rol van docent/onderzoeker verhoorspecialisten en recherche-kundigen opleidde en adviezen gaf bij complexe verhoren in het politiewerk. Sinds 2010 werkt Marnix als zelfstandige en traint en coacht hij professionals die lastige gesprekken voeren als onderdeel van hun functie, zoals fraudeonderzoekers en compliance medewerkers van banken en verzekeraars, inspecteurs, zorgconsulenten en rechercheurs.



MIJ NIET BELLEN

GENERATIEVERSCHILLEN OP DE WERKVLOER

Jolijn Bensink

Het is 8.30 uur en de Gen Z medewerker neemt plaats achter haar bureau. Met een hete haver cappu pakt ze haar spullen uit, klaar om de dag te beginnen. Maar dan slaat het noodlot toe, haar werktelefoon gaat. Met angst kijkt ze naar het scherm waar een nummer opstaat wat ze niet herkent. Haar hart gaat sneller kloppen en het zweet breekt haar uit. Die vervelende belangst steekt zijn lelijke kop weer op....

Dit is natuurlijk overdreven, maar belangst is een serieus probleem onder jongeren. Een onderzoek van recruitment specialist Robert Walters¹ wijst uit "dat een groot deel (59%) van Gen Z en Millennials de voorkeur geeft aan e-mail en instant messaging voor werkgerelateerde communicatie.

De helft van deze generaties geeft aan zich niet op hun gemak te voelen bij het houden van professionele telefoongesprekken." Dit zorgt meteen al voor een kloof op de werkvloer. Waar een Boomer snel een belletje pleegt om de ander te bereiken, stuurt de Gen Z'er een mailtje of een appje. Toch moeten deze generaties op de een of andere manier met elkaar communiceren. Dit artikel geeft tips en tricks voor de compliance officer hoe deze het beste kan omgaan met generatieverschillen op de werkvloer. Houd wel in gedachten dat binnen een generatie natuurlijk verschillen zijn en dat de ene Boomer de andere niet is. En de ene compliance officer de andere niet is. In dit artikel gaat het over de algemene kenmerken van verschillende generaties.

Vooroordelen en communicatie

Bij communicatie moet ik denken aan het overbrengen van informatie naar een ander persoon. Dit kan op verschillende manieren zoals verbaal en non-verbaal, maar ook door middel van verschillende middelen zoals fysiek of digitaal. Als je een vooroordeel over iemand hebt, kan dit je manier van communiceren beïnvloeden. Je bent wellicht wat kortaf, luistert slechter

of interpreteert dingen verkeerd. Dit kan leiden tot irritaties en onbegrip. Het is daarom van belang om je open te stellen naar de ander en je bewust te zijn van eventuele vooroordelen die je hebt.

Er bestaan veel verschillende vooroordelen over generaties:

- Boomers (ca. 1946 – 1964) zijn niet goed met technologie en kunnen niet blind typen
- Generatie X (ca. 1965 – 1980) is cynisch en rebels
- Millennials (ca. 1981 – 1996) zijn lui en verwend
- Generatie Z (ca. 1997 – 2012) heeft geen werkethiek en is gevoelig

Betrap jij jezelf ook op deze vooroordelen? Heel eerlijk, ik soms wel. Maar dat is stap 1: beseft. Als jij beseft dat je je schuldig maakt aan deze vooroordelen, kan je er wat aan doen. Als compliance officer heb je te maken met alle lagen van een organisatie. Van de voorzitter van de raad van bestuur tot een eerstelijnsanalist aan de start van zijn, haar of hun carrière. Om effectief met verschillende generaties te kunnen communiceren, is het niet verstandig om voor iedereen dezelfde manier van communiceren te gebruiken. Ik moet hierbij denken aan $E = K * A$. Effectiviteit is kwaliteit maal acceptatie, een model van Norman Maier. Het gaat dus niet alleen om de inhoud van een bericht, maar ook hoe je het brengt.

¹ Robert Walters, *Telefoonangst: waarom we bang zijn om te bellen*.

Denk weer even terug aan de belangst. Als jij een Millennial met ernstige belangst belt om een boodschap over te brengen, komt dit misschien niet binnen aangezien de Millennial zich vooral focust op het bellen zelf. Met een Teamsberichtje was de boodschap wellicht veel beter overgekomen waardoor je effect groter is.

Niet alleen het communicatiemiddel is van belang; de gebruikte taal is zeker een onderdeel waar je naar moet kijken. Een voorbeeld: Een collega heeft een nieuwe jas en je vindt hem echt heel mooi. Hoe laat je dit weten? Een Gen Z'er zou volledig in eigen taal kunnen zeggen: IMO² die jas is nice NGL³. Vertaling: Ik ga niet liegen, die jas staat je echt goed naar mijn mening. Terwijl Generatie X zou zeggen: Dat is een fraaie mantel die u daar aan heeft! Dit betekent niet dat je moet gaan praten als een Gen Z'er of als een Gen X'er, maar het kan zeker helpen de verschillende stijlen te kennen en te begrijpen. Als Gen Z'er zou ik FR⁴ een lesje hierover willen geven aan mijn collega's. Hier nog een paar voorbeelden wat onbegrip of verwarring kan veroorzaken tussen de generaties:

Gen Z'er tegen een Boomer:

Dit zou legit zoveel sneller gaan met een app, no cap.

Vertaling: Dit zou oprecht zoveel sneller gaan met een app, echt waar

Boomer tegen een Gen Z'er:

In mijn tijd gebruikten we een robuuste werkmethode met papieren dossiers en fysieke archieven, maar jij hebt vast wel een digitaal systeem dat alles versnelt.

Kracht vinden in de verschillen

In plaats van te focussen op de negatieve uitkomst van verschillen, kan ook gefocust worden op de kracht van de generatieverschillen. Zo kan je elkaar juist aanvullen en beter maken. Verdergaand op de vooroordelen, een Gen Z'er kan een Boomer helpen met alle ins en outs van technologie om zo hier meer efficiënt in te kunnen worden. Andersom kan een Boomer een Gen Z'er wellicht helpen om over de belangst heen te komen.

Daarnaast kan jarenlange ervaring van een Gen X'er of Boomer gemengd worden met nieuwe inzichten van een Millennial of Gen Z'er, wat kan zorgen voor een vooruitstrevend resultaat.

Jij als compliance officer kan hier wellicht een faciliterende rol in spelen. Jij moet bijdragen aan onder andere integriteit. Hierbij hoort onder andere het opstellen van een gedragscode en hier kan je een e-learning voor creëren of een awareness-sessie houden. Zoals al eerder gezegd, stap 1 is het besef. En dan niet vanuit vooroordelen maar vanuit het besef dat er verschillen zijn. Maak je collega's bewust van de generatieverschillen en focus hierbij op hoe dit positief kan bijdragen aan niet alleen het werkresultaat, maar ook aan de sfeer.

Nog een andere tip is je houding. Als jij alleen maar doet alsof je interesse hebt, maar eigenlijk interesseert het je niet, dan zal een ander dat echt wel merken. Je moet je openstellen en oprechte interesse tonen in de ander.

Wat vindt ChatGPT?

Als een echte Gen Z'er moet ik natuurlijk ChatGPT gebruiken voor dit artikel. Aan ChatGPT heb ik gevraagd hoe een compliance officer het beste kan omgaan met generatieverschillen op de werkvloer. Het volgende antwoord kwam eruit wat meteen een mooie samenvatting is van dit artikel:

“Een compliance officer kan generatieverschillen het beste aanpakken door open communicatie en respect voor diverse werkstijlen te stimuleren. Het is belangrijk om zowel traditionele als digitale werkwijzen te omarmen, zodat elke generatie zich ondersteund voelt. Trainingen over technologie en compliance kunnen helpen om medewerkers op één lijn te brengen. Daarnaast kan het bevorderen van wederzijds begrip via mentorschapsprogramma's de samenwerking verbeteren. Tot slot is het essentieel om een inclusieve werkomgeving te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.”

² In my opinion.

³ Not gonna lie.

⁴ For real.

Conclusie

Moraal van het verhaal: probeer je te verplaatsen in de ander. Ze zeggen toch ook wel eens dat een compliance officer net een kameleon is? Iemand die zich aanpast aan de omgeving waarin diegene zich bevindt. Het maakt hiervoor niet uit of je ergens vast in dienst zit of dat je ergens gedetacheerd wordt. Hopelijk heb jij dankzij dit artikel nieuwe ideeën om te implementeren in jouw organisatie voor een betere omgang tussen verschillende generaties. Vriendelijk verzoek van mij om dit wel op de mail te zetten, en mij vooral niet te bellen. ;)



Jolijn Bensink is na haar studie Criminologie gestart als Junior Compliance Officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Sinds september 2024 ontdekt zij het compliance landschap. Ze schrijft graag blogs en artikelen over compliance gerelateerde onderwerpen. Daarnaast ondersteunt zij het meldpunt.



DE VERANDERMINDSET

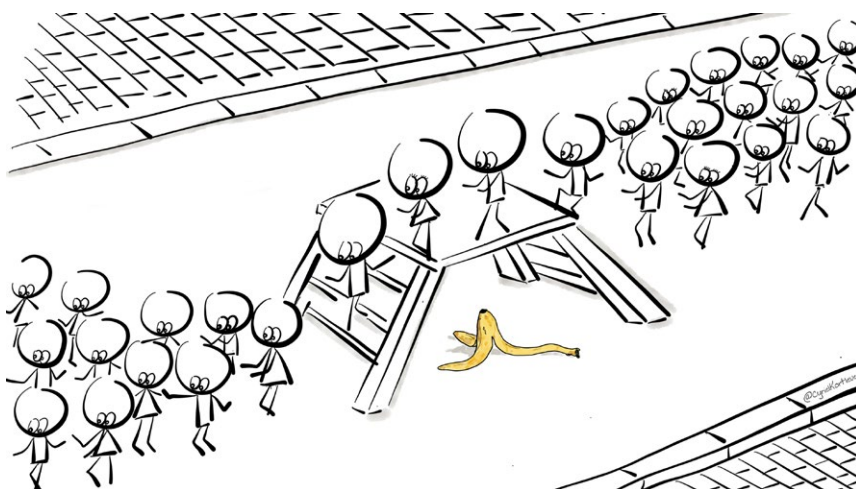
DE MENSELIJKE KANT VAN VERANDERING

Cyriel Kortleven en Dirk De Jong

Compliance officers opereren in een omgeving die voortdurend verandert. Regelgeving evolueert, technologische innovaties zorgen voor nieuwe risico's, en organisaties worden geconfronteerd met nieuwe complexe ethische dilemma's. Wetgeving leidt uiteindelijk tot verandering in producten, diensten en processen. Een nieuw product, dienst of proces is uiteraard onherroepelijk verbonden met een verandertraject aangezien je iets gaat doen wat je niet eerder hebt gedaan. In de meeste verandertrajecten wordt er vrij veel tijd en energie besteed aan het formuleren van het eindresultaat dat gewenst is, en ook aan de organisatorische gevolgen. Helaas is er nog steeds relatief weinig aandacht voor de menselijke kant van de verandering.

We verwachten dat medewerkers plotsklaps hun jarenlange gewoontes overboord gooien en staan te trappelen om te starten met de nieuwe manier van werken. Dit is niet zo. Hoe voelt het voor jou als je je tanden moet poetsen met je minst-dominante hand? Of wat gebeurt er als je je eerste kop koffie pas om 11u krijgt? Waarschijnlijk onwennig, vervelend en raar. Het liefst wil je snel (onbewust) terugkeren naar de vertrouwde situatie.

Het lijkt soms alsof we in organisaties een ladder over een bananenschil plaatsen om te voorkomen dat iemand uitglijdt. Op papier lijkt het een oplossing, maar in werkelijkheid is het omslachtig en ineffectief. Toch zie je dit vaak in grote organisaties: procedures, regels en systemen die ooit logisch waren, maar ondertussen eerder een obstakel vormen dan een hulp. Vaak is de bananenschil allang weg, maar blijft de ladder staan. Compliance officers hebben als taak niet alleen regelgeving na



te leven, maar ook te herkennen wanneer oude structuren een belemmering vormen in plaats van een oplossing bieden. Hierbij is een belangrijke reflectie voor compliance professionals: moeten we altijd strikt de letter van de wet volgen, of is het belangrijker om te handelen in de geest van de wet? De letter van de wet kan leiden tot bureaucratische obstakels – zoals de onnodige 'ladders' die organisaties blijven gebruiken zonder te weten waarom. De geest van de wet kan juist helpen om effectievere en ethisch verantwoorde keuzes te maken, waarbij de intentie van de regelgeving wordt gewaarborgd zonder onnodige complexiteit. Door de balans hierin te bewaken, kunnen compliance officers bijdragen aan een flexibele en toekomstbestendige organisatie.

Lukt het?

Het moeten voldoen aan wet- en regelgeving en compliance (uitgesproken terwijl je met bolle wangen een beetje lucht uitblaast met de p en de l) wordt vaak als een belemmering ervaren. Maar wij betogen dat juist de menselijke factor een van de grootste uitdagingen bij veranderingstrajecten is. Hoe nemen we mensen mee in noodzakelijke transformaties zonder dat ze vast blijven houden aan oude regels en patronen?

Veel organisaties hebben onbewust 'ladders' gebouwd in hun processen: oude gewoontes en procedures dus, die ooit waardevol waren, maar inmiddels een belemmering vormen. Denk aan:

- Vergaderingen die blijven bestaan omdat 'het nu eenmaal maandag is', terwijl ze hun oorspronkelijke doel al lang hebben verloren.
- Schadeclaims voor kleine bedragen, die vier goedkeuringen nodig hebben om risico's te vermijden, zonder dat iemand nog weet waarom.
- Formulieren blijven invullen omdat de procedure nog niet gewijzigd is, hoewel de gegevens allang in een ander systeem beschikbaar zijn,
- Deze zelfde regel en procedures opleggen aan alle klanten, zonder onderscheid te maken in risicoprofielen.

Compliance officers hebben ook de verantwoordelijkheid om te herkennen welke 'ladders' nog relevant zijn en welke simpelweg een overblijfsel uit het verleden zijn. Hoe langer ze blijven staan, hoe meer ze een bottleneck worden. Mensen klagen over de bureaucratie, maar niemand haalt de ladder weg – omdat hij onderdeel is geworden van de dagelijkse routine. De uitdaging is om deze patronen te doorbreken en een verandermindset te ontwikkelen.

Een goede compliancefunctie zoekt de balans tussen risico-beheer en operationele efficiëntie, terwijl een inefficiënt beleid zich vooral richt op de letter van de regels zonder rekening te houden met de praktische gevolgen.



Hoe zorgen we ervoor dat compliance niet alleen wordt gezien als een verplichting, maar als een vakgebied dat kan bijdragen aan strategisch voordeel? Hoe zorgen we ervoor dat de veelheid aan veranderende regels geen weerstand oproept? Hoe zorgen we ervoor dat een verandertraject *lukt*?

Volgens ons ligt het antwoord in een verandermindset. We hebben professionals nodig die buiten hun comfortzone durven treden, hun oordeel uitstellen en vanuit een ander perspectief naar uitdagingen kijken. Dit geldt voor alle medewerkers, en zeker ook voor compliance en integriteitsprofessionals. Hieronder leggen we uit wat we hier mee bedoelen.

Drie principes van de verandermindset

Een sterke compliance-functie vereist niet alleen kennis van wet- en regelgeving, maar ook (en vooral) flexibiliteit om zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen. De volgende drie principes helpen om verandering te omarmen in plaats van ertegen te vechten:

1. Yes – Uitstel van oordeel

Mensen zijn geneigd om nieuwe ideeën direct af te wijzen. Uitspraken als "Dat werkt hier niet", "We hebben dit eerder geprobeerd", of "Dit brengt te veel risico's met zich mee" zijn bekende *idea killers*.

Om innovatie toe te laten, kunnen we de 3-minuten-regel toepassen: in plaats van meteen een idee af te schieten, verplichten we onszelf om het gedurende drie minuten te verkennen en aan te vullen met "Ja, en..." in plaats van "Ja, maar...". Dit dwingt ons om open te gaan staan voor nieuwe perspectieven en de werkelijke potentie van een idee te onderzoeken voordat we het verwerpen.

De regel kan jou als Compliance Officer ook helpen als je hem op jezelf toepast. Je nodigt dan als het ware jezelf uit om te na te denken over wat *wél* kan. Je bent dan sneller geneigd om mee te denken met waar het hele bedrijf wat aan heeft, in

tegenstelling tot in beperkingen te denken. Daar word je toch veel gelukkiger van?¹

2. And – Verander van perspectief

Compliance gaat vaak over het naleven van regels, maar integriteitsrisicobeheersing kan baat hebben bij een bredere blik. Hoe kijken andere disciplines naar een probleem? Hoe zou een tech startup omgaan met compliance-uitdagingen? Wat kunnen we leren van industrieën die innovatie als kernwaarde hebben? Of de omdenker: Wat moet je doen om een onbetrouwbare organisatie te zijn?

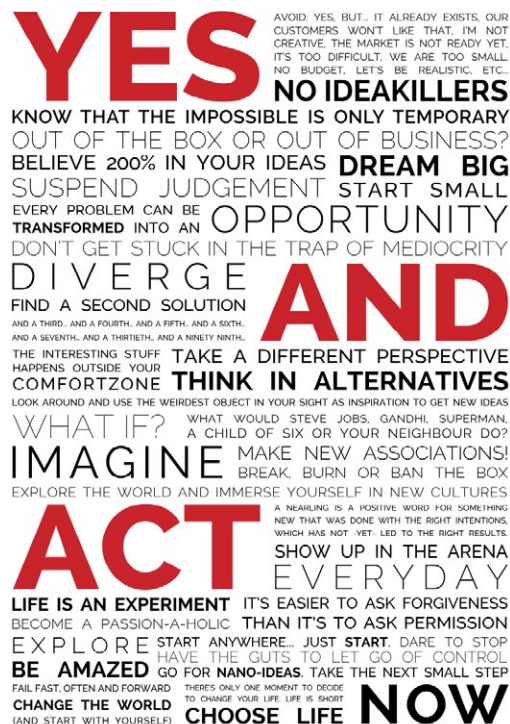
Een simpele techniek om dit te oefenen is WWxD – What Would X Do? Stel je voor: hoe zou een marketingexpert jouw compliance-uitdaging aanpakken? Hoe zouden ze in de pitstraat bij Max Verstappen tegen deze uitdaging aankijken? Door verschillende perspectieven te omarmen, ontstaan er vaak verrassende en effectieve oplossingen.

Op het Nationaal Compliance Congres, december 2024, gaf Monique Ansink (CEO van Jumbo Cargo Products) een ander concreet voorbeeld. Om de natuur als *silent stakeholder* een stem te geven hangt in de bestuurskamer een foto van de aarde. Regelmatig stelt de directie letterlijk de vraag ‘Wat zou de aarde hiervan vinden?’ Zo kunnen concrete oplossingen op tafel komen, zoals een ongekleurde spanband. Beter voor het milieu, want er worden minder giftige stoffen in het productieproces gebruikt. Waarschijnlijk ook goedkoper om te produceren. En dus om meerdere redenen fijn om over te rapporteren, zowel in het financiële jaarverslag als in de duurzaamheidsrapportage.

3. Act – Kom in actie en experimenteer

Veel verandertrajecten stranden omdat ze blijven steken in beleid, discussies en documentatie. De meeste ideeën verliezen al hun energie tijdens de ellenlange vergaderingen, in de uitgebreide documenten of in het planningsproces. Mensen zijn vaak zeer enthousiast als een idee boven tafel komt maar na 48 uur is de eerste energie al verloren.

Natuurlijk is zorgvuldigheid essentieel, maar te veel bureaucratie leidt tot stagnatie. Daarom is het belangrijk om te werken met nano-acties: kleine, snelle experimenten die binnen een uur kunnen worden uitgevoerd en minder dan 10 euro kosten. Bijvoorbeeld: in plaats van zes maanden te overleggen over de impact van een nieuwe wetgeving, kan er vaak direct een kleine test uitgevoerd worden met één afdeling om te zien wat de effecten in de praktijk zijn.



Vertaald naar het werk van de compliance officer zou dit bijvoorbeeld een gefaseerde invoering kunnen betekenen. Introduceer veranderingen stapsgewijs en geef medewerkers tijd om zich aan te passen. Dit voorkomt weerstand. Gebruik hierbij niet te snel de idea killer op jezelf “dit kan niet, we moeten direct voldoen aan alle verplichtingen”. Vaak kan het wel. Bovendien leer je gaandeweg. Hierdoor zou je zomaar sneller je gewenste eindresultaat kunnen bereiken dan met een grote verandering in één klap. Want een belangrijk voordeel is dat je draagvlak en eigenaarschap creëert. Dat is cruciaal, want uiteindelijk is het uitvoeren van regels mensenwerk. Zorg er wel voor dat je het proces goed uit kunt leggen en dat je goed kunt aantonen waar je mee bezig bent. Dat is van belang om weerstand bij een andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld een toezichthouder, te voorkomen. En zou een nano-actie ook kunnen zijn om de toezichthouder proactief te informeren over de stappen die je van plan bent om te zetten? Wij denken van wel.

¹ Via de website www.ideakillers.net kun je een poster van de ideakillers en boosters in pdf-formaat downloaden (in meer dan 15 talen).

Compliance als katalysator voor verandering

Compliance officers staan voor de uitdaging om niet alleen regels te handhaven, maar ook verandering te begeleiden. Dit betekent kritisch kijken naar bestaande structuren en de flexibiliteit ontwikkelen om nieuwe werkwijzen te verkennen. Het is van groot belang de mens centraal te zetten. Uiteindelijk valt of staat het effect van het beleid bij de uitvoering door mensen.

De verandermindset kan hierbij een krachtig handvat bieden:

- ✓ Stel je oordeel uit – geef ideeën de kans om zich te ontwikkelen.
- ✓ Kijk vanuit een ander perspectief – leer van andere disciplines en industrieën.
- ✓ Experimenteer – begin met kleine acties en leer van de resultaten.

Gelukt

Om weerstand te voorkomen, kan een compliance officer de principes van de verandermindset inzetten door een open houding aan te nemen, zich te verplaatsen in andere perspectieven, medewerkers te betrekken, kleine behapbare stappen voor te stellen en de meerwaarde van verandering zichtbaar te maken.

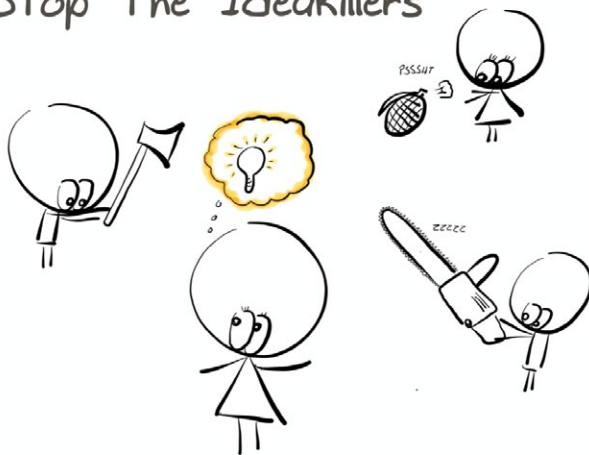
Door middel van open dialogen, gezamenlijke brainstormsessies en het tonen van concrete voorbeelden hoe nieuwe werkwijzen bijdragen aan efficiëntie en risicobeheersing, kan weerstand worden omgezet in nieuwsgierigheid en acceptatie. Bovendien helpt het om kleine, laagdrempelige experimenten uit te voeren die medewerkers de kans geven om de voordelen van verandering zelf te ervaren, waardoor angst en scepsis geleidelijk worden vervangen door vertrouwen en betrokkenheid.

Door deze principes toe te passen, kunnen compliance professionals eraan bijdragen dat een noodzakelijke verandering daadwerkelijk lukt. We nodigen je graag uit om een nano-actie te nemen en een van bovenstaande technieken in de praktijk in je eigen organisatie uit te proberen. Daarmee laat je zien dat je een compliance en integriteitsprofessional bent die openstaat voor verandering. Wedden dat jouw inspirerende houding bijdraagt aan een organisatiecultuur die wendbaar, innovatief en toekomstbestendig is, en daarmee aan het uiteindelijke doel van de integere organisatie!

Cyriel Kortleven inspireert professionals om een creatieve en ondernemende mindset te omarmen tijdens verandering. Als internationaal keynote spreker met 20 jaar ervaring heeft hij organisaties zoals Bayer, Nike, IKEA en NASA in 40 landen bereikt. Met zijn pragmatische aanpak, interactie en humor brengt hij een eenvoudige, krachtige boodschap die mensen in beweging zet. Cyriel schreef vijf businessboeken en heeft meer dan 340 aanbevelingen op LinkedIn. De illustraties bij dit artikel zijn door Cyriel getekend.

Dirk De Jong is zijn compliance-carrière in 2006 gestart bij Holland Casino waar hij één van de eerste compliance officers was. Vervolgens heeft hij meerdere jaren vanuit verschillende landen voor verschillende opdrachtgevers gewerkt, waarbij de focus lag op het verbeteren van de bedrijfscultuur. In zijn functie als compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut komen zijn ervaring als compliance officer in de financiële sector en zijn advieservaring in veranderprocessen samen. Hij consulteert zowel financiële als niet-financiële ondernemingen en is als docent en inhoudsexpert actief binnen de opleidingen van het Nederlands Compliance Instituut.

Stop the IdeaKillers



THE ART OF WAR

KAN SUN TZU ONS IETS LEREN?

Peter Westdijk

The Art of War is een wereldberoemde verzameling strategische inzichten, toegeschreven aan Sun Tzu. Zijn wijsheden duiken nog steeds op in talloze oorlogs- en vechtfilms. Het werk van een compliance officer is misschien geen oorlog, maar het kan zeker als een strijd voelen: tegen beperkte budgetten, tijdsdruk, weerstand en conflicterende belangen. Kunnen de lessen van Sun Tzu, met een beetje creativiteit, worden vertaald naar de wereld van de compliance officer? Kunnen ze ons helpen om meer te laten lukken?

Wat Sun Tzu zei

Sun Tzu's wijsheden zijn verdeeld over 13 hoofdstukken, elk met een eigen thema en strategische inzichten. Hieronder een vertaling van deze thema's¹:

1. **Inschattingen:** Strategie begint met analyse van de tegenstander (Sun Tzu noemt dit 'de vijand'), de omstandigheden en de eigen sterktes en zwaktes. Zo bereid je je optimaal voor op de strijd.
2. **Slag leveren:** Elke strijd kost tijd en middelen. Snel succes heeft de voorkeur, want een langdurige strijd brengt hoge kosten met zich mee.
3. **Het plannen van aanvallen:** Een succesvolle aanval vereist gedegen voorbereiding en een strategie die op overwinning is gericht.
4. **Opstelling:** Een sterke mindset is cruciaal. Wacht vanuit een onoverwinnelijke positie op het juiste moment om toe te slaan.
5. **Energie:** Strijd draait om kracht en zwakte. Gebruik je eigen sterktes en die van je team om te winnen.
6. **Kracht en zwakte:** Val aan waar de vijand zwak is en verdedig waar hij sterk is. Blijf onzichtbaar om niet aangevallen te worden.
7. **Gewapende strijd:** Pas je aan de tegenstander aan en beheers je eigen krachten om succesvol te zijn.
8. **Variaties in tactiek:** Sun Tzu beschrijft valkuilen in de strijd en eigenschappen van generaals die tot mislukking leiden.
9. **Bewegingen:** Het terrein bepaalt de bewegingsvrijheid van het leger en beïnvloedt de strategie.
10. **Terrein:** Een slimme generaal analyseert het terrein en bepaalt zijn strategie op basis daarvan.
11. **De negen gebieden:** Elk type terrein vraagt om een specifieke strategie. Flexibiliteit is essentieel.
12. **Aanvallen met vuur:** Vuur is een krachtig maar risicovol wapen. Het moet met zorg worden ingezet om schade te beperken.
13. **Het gebruik van spionnen:** Inlichtingen zijn essentieel. Wie de vijand kent, kan elke zet voorspellen en strategisch reageren.



¹ Bron: Wikipedia, geherformuleerd i.s.m. ChatGPT.

Wat Sun Tzu ons kan leren

The Art of War is ruim 2000 jaar oud, en compliance stond destijds nog in de kinderschoenen. Toch kunnen we de inzichten van Sun Tzu vertalen naar de praktijk van een moderne compliance officer:

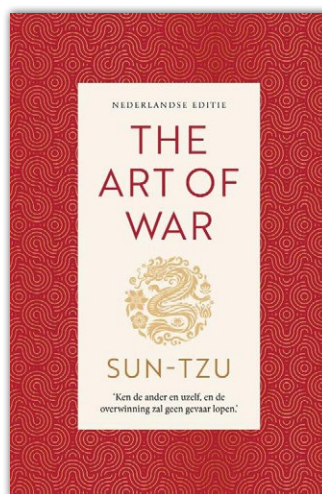
1. **Inschattingen:** Succes begint met een grondige analyse van je doelgroep. Begrijp wie je probeert te bereiken en pas je aanpak daarop aan. Zelfkennis is net zo belangrijk: als jouw eigen communicatiestijl niet aansluit, schakel dan een collega in.
2. **Slag leveren:** Tijd en middelen zijn schaars. Focus op impact: ga je de diepte in of pak je eerst het laaghangend fruit?
3. **Het plannen van aanvallen:** Grote veranderingen vereisen een strategische aanpak. Prioriteer en breek je doelen op in behapbare stappen, zodat zowel jij als je organisatie ze kan verwerken.
4. **Opstelling:** Een sterke mindset maakt het verschil. Denk goed na waar en wanneer je begint en stel daarbij realistische doelen en stuur bij waar nodig. Direct voor het maximale gaan leidt vaak tot teleurstelling.
5. **Energie:** Maak optimaal gebruik van de kwaliteiten binnen je organisatie. Laat mensen doen waar ze goed in zijn en zorg dat iedereen haar/zijn kracht benut.
6. **Kracht en zwakte:** Compliance draait niet alleen om regels, maar ook om de business. Begrijp de praktijk en pas je aanpak daarop aan om je boodschap beter over te brengen.
7. **Gewapende strijd:** Voorkom onnodige conflicten. Een conflict kent zelden winnaars en kan toekomstige samenwerking bemoeilijken.
8. **Variaties in tactiek:** De wereld verandert continu: wetgeving, personeelwisselingen en onverwachte reacties. Flexibiliteit is cruciaal: starre complianceplannen zijn vaak niet toereikend.
9. **Bewegingen:** Bereid je voor op verschillende scenario's. Denk vooruit en wees wendbaar als de situatie verandert.
10. **Terrein:** Analyseer de organisatie en het speelveld om de juiste strategie te bepalen.
11. **De negen gebieden:** Elke omgeving (maatschappelijk sentiment, stakeholders) vereist een andere benadering. Pas je strategie continu aan op de situatie.
12. **Aanvallen met vuur:** Kies zorgvuldig de middelen die je inzet. Of het nu gaat om training, handhaving of rapportage: wat is het meest effectief?
13. **Het gebruik van spionnen:** Kennis van de organisatiecultuur, machtsverhoudingen en informele structuren is onmisbaar. Stap uit de ivoeren toren en leer de mensen echt kennen.

The Art of Compliance?

Sun Tzu's boek gaat over oorlog, strijd en overwinning. Maar met een beetje creativiteit en optimisme kunnen we zijn lessen vertalen naar effectieve compliance-strategieën.

Het draait allemaal om voorbereiding, zelfkennis, flexibiliteit en het juiste gebruik van middelen. Compliance is niet simpelweg het uitvoeren van een jaarplan dat een jaar geleden is vastgesteld. Het vraagt om strategisch denken, meebewegen met veranderende omstandigheden en het slim inzetten van je eigen sterktes. Ons werk is geen oorlog, maar Sun Tzu heeft ons zeker iets te leren!

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



►
Sun Tzu
The Art of War
ISBN 9789043938020

MELDPUNT WERKGELUK

Adinda Lammens en Jolijn Bensink

De term werkgeluk heb je vast wel eens voorbij komen horen. Het is erg belangrijk om gelukkig te zijn op je werk, maar wat houdt werkgeluk precies in? In dit artikel gaan we in op wat werkgeluk inhoudt, kijken we naar diverse onderzoeken naar werkgeluk en we laten verschillende positieve en negatieve factoren die invloed hebben op werkgeluk de revue passeren. Als laatste gaan we in op wat jij kan doen om jouw werkgeluk te verhogen.

Werkgeluk voor jou/de betekenis van werkgeluk/ Positieve en negatieve invloeden op werkgeluk

Over de definitie van werkgeluk bestaan verschillende ideeën. In de Dikke van Dale is geen officiële definitie te vinden, het woord zou namelijk niet bestaan. Uit verschillende definities van diverse organisaties blijkt dat een eenduidige definitie niet kan bestaan, aangezien werkgeluk voor iedere werknemer of organisatie een andere betekenis heeft. Wel komen verschillende aspecten vaak naar voren zoals betrokkenheid, voldoening en zingeving.

De een haalt zijn geluk uit de verrichte werkzaamheden terwijl de ander juist geluk haalt uit de samenwerking met collega's. Er zijn natuurlijk veel meer onderwerpen waar iemand zijn werkgeluk uit kan halen. Een paar voorbeelden zijn autonomie, groei en ontwikkeling, waardering en erkenning, of bijvoorbeeld een veilige en inspirerende werkomgeving. Dit geldt niet alleen voor jou als compliance officer, maar voor elke medewerker in het bedrijf waar jij werkt.

Uit een onderzoek van Newcom uit 2022¹ bleek dat onder-vraagden (1800 respondenten uit de Nederlandse beroeps-bevolking van 18 jaar en ouder) hun werkgeluk met een 7.3 beoordeelden. De onderdelen gezondheid en balans scoorden respectievelijk een 6.4 en een 5.4. Op zingeving werd het hoogst gescoord met een 7.4. 1 op de 5 werknemers is zelfs zeer gelukkig met werk en 6 van de 10 werknemers wordt voldoende uitgedaagd. Meer werkgeluk zou volgens het onderzoek van Newcom zorgen voor meer winstgevendheid, productiviteit en innovatie en minder ziekteverzuim.

Uit het Nationaal Werkgeluk Onderzoek 2024² uitgevoerd door de MonitorGroep & Werkgeluk Academy komen verschillende interessante onderwerpen naar voren. Het onderzoek zegt representatief te zijn voor werkend Nederland. Er zijn 1854 werkende respondenten onderzocht die meer dan 20 uur in de week werken en bij een organisatie die bestond uit meer dan 11 medewerkers. In het onderzoek werd gewerkt met een model van werkgeluk wat staat op de website van de MonitorGroep. Dit model bestaat uit een 'ik' en een 'wij' kant en gaat uit van een wisselwerking tussen de medewerker en de organisatie. Onder de 'ik' kant vallen de volgende aspecten: vertrouwen, verbinding, zingeving en waardering. Onder de 'wij' kant vallen plezier, voldoening, competentie en autonomie. In 2024 scoorden voldoening, competentie en autonomie hoger ten opzichte van 2023. Op de 'ik' kant werd dus hoger gescoord dan het jaar daarvoor. Op alle aspecten van de 'wij'-kant werd lager gescoord ten opzichte van het jaar daarvoor. Hier valt veel winst te halen voor bedrijven. Daarnaast gaf 1 van de 4 aan zich weleens eenzaam te voelen op werk. Een reden die werd gegeven was het thuiswerken.

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom jouw werkgeluk niet optimaal is en er kan niet gezegd worden wat je het beste kunt doen om jouw werkgeluk te verhogen, aangezien dit zo'n persoonlijk onderwerp is. Wel kunnen we je enkele ideeën meegeven:

- Wil je meer uitgedaagd worden? Vraag aan je leidinggevende wat de doorgroeimogelijkheden of ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Denk hierbij aan opleidingen en trainingen.
- Houd de grens van werk en privé goed in de gaten zodat je niet altijd met werk bezig bent in je privé tijd.

1 Newcom Research, *Publicatie MTO Werkgeluk*, Kadotexel, 23 juni 2022.

2 Nationaal Werkgeluk Onderzoek, *Infographic* 2024.

- Heb je problemen met een collega? Maak het bespreekbaar zodat eventuele problemen kunnen worden opgelost.
- Maak tijd vrij tijdens werkuren om te verbinden met collega's. Je spendeert immers veel tijd met hen en een goede band kan zorgen voor een prettiger sfeer op de werkvloer.
- Als je behoefte hebt aan meer zingeving kan je zoeken naar manieren waarop je werk aansluit bij je persoonlijke waarden. Zoek naar iets waar jij het verschil in maakt en wat je voldoening geeft.

Dit zijn wellicht open deuren, maar het is toch goed om hier even bij stil te staan. In de waan van de dag kan dit namelijk nog wel eens vergeten worden. De strekking van deze ideeën is dat als je ergens mee zit, je dit bespreekbaar kan maken zodat je met een (nog) fijner gevoel naar werk gaat. Wellicht denken je collega's hetzelfde over dingen en kan je gezamenlijk zorgen voor meer werkgeluk en dingen gedaan krijgen.

Het kan echter zo zijn dat er iets op de werkvloer gebeurt is wat niet zo makkelijk is op te lossen. Er zijn verschillende factoren die je werkgeluk negatief kunnen beïnvloeden

waaronder onrechtvaardigheid, een negatieve werksfeer of ongewenste omgangsvormen zoals pesten. Dit kan leiden tot stress, slapeloze nachten of zelfs een burn-out. Ook kunnen zaken gebeuren binnen je organisatie waar jij je vraagtekens bij zet. Er kan zelfs sprake zijn van een vermoeden van een integriteitsincident of misstand (zie kader op de volgende pagina voor een omschrijving van deze begrippen).

Wat doe je daar dan mee? Hiervoor heb je verschillende opties:

- Het bespreekbaar maken bij je leidinggevende of hoger leidinggevende.
- Benaderen van de vertrouwenspersoon binnen jouw organisatie voor een luisterend oor, informatie en begeleiding. Een vertrouwenspersoon kan je eventueel op weg helpen bij het doen van een integriteitsmelding. Een vertrouwenspersoon biedt een veilige, onafhankelijke plek voor medewerkers om kwesties rondom ongewenst gedrag en integriteit vertrouwelijk te bespreken.
- Je vermoeden van een integriteitsincident of misstand intern melden bij het meldpunt (c.q. de compliance officer).

Werkgeluk is geen garantie, maar een voortdurend proces van balans vinden tussen werk, groei en welzijn.



Mocht jouw organisatie het lastig vinden om het meldpunt intern te beleggen, dan biedt het Nederlands Compliance Instituut de dienstverlening 'optreden als meldpunt' aan voor organisaties.

Een extern meldpunt (en de toegevoegde waarde hiervan) is bij veel organisaties nog onbekend. Het meldpunt van het Nederlands Compliance Instituut ondersteunt medewerkers bij het melden van misstanden en integriteitsincidenten en helpt organisaties bij het inrichten van een veilig, onafhankelijk meldpunt, conform de Wet bescherming klokkenluiders.

Een integriteitsincident is een gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van de desbetreffende organisatie.

In het kort is een misstand een schending of risico op schending van Unierecht, wettelijke voorschriften of interne regels, waarbij het maatschappelijk belang in gevaar is, zoals de volksgezondheid, veiligheid, milieu of het functioneren van de openbare dienst of onderneming. Voor de volledige definitie zie de Wet bescherming klokkenluiders.

Enkele voorbeelden van integriteitsincidenten:

- Diefstal door een klant waarbij een medewerker medeplichtig is
- Een directeur declareert privékosten op kosten van de zaak

Enkele voorbeelden van een misstand:

- Ernstige overtreding van de AVG (dossiers met gevoelige informatie zoals BSN nummers van klanten zijn voor iedereen beschikbaar)
- Een angstkultuur binnen de organisatie veroorzaakt door langdurig en stelselmatig intimiderend gedrag van de directeur.

Dankzij deze opties (intern of extern) kan jij bijdragen aan een fijne, veiligere en integere werkomgeving niet alleen voor jezelf, maar ook voor je collega's wat bijdraagt aan het ervaren werkgeluk.

Door middel van dit artikel hopen we je inzicht te hebben gegeven over wat werkgeluk inhoudt en welke positieve en negatieve factoren hier invloed op hebben. Daarnaast heb je nu handvatten voor wat kan je doen als je werkgeluk belemmerd wordt door kleine of grote onregelmatigheden.

Werkgeluk is geen garantie, maar een voortdurend proces van balans vinden tussen werk, groei en welzijn. Het vraagt om bewustzijn en keuzes die zowel individu als organisatie raken.

Adinda Lammens werkt als senior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Vanuit het Nederlands Compliance Instituut ondersteunt zij organisaties binnen en buiten de financiële sector op vrijwel alle compliance thema's met daarbij een specifiek aandachtsgebied voor gedrag en cultuur en medewerkersintegriteit. Daarnaast is zij werkzaam als extern vertrouwenspersoon voor verschillende organisaties.

Jolijn Bensink is na haar studie Criminologie gestart als Junior Compliance Officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Sinds september 2024 ontdekt zij het compliance landschap. Ze schrijft graag blogs en artikelen over compliance gerelateerde onderwerpen. Daarnaast ondersteunt zij het meldpunt.

DNB: INTERVENTIE EN HANDHAVING

HOE SELECTEERT HET EXPERTISECENTRUM INTERVENTIE & HANDHAVING HET EFFECTIEFSTE HANDHAVINGSINSTRUMENT?

Peter Westdijk

De Nederlandsche Bank is een van de toezichthouders waarmee financiële instellingen in Nederland te maken hebben. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is een andere, die op [pagina 8 in dit nummer](#) ook aan bod is gekomen.

Beide toezichthouders hanteren hetzelfde beleid als het gaat om handhaving, het Handhavingsbeleid van de AFM en DNB¹. Belangrijk is het doel van handhaving, zoals verwoord in het Handhavingsbeleid:

“De toezichthouders richten zich op het doen naleven van de normen die in de financiële wet- en regelgeving zijn neergelegd. Uitgangspunt is dat eenieder zich uit eigen beweging normconform gedraagt. Het reguliere toezicht levert daaraan een belangrijke bijdrage. Wanneer het reguliere toezicht niet het gewenste effect heeft of naar verwachting zal hebben, kan normconform gedrag worden bereikt door de inzet van instrumenten (hierna: ‘handhavingsinstrumenten’).”

In het Handhavingsbeleid staat **normconform** gedrag centraal. Uitgangspunt is dat iedereen zich uit zichzelf aan de wet(ten) houdt en dus normconform gedrag vertoont. Dat is ook de kern van het reguliere toezicht. Werkt dat (naar verwachting) onvoldoende, dan kan DNB overgaan tot een vorm van handhaving en hier komt het Expertisecentrum Interventie en Handhaving in beeld.

Aan DNB en AFM is gevraagd hoe dat proces verloopt en welke aspecten zij meenemen in hun afweging. Enerzijds uit nieuwsgierigheid naar dit proces maar vooral vanuit de optiek wat een compliance officer zou kunnen leren van dit proces bij de afweging hoe zijn/haar advies vorm te geven.

Tara Scholma en Elisabeth Grimm, beide jurist binnen het Expertisecentrum, waren zo vriendelijk om mij hierover te woord te staan en een kijkje in de DNB-keuken te geven. Een gespreksverslag.

Het Expertisecentrum Interventie en Handhaving

Het Expertisecentrum is naar aanleiding van de financiële crisis bemenst met juristen en economen. Het Expertisecentrum, met gebundelde kennis op het gebied van interventie en handhaving, ondersteunt en geeft advies bij toezichtproblemen, zodat DNB tijdig en effectief kan ingrijpen wanneer een situatie daarom vraagt.

Naast ondersteunen van de toezichthouder neemt het expertisecentrum in uitzonderlijke gevallen (zorgelijke situatie) de regie over een specifieke interventie. De uiteindelijke interventie strategie wordt bepaald op basis van (een voorstel in) een interne nota; deze is gebaseerd op het Handhavingsbeleid AFM en DNB, zodat een consistente aanpak wordt gehanteerd en er tegelijkertijd ruimte is om (conform dat beleid) de ‘omstandigheden van het geval’ mee te wegen.

Uiteraard vormt ook bij deze aanpak het vier-ogen principe een belangrijke waarborg voor kwaliteit en objectiviteit, wat in het interview ook meermalen als item terugkwam. Beide geïnterviewden benadrukten het grote aantal *checks and balances* in het proces om subjectiviteit zo veel mogelijk te elimineren en de kwaliteit en zorgvuldigheid op hoog niveau te brengen en te houden. Afhankelijk van het onderwerp zijn verschillende disciplines en echelons binnen DNB betrokken en hebben een stem in het proces.

¹ www.dnb.nl/voor-de-sector/open-boek-toezicht/wet-regelgeving/handhaving

De overtreding

De keuze van het instrument begint met de feitelijke analyse van het niet-normconform gedrag: wat is de situatie en is daar dan sprake van een overtreding of niet? Dit is een belangrijke stap in het proces, omdat handhaving volgt op een overtreding en die moet wel eerst worden geconstateerd.

Dan bekijkt het expertisecentrum een drietal aspecten.

Ernst van de overtreding

De ernst van de overtreding wordt bepaald aan de hand van onder andere de volgende aspecten:

- Is de overtreding beboetbaar en in welke boetecategorie?
- Wat is de frequentie van de overtreding en/of hoe lang heeft de situatie geduurd?
- Wat zijn de gevolgen geweest; zijn derden benadeeld/ heeft de overtreder voordelen behaald?

Verwijtbaarheid

De mate van verwijtbaarheid is een belangrijke, medebepalende factor voor de keuze van een handhavinginstrument:

- Is de overtreder willens en wetens te werk gegaan of heeft de overtreder bewust het risico genomen de overtreding te begaan. Had men het kunnen weten? Bij open of onduidelijke normen is er meer ruimte voor discussie en interpretatie dan bij gesloten normen. Ook van belang is of het bestuur advies heeft gekregen of niet; of dat een advies (bewust) in de wind is geslagen.
- Is er sprake van recidive? Wat is de toezicht historie van een instelling?

Compliancegerichtheid

De mate waarin een instelling meewerkt, wat zij zelf al doet of heeft gedaan ter verbetering, zijn zaken zelf al opgepakt? Dergelijke signalen beïnvloeden het vertrouwen van de toezichthouder in de mate waarin de instelling zelfstandig komt tot normconform gedrag, om die term te herhalen.

De handhavinginstrumenten

Deel 4 van het Handhavingsbeleid benoemt informele en formele handhavinginstrumenten²:

Informele handhavinginstrumenten

De informele handhavinginstrumenten die de toezicht-houders hanteren zijn:

- normoverdracht via een gesprek en/of brief;
- een waarschuwingsbrief.

Formele handhavinginstrumenten

Belangrijke handhavinginstrumenten waarover de toezichthouders op basis van de financiële wet- en regelgeving beschikken, zijn:

- het geven van een aanwijzing;
- het opleggen van een last onder dwangsom;
- het benoemen van een curator;
- de bevoegdheid ontzeggen aan natuurlijke personen om voor een bepaalde periode bepaalde functies uit te oefenen;
- het wijzigen, geheel of gedeeltelijk intrekken of beperken van een vergunning;
- het opleggen van een bestuurlijke boete aan de overtreder (inclusief medepleger) en/of de feitelijke leidinggever.

Herstelacties zijn
minstens net zo
belangrijk als de straf,
zo niet belangrijker.

² Zie p. 7 ev. van de Handreiking voor deze opsomming en nadere toelichting.

De afweging en keuze

Vanuit de analyse van de situatie moet het expertisecentrum komen tot een voorstel tot aanpak. Hierbij is een aantal zaken van belang, die in de afweging dus een rol spelen:

Normconform gedrag

De focus ligt deels op beëindiging van de overtreding, maar vooral ook op de weg terug naar normconform gedrag. Het gekozen handhavingsinstrument heeft dat als belangrijkste doel. Herstelacties zijn dus minstens zo belangrijk als de straf, zo niet belangrijker.

Brede context

Bij het kiezen van een handhavingsmaatregel kijkt het expertisecentrum naar de historie: hoe is eerder in een vergelijkbaar geval gehandeld (bij anderen)? Wat heeft DNB bij deze instelling bij voorgaande issues aan handhavingsmaatregelen toegepast en hoe heeft dat uitgedrukt?

Optreden overeenkomstig de algemene beginselen van behoorlijk bestuur

Een heel belangrijke afweging is ook de evenwichtigheid van een instrument in een bredere context; is het in te zetten instrument in evenredigheid met de situatie? Past de termijn voor een herstelmaatregel bij de omstandigheden en de (ernst van) de overtreding?

Beiden gaven in het gesprek ook aan dat termijnen en prioriteiten soms streng worden opgelegd en soms bespreekbaar zijn, afhankelijk van o.a. de compliance gerichtheid van de instelling. Uiteraard konden zij niet ingaan op specifieke gevallen maar mijn indruk is dat DNB hier zorgvuldig te werk gaat en een zorgvuldige afweging maakt. Uiteraard zijn handhavingsmaatregelen niet fijn om te 'ontvangen' maar je hebt dan wel een overtreding begaan, dus...

Ontwikkelingen in handhaving

Op mijn vraag of er een voorkeur voor formeel of informeel bestaat en of DNB hierin een beleid heeft antwoordden beiden negatief, onder verwijzing naar wat daarover is opgenomen in het Handhavingsbeleid. Er wordt per geval beoordeeld en die afweging verschilt *case by case*.

Wel is historisch een ontwikkeling in wetgeving waar te nemen naar meer transparantie over handhaving. Het openbaar maken van handhavingsmaatregelen is uitgangspunt geworden.

Bij het handhavingsinstrument 'boete' maakten beiden ook nog enige opmerkingen. Een hoge boete, of eigenlijk elke zware handhavingsmaatregel, vereist een solide audit trail (de term dossier heeft niet de goede associatie hier). Je moet als DNB goed kunnen uitleggen en onderbouwen wat een maatregel rechtvaardigt en al helemaal als het om hoge boetebedragen gaat. Die audit trail beschrijft niet alleen wat is onderzocht en geconstateerd maar ook de besluitvorming en hoe die is bewaakt. Opvallend aspect hierbij vond ik het grote aantal disciplines en echelons binnen DNB dat betrokken is bij de totstandkoming van een handhavingsmaatregel. Elke vorm van subjectiviteit wordt uitgefilterd door het betrekken van verschillende vakgebieden en rollen, waardoor een mogelijk gekleurde blik van een toezichthouder wordt geobjectiveerd.

DNB staat als de centrale bank van Nederland natuurlijk midden in de maatschappij en is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de financiële sector. Vanuit die centrale rol blijft het expertisecentrum op de hoogte van de randvoorwaarden en ontwikkelingen die een rol kunnen spelen bij de keuze voor een handhavingsinstrument in een specifieke casus. Daarnaast blijft DNB als toezichthouder op de hoogte van wat in de individuele instellingen gebeurt, bijvoorbeeld aan de hand van de rapportages van de instellingen en van de gesprekken tussen toezichthouders en instellingen.

Op mijn vraag of door externe toezicht historie (bijv. door AFM geconstateerde incidenten bij een instelling) meeweegt was het antwoord dat DNB op eigen bevindingen steunt bij het beoordelen van een eventuele overtreding. Beiden waren daar duidelijk in. Wel informeren de toezichthouders elkaar en wordt op grond van de financiële wet- en regelgeving dan wel het tussen de AFM en DNB gesloten Samenwerkingsconvenant in de daarin bepaalde gevallen van handhaving de zienswijze van de andere toezichthouder bij deze afweging betrokken, dan wel wordt deze afweging met de andere toezichthouder afgestemd.

Dankwoord

Ik ben mevrouw Scholma en mevrouw Grimm van DNB's expertisecentrum zeer erkentelijk voor hun gastvrijheid en openheid! Ik vond het bijzonder om te zien met hoeveel passie en zorgvuldigheid zij en hun collega's het vertrouwen in het financiële stelsel bewaken en instrumenten kiezen aan de hand van de specifieke casus. En rekening houden met een heel spectrum van aspecten, dat veel breder is dan wat een instelling die een informele, dan wel formele maatregel krijgt misschien zou denken.

DE 'BUSINESS ENABLER' ALS SUCCESFACTOR

INTEGRITEIT ALS MOTOR VAN DUURZAME GROEI

Eric Schuiling

In verschillende organisaties en door verschillende mensen wordt verschillend tegen de rol van compliance officer en/of integriteitsmanager aangekeken. *'Business enablers', 'business killers', 'aan-de-wagen-hangers', 'gewetens van de organisatie', 'hoeders van wet- en regelgeving'*: het aantal termen waarmee compliance officers, integriteitsmanagers en soortgelijke functionarissen worden aangeduid is zeer uiteenlopend en groeit gestaag.

Dat is op zich goed nieuws, omdat hieruit blijkt dat compliance en integriteit steeds meer zijn ingebed in de moderne organisatie. Deze functionarissen¹ opereren vaak in de schaduw, staan vaak juist niet op het podium. Zij waken over de ethische grenzen in een organisatie en worden ook wel als 'interne toezichthouder' betiteld. Maar hoe vaak worden zij gezien als aanjagers van succes? Naar ons idee helaas te weinig. Het hardnekkige en klassieke beeld van de compliance officer als 'aan-de-wagen-hanger' is hardnekkig en onterecht. In werkelijkheid is integriteit onlosmakelijk verbonden met succes en juist compliance professionals en integriteitsmanagers kunnen een cruciale rol spelen in het stimuleren van beide grootheden.

De mythe van de 'business killer'

Compliance officers en integriteitsmanagers worden soms als spelbrekers gezien. Het afvinken van alle wettelijke en ethische kaders kan immers als een rem op snelle besluitvorming en dynamiek worden ervaren. Maar deze kortzichtige visie mist de kern van de zaak. Integriteit is niet alleen een kwestie van het afvinken van hokjes; het gaat om vertrouwen. Vertrouwen van en in klanten, medewerkers, investeerders en de maatschappij als geheel. En vertrouwen is, in de huidige tijd van snelle informatiestromen en toenemende transparantie, misschien wel de belangrijkste succesfactor voor elke organisatie.

Integriteit: meer dan alleen wetten en regels

Sommige directeuren menen dat het voldoende is als hun organisatie zich simpelweg aan de wet houdt. Echter, deze visie negeert de complexiteit die hiermee samenhangt. Wetten en regels zijn slechts het topje van de ijsberg. Ze lopen immers vaak achter op de actualiteit en laten ruimte voor interpretatie. Bovendien, de schandalen die we in diverse sectoren hebben gezien, van de financiële crisis tot de toeslagenaffaire, laten zien dat het volgen van de letter van de wet niet altijd voldoende is om integriteit te waarborgen.

Integriteit gaat dieper, de geest van de wet reikt verder. Het gaat bijvoorbeeld om het beheersen van risico's waar wetten en regels nog even geen antwoord op weten, om de waarden en normen die een organisatie omarmt. Het gaat om het creëren van een cultuur waarin ethisch handelen de norm is, niet de uitzondering. Dit vereist een proactieve aanpak: het identificeren en beheersen van integriteitsrisico's, het stimuleren van open communicatie en bijvoorbeeld ook het bevorderen van psychologische veiligheid, zodat medewerkers zich vrij voelen om ethische dilemma's te bespreken.

De ijsberg van vertrouwen: waar integriteitsmanagers het verschil kunnen maken

Om maar weer eens een dankbare vergelijking van stal te halen: stel je een ijsberg voor. Boven de waterlijn zien we de zichtbare elementen van compliance: wet- en regelgeving, procedures, handhaving. Maar onder de waterlijn schuilt de ware kracht: de cultuur van vertrouwen, gedreven door integriteit.

¹ In dit artikel gebruiken we de functietitels van compliance officer, integriteitsmanagers en compliance professionals door elkaar heen.

Deze onzichtbare massa bepaalt de stabiliteit en koers van de ijsberg, en daarmee het succes van de organisatie.

Integriteitsrisico's, zoals onvoldoende naleving van wetgeving of het niet voldoen aan de verwachtingen van stakeholders, kunnen leiden tot onherstelbare schade aan de reputatie en het vermogen van een organisatie. Denk aan de impact van schandalen op organisaties zoals die in de financiële sector in 2008 of meer recente gebeurtenissen als de schandalen in de offshore sector, bij sportbonden, en zelfs in talentenjachten.

Het beheersen van deze risico's en het proberen te voorkomen van de manifestatie ervan zijn dan ook geen luxe, maar een noodzakelijke investering in succes op lange termijn; het vormt onderdeel van het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Voor iedere organisatie, profit of non-profit, klein of groot, jong of oud. En hier komen compliance- en integriteitsprofessionals in beeld. Zij zijn de experts die de ijsberg van integriteit kunnen doorgronden en helpen versterken. Zij begrijpen de nuances van wet- en regelgeving, maar zien ook de impact van cultuur en gedrag op de integriteit van een organisatie, hun medewerkers en klanten, de gebruikte data en de markten waarin deze organisaties opereren.

De rol van de integriteitsversterker

Integriteitsmanagers en compliance officers zijn, of zouden moeten zijn, veel meer dan alleen 'regeltjesvolgers'. Het zou mooi zijn als zij nog veel meer als 'business enablers' worden gezien in plaats van de 'aan-de-wagen-hangers'. Dat vergt in sommige gevallen ook aanpassing van hun eigen gedrag. Denken in mogelijkheden in plaats van in problemen bijvoorbeeld. Daarmee worden zij veel meer partners in succes, die de organisatie helpen navigeren door de complexe wereld van ethische uitdagingen en kansen. Betekent dit, dat zij niet meer de rol van kritische tegenspreker kunnen vervullen? Nee, zeker niet. Juist kritische tegenspraak draagt in belangrijke mate bij aan het succes van een organisatie op de langere termijn. Naast het leveren van kritische tegenspraak kunnen zij met onderstaande activiteiten een sleutelrol spelen in het creëren van een omgeving waarin succes en integriteit hand in hand gaan. Zij kunnen:

- Bewustwording helpen creëren: over het belang van integriteit voor het succes van de organisatie. Dit kan door middel van trainingen, workshops, interne communicatie en het delen van *best practices*.
- Proactief adviseren: over wet- en regelgeving, beheersen van integriteitsrisico's en het omgaan met ethische dilemma's. Compliance professionals kunnen management en medewerkers ondersteunen bij het nemen van ethisch verantwoorde beslissingen en het identificeren van potentiële risico's.

- Een cultuur van vertrouwen stimuleren: door open communicatie, voorbeeldgedrag en het bevorderen van psychologische veiligheid. Een veilige werkomgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te uiten en zorgen te bespreken, is cruciaal voor het bevorderen van integriteit.
- Vertrouwen en integriteit integreren in alle lagen van de organisatie, van strategie tot dagelijkse operatie. Integriteit moet verweven zijn in de bedrijfscultuur, de processen, de besluitvorming en de interactie met stakeholders. Dat blijft de verantwoordelijkheid van het bestuur en directie, waarbij de compliance officers en integriteitsmanagers een belangrijke ondersteunende rol kunnen vervullen.

Investeren in expertise: de Opleiding Integriteitsmanagement

Om deze rol van integriteitsmanager succesvol te vervullen, is continue ontwikkeling essentieel. De nieuwe Opleiding Integriteitsmanagement (OIM) van het Nederlands Compliance Instituut biedt compliance professionals de kennis, vaardigheden en tools om ook in de praktijk echte integriteitsversterkers te worden en daarmee bij te dragen aan het duurzame succes van de organisatie.

Deze praktijkgerichte opleiding, gericht op professionals met minimaal HBO werk- en denkniveau, gaat dieper in op thema's als:

- Het rechtssysteem, *hard law & soft law*
- Stakeholders & Governance
- Gedrag en cultuur
- Moreel leerproces en ethisch leiderschap
- Incidenten, onderzoeken en crisismanagement

De Opleiding Integriteitsmanagement is veel meer dan een theoretische cursus. Deelnemers werken aan concrete cases, ontwikkelen hun eigen integriteitsplan en ontvangen coaching van ervaren compliance officers. Een investering die zich terugbetaalt in versterkte integriteit en daarmee, in het succes van de organisatie.

Integriteit, de sleutel tot succes

De tijd van het beeld van de compliance officer en integriteitsmanager als 'aan-de-wagen-hanger' is definitief voorbij. In de huidige wereld is integriteit geen luxe, maar een noodzaak. Integriteitsmanagers en andere compliance professionals hebben de cruciale sleutel in handen om deze boodschap over te brengen en organisaties te begeleiden naar een toekomst van duurzaam succes, gebouwd op een solide fundament van vertrouwen.

Wij zijn heel blij met het feit dat we vijf prominente leden van de compliance- en integriteitscommunity bereid hebben gevonden een kritische bijdrage te leveren in het opzetten van onze nieuwe Opleiding Integriteitsmanagement.

Deze Adviescommissie OIM bestaat uit de volgende leden:

- Christel de Vries, Adviseur Integriteit bij Nederlandse Spoorwegen
- Jitse Talsma, Adviseur Integriteit bij NOC*NSF
- Kim Arts, Global Compliance Leader bij Ingka Group (IKEA)
- Melanie van den Berg, Voorzitter Raad van Bestuur van Stichting IKZ
- Sacha Spoor, Docent, adviseur en onderzoeker Integriteitsmanagement en programmamanager leiderschapsprogramma bij Nyenrode Business Universiteit

Eric Schuiling is Kennis- en Programmamanager bij het Nederlands Compliance Instituut. In deze functie houdt hij diverse ontwikkelingen in het compliancevakgebied scherp in de gaten en vertaalt hij deze samen met een zeer betrokken team docenten naar de opleidingsprogramma's van het Nederlands Compliance Instituut. Eric schrijft regelmatig blogs en artikelen.

Scan (of klik op) de QR-code voor meer informatie over de Opleiding Integriteitsmanagement:



NAWOORD

Toen ik begon met deze editie van De Compliance Officer, wilde ik het eens anders aanpakken. Niet de inhoud van ons vak centraal stellen, maar de manier waarop we het uitoefenen. Hoe kun je als compliance officer zó werken dat je dingen voor elkaar krijgt én daar plezier en voldoening uit haalt?

Als ik alle bijdragen nog eens doorneem, zie ik één rode draad: **bruggen bouwen**. Veel draait om het bouwen van een brug tussen de compliance officer en iets of iemand anders. En dat beeld raakt volgens mij precies de kern: je bent als compliance officer geen eiland, maar juist verbonden met anderen. In deze editie hebben we dan ook actief om ons heen gekeken: naar wie zouden we een brug moeten bouwen?

Brug vanuit extern toezicht

Aan toezichthouders DNB en AFM is gevraagd hoe zij bepalen welke handhaving nodig is. Natuurlijk hebben compliance officers geen handhavende rol, maar we toetsen en adviseren wel. Wat kunnen we leren van hun aanpak? Beide toezichthouders hanteren een zorgvuldig proces waarin de effectiviteit van een maatregel vooropstaat. Het gaat dus niet om de strengheid, maar om het beoogde resultaat – vaak gedragsverandering. En dat is een mooie les: meer effect is belangrijker dan meer zwaarte.

Brug naar de business

Een heel andere invalshoek is de verbinding met de business. Alleen al het woordgebruik is hier veelzeggend: liever 'business' dan 'eerste en tweede lijn', want dat suggereert een hiërarchie die er wat mij betreft niet is. Iedereen heeft een eigen rol; niet hoger of lager, gewoon anders. Een brug slaan tussen business en compliance maakt je als compliance officer echt onderdeel van het bedrijf. Meewerkend aan het realiseren van de doelstellingen, met compliance niet als doel op zich, maar als middel. Die houding – zoals bij Allianz – is een mooi voorbeeld. En dat samenwerken beperkt zich niet tot memo's en rapporten. Door de business te trainen in integriteit leg je een duurzame basis voor samenwerking. We kennen awareness programma's voor cybersecurity en privacy, maar op het gebied van integriteit is dat nog een beetje onderbelicht. En wat is er mooier dan dat de business zich bewust is van integriteit en compliance en daar zelf al naar handelt?

Brug naar andere vakgebieden

Een brug slaan naar de business kan ook betekenen dat je je laat inspireren door andere disciplines. Sun Tzu is misschien niet de eerste naam waar je als compliance officer aan denkt, maar zijn lessen blijken verrassend toepasbaar. Net als die van marketing en sales. Waarom zouden wij zelf het wiel uitvinden als het gaat om gedragsverandering, terwijl zij juist experts zijn in het begrijpen van doelgroepen en het beïnvloeden van gedrag? Hetzelfde geldt voor presentaties: waarom zouden wij die zelf bouwen, terwijl marke-

ting precies weet welke vorm bij welke boodschap en doelgroep past? Misschien is het tijd om vaker bruggen te slaan naar vakgenoten buiten onze eigen bubbel.

Brug naar communicatie

Communicatie is zo'n vakgebied waar iedereen wel iets over zegt – en waar we toch steeds in blijven zoeken. Er zijn talloze boeken, trainingen en modellen, maar echt effectief communiceren blijkt vaak lastig. Omdat we te weinig stilstaan bij wie de ontvanger is. Bij wat onze boodschap doet aan de overkant, om in stijl te blijven. Denk aan generatieverschillen: misschien een generalisatie, maar wel een aanwijzing dat de samenstelling van je doelgroep invloed heeft op hoe je communiceert. En in één-op-één-gesprekken komt daar nog iets bij: daar is de interactie intenser, persoonlijker. Gedragsverandering begint met het bouwen van een brug naar 'brein 2' van de ander. En dat vraagt ook iets van onszelf: anders communiceren begint bij jezelf.

Brug naar de toekomst

Als compliance officer ben je bijna automatisch bezig met verbetering. Kleine stappen misschien, maar voor anderen voelt dat soms als een ingrijpende verandering. Veranderen is een vak op zich, eentje dat in onze wereld niet altijd veel aandacht krijgt. In deze editie zien we hoe een 'verander mindset' kan helpen. Wat maakt dat verandering wél lukt? En hoe zorg je dat gedragsverandering daadwerkelijk van de grond komt?

Brug naar hulp

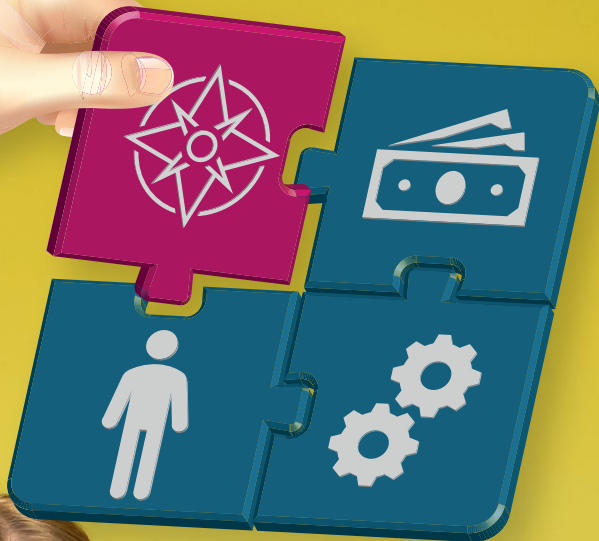
Je weet als compliance officer niet altijd alles. Soms heb je vragen over de inhoud, over hoe je iets aanpakt, of hoe je met een lastige groep omgaat. Dat soort vraagstukken kunnen je werkgeluk in de weg zitten en je effectiviteit ondermijnen. Dan is hulp gewoon fijn. Even sparren met een vakgenoot, een intervisiegesprek of gewoon iemand die luistert. En soms is er meer aan de hand. Soms worden grenzen overschreden en is er sprake van een integriteitsincident. Dan is het belangrijk dat daar ruimte voor is. Een veilige plek om te delen. Vaak is een luisterend oor al een eerste stap naar verlichting – voor de melder én voor de compliance officer.

De brug der bruggen

Tot slot nog één brug die wat minder expliciet benoemd is in al deze bijdragen: **jij als lezer**. We hebben in deze editie veel ideeën aangereikt: andere perspectieven, andere vakgebieden, andere vormen van samenwerken. Veel inspiratie om bruggen te bouwen. Maar bouwen alleen is niet genoeg. We moeten die bruggen ook over. De overkant verkennen, luisteren, feedback ontvangen, elkaar versterken. Nieuwsgierig blijven. Want daar begint vooruitgang. Voor jou, én voor het vak.

Peter Westdijk

Opleiding Integriteitsmanagement



- ✓ In 5 dagen integriteitsmanager
- ✓ Bij afronding een compleet integriteitsplan

Meld je nu aan!