

NUMMER 49 / DECEMBER 2025 / JAARGANG 15

DE COMPLIANCE OFFICER



FOCUS

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:

Sandra Lopulalan (eind- en bureauredactie)
Tel. 010 303 25 48

E-mail: info@compliance-instituut.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN MEE:

Wesley van 't Hof, Edwin Deijs, Ruud van der Mast, Dennis Mulder, Paul Stamsnijder, Loek Moerman, Simone Beks, Linda Keulen, Annemarie Pierik, Edgar Karssing en Richard Monkau

FOTOGRAFIE:

Michel Campfens

INTERVIEWS:

Sandra Lopulalan, Linda van Keulen, Loek Moerman, Dennis Mulder

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Wij zijn DEX, Rotterdam

UITGEVER:

Nederlands Compliance Instituut,
Burgemeester Hazenberglaan 401
3078 HG Rotterdam
Tel. 010 303 25 48

E-mail: info@compliance-instituut.nl

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

4 INTERVIEW Wesley van 't Hof, CEO van Certify360

8 IN GESPREK MET Ruud van der Mast: De kracht van klein blijven

10 COMPLIANCEVISIE AI in Compliance: zegen of bedreiging?

13 COLUMN ANNEMARIE PIERIK Nieuw jaar, nieuwe ronde?

14 IN GESPREK MET Paul Stamsnijder: Compliance als januskop

17 BOEKRECENSIE Ontdek De Geheimzinnige Offshore Wereld

18 IN GESPREK MET Loek Moerman en Simone Beks: Integer en effectief navigeren in de B2B-omgeving

22 IN GESPREK MET Hanneke Vliet Vlieland: Compliance: hou het praktisch

26 COMPLIANCE-INSPIRATIE 16 tips voor de kerstvakantie

30 BOEKBESPREKING Schaduwwerk als medicijn tegen polarisatie

OP NAAR 2026

Het tweede halfjaar van 2025 stond bij het Nederlands Compliance Instituut in het teken van verandering. Certify360 werd de nieuwe eigenaar van onze opleidingstak, en daarmee brak een nieuw hoofdstuk aan. Medewerkers stapten over naar een nieuwe organisatie, met nieuwe systemen, processen en collega's. Dat brengt natuurlijk veel veranderingen met zich mee – en vooral nieuwe energie.

Zoals bij elke verbouwing moet je eerst breken voordat je verder kunt bouwen. Maar het resultaat is het meer dan waard! Met de kracht en structuur van Certify360 krijgt NCI als merk en opleider de ruimte om verder te groeien. Ons opleidingsaanbod wordt uitgebreid en vernieuwd, en we werken aan nieuwe, toekomstgerichte leervormen.

In dit nummer lees je meer over de visie van Certify360 in een interview met CEO Wesley van 't Hof. Daarnaast vertelt Ruud van der Mast hoe hij met zijn team onder de naam NCIP verder bouwt aan de adviestak, met een duidelijke focus op verdieping en impact.

Ook ons magazine heeft een nieuwe opzet gekregen. We merkten dat lezers niet alleen behoefte hebben aan inhoud en regelgeving, maar juist ook aan verhalen over mensen in het vak. Daarom vind je in deze editie meer praktijkverhalen uit uiteenlopende sectoren. Want compliance leeft allang niet meer alleen in de financiële wereld.

Zo spreken we Simone Beks van DKG en Loek Moerman van NCIP over integriteit in de keukenbranche, en vertelt Hanneke Vliet Vlieland van 3B Wonen hoe een woningcorporatie de governance code tot leven brengt, ook zonder dedicated compliance officer.

Op 9 december vond het Nationaal Compliance Congres plaats in Nieuwegein. Dit jaar trok het congres meer bezoekers dan ooit. Dennis Mulder en Paul Stamsnijder, keynote sprekers op het congres, delen in dit nummer hun inzichten over gedrag, compliance en kunstmatige intelligentie. Het congres telde bovendien zeven themasessies die varieerden van Kifid en AMLR tot ESG, cybersecurity en de VOR. Een evenement om alvast weer naar uit te kijken!

De feestdagen staan weer voor de deur: een mooi moment om even afstand te nemen, te reflecteren en te genieten van wat er toe doet, familie, vrienden en rust. In deze editie vind je onze tips voor een actieve of juist ontspannen kerstvakantie.

Wij wensen je veel leesplezier, fijne feestdagen en een gezond, inspirerend 2026!

Team NCI



A portrait of Wesley van 't Hof, a man with light brown hair and a friendly smile, wearing a dark blue sweater over a light blue collared shirt. He is standing in front of a large window with horizontal blinds, through which autumn foliage is visible. His arms are crossed.

WESLEY VAN 'T HOF:

**“UITEINDELIJK
DRAAIT ALLES
OM VERTROUWEN”**

VERTROUWEN ALS FUNDAMENT

HOE CERTIFY360 EN NCI DE LAT VOOR COMPLIANCE HOGER LEGGEN

‘Vertrouwen als fundament’: het klinkt als een slogan, maar het is vooral de kern van de missie van Certify360 EdTech Group, de onderneming die sinds augustus 2025 eigenaar is van het Nederlands Compliance Instituut (NCI). De overname markeert een volgende stap in de ambitie van Certify360: het versterken van de kwaliteit, veiligheid en professionalisering binnen kennisintensieve sectoren. Op het hoofdkantoor in Rotterdam spreekt Wesley van 't Hof, CEO van Certify360, over groei, innovatie en de waarde van vertrouwen.

Van jonge adviseur tot EdTech-ondernemer

Wesley van 't Hof ademt ondernemerschap. “Ik ben op mijn zeventiende begonnen bij de Rabobank,” vertelt hij. “Op mijn tweeëntwintigste werd ik uitgeroepen tot *Hypotheekadviseur van het Jaar*. Via een detacheerder rolde ik in het trainingsvak en in 2010 besloot ik voor mezelf te beginnen met Hoffelijk. Wat startte als een eenmanszaak groeide in korte tijd uit tot een volwaardig opleidingsinstituut.”

De groei kwam niet toevallig. “We hebben al vroeg technologie omarmd,” zegt Van 't Hof. “Van klassikale trainingen gingen we naar e-learning, en daarna ontwikkelden we ons eigen opleidingsplatform. Eerst alleen voor financiële professionals, later ook voor aanverwante beroepen. Dankzij een gerichte *buy & build*-strategie zijn we uitgegroeid tot een groep met meerdere gespecialiseerde labels.”

Met de oprichting van Certify360 in april 2025 bracht Van 't Hof het hele proces van educatie, examinering en certificering onder één dak. “Onze missie is helder: we willen de veiligheid van de consument borgen. Dat doen we door opleidingen en certificeringen aan te bieden die zorgen dat professionals altijd aantoonbaar bekwaam zijn. Of het nu gaat om een financieel adviseur, een schuldhulpverlener of een compliance officer: de eindgebruiker moet kunnen vertrouwen op deskundig advies.”

Educatie als fundament van vertrouwen

Certify360 positioneert zich als een overkoepelend platform waarin verschillende opleiders samenwerken. Het doel: een stabiel ecosysteem waarin professionals zich continu kunnen ontwikkelen.

De consument moet erop kunnen rekenen dat een adviseur zorgvuldig omgaat met zijn gegevens, dat privacy is gewaarborgd en dat het advies deugt.

“Uiteindelijk draait alles om vertrouwen,” benadrukt Van 't Hof. “De consument moet erop kunnen rekenen dat een adviseur zorgvuldig omgaat met zijn gegevens, dat privacy is gewaarborgd en dat het advies deugt. Dat vraagt niet alleen om vakkennis, maar ook om veilige systemen, gecertificeerde werkprocessen en de juiste technologie. Dat is precies waar wij in investeren.”

Die focus werpt zijn vruchten af. Certify360 groeit snel, zowel door overnames als door het verbeteren van de efficiency binnen bestaande labels. “We hebben bovendien internationale ambities,” vertelt Van 't Hof. “Dat biedt ook voordelen voor opdrachtgevers die wereldwijd actief zijn.”

Een veelzijdige rol

De rol van Van 't Hof binnen de groep is breed. “Ik ben algemeen directeur van ons grootste label, Lindenhaeghe, maar als CEO houd ik me vooral bezig met acquisities, stakeholdermanagement en cultuur. Strategie is mijn rode draad – zorgen dat alle labels dezelfde koers varen, maar met behoud van hun eigen kracht. Gelukkig heb ik een sterk team om me heen. Je kunt alleen duurzaam groeien als je taken verdeelt en elkaar vertrouwt.”

De strategische waarde van NCI

Met de overname van het Nederlands Compliance Instituut (NCI) breidt Certify360 zijn invloed uit naar een nieuw domein. “NCI is eigenlijk een vreemde eend in de bijt,” zegt Van 't Hof lachend, “maar juist daardoor is het een perfecte aanvulling. Compliance is een thema dat alle sectoren raakt. Waar wij

eerder vooral actief waren in de financiële dienstverlening, brengt NCI expertise in bedrijfsvoering en regelgeving die veel breder toepasbaar is.”

De overname ging gepaard met een splitsing: de adviestak van NCI gaat zelfstandig verder als NCIP. “Dat is een logische stap,” legt Van 't Hof uit. “Opleiden en adviseren zijn verschillende disciplines. Door die focus te scheiden, kunnen beide onderdelen beter groeien. Tegelijkertijd blijven we nauw samenwerken, zoals we dat ook bij andere labels succesvol hebben gedaan.”

Schaalbaarheid en kwaliteit als succesfactor

De consolidatie in de opleidingsmarkt is volgens Van 't Hof onvermijdelijk. “We zien dat veel opleiders samenwerken of samengaan. Grote organisaties schrijven tegenwoordig tenders uit voor opleidingsprogramma's met honderden deelnemers. Kleine partijen kunnen daar nauwelijks nog op inschrijven. Grote opdrachtgevers zoeken betrouwbare, schaalbare partners – partijen die niet alleen kwalitatief goed zijn, maar ook voldoen aan hun eisen op het gebied van compliance en beveiliging.”

Dat is precies waar Certify360 in uitblinkt. “Wij zijn ISO 27001-gecertificeerd en beschikken over een SOC 2 Type II Assurance-rapport. Daardoor kunnen we voldoen aan de strengste aanbestedingseisen. Onze labels profiteren daarvan: zij kunnen zich richten op de inhoud, terwijl wij de complexe aanbestedingsprocessen faciliteren. Dat ontzorgt onze opleiders én garandeert kwaliteit voor de opdrachtgever.”

AI: hulpmiddel, geen vervanging

De opkomst van kunstmatige intelligentie houdt ook de opleidingswereld bezig. Toch blijft Van 't Hof voorzichtig. "AI is fascinerend, maar ook riskant. Het haalt zijn informatie uit het internet, en daar zit veel onbetrouwbare content tussen. In ons domein, waar veiligheid en deskundigheid centraal staan, kunnen we dat risico niet nemen. We willen de controle houden over de bronnen waarmee onze kennis wordt gevoed."

Dat betekent niet dat Certify360 AI links laat liggen. "We experimenteren met het bouwen van een AI-agent die alleen wordt gevoed met onze eigen content," zegt Van 't Hof. "Dat vraagt wel een andere manier van denken over content-ontwikkeling. Alles wat we maken – van lesmateriaal tot kennisartikelen – draagt straks bij aan het trainen van onze eigen AI. Die technologie kan ons op termijn ondersteunen bij generieke vaardigheden, planning en procesoptimalisatie. Maar de menselijke nuance blijft onmisbaar, zeker in onze specialistische trainingen."

De toekomst van NCI: groei en verdieping

Binnen het vernieuwde NCI ligt de focus op inhoudelijke versterking en internationale uitbreiding. Linda Keulen, propositiemanager bij NCI, schetst de koers: "Compliance ontwikkelt zich razendsnel. Thema's als ESG, AI & Compliance en internationale regelgeving (AML) worden steeds belangrijker. We breiden ons aanbod daarom uit en bieden trainingen ook in het Engels aan, zodat we professionals kunnen ondersteunen die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen."

Keulen benadrukt dat NCI zich niet alleen richt op financiële instellingen. "We zien veel groeipotentieel in niet-financiële sectoren. Onze ambitie is om duidelijke carrièrepaden te ontwikkelen voor compliance-professionals – van junior tot expert. Door ons aanbod modulair op te bouwen, kunnen deelnemers gericht hun kennis verdiepen en internationale accreditatie behalen. Denk aan expertclasses, CDD & Compliance-trajecten en verdiepingstrainingen."

Een ecosysteem dat vertrouwen ademt

De samenwerking tussen Certify360 en NCI past naadloos in de bredere visie van Van 't Hof: het bouwen aan een duurzaam ecosysteem waarin leren, certificeren en naleven samenkomen. "Uiteindelijk gaat het om verantwoordelijkheid nemen," zegt hij. "Voor de kwaliteit van je dienstverlening, voor de veiligheid van je klant, en voor de toekomst van je beroep. Wij willen dat elke professional die via onze platforms leert en werkt, dat vertrouwen uitstraalt."

Met de integratie van NCI onder de Certify360-vlag krijgt dat ideaal een tastbare vorm. Terwijl compliance en educatie elkaar versterken, groeit een organisatie die niet alleen kennis overbrengt, maar ook zekerheid biedt, aan professionals én consumenten.

Zoals Van 't Hof het samenvat: "Onze missie is simpel, maar ambitieus: bouwen op vertrouwen. Dat begint bij goed onderwijs, loopt via certificering en eindigt bij de zekerheid dat consumenten kunnen rekenen op kwaliteit en integriteit. Dáár doen we het voor."

De menselijke nuance blijft onmisbaar, zeker in onze specialistische trainingen.

DE KRACHT VAN KLEIN BLIJVEN

Ruud van der Mast

Elke organisatie kent zijn eigen levensloop. Het is de kunst uit elke levensfase de optimale vorm en functie te filteren. Het Nederlands Compliance Instituut begon in 1999 als initiatief van een eenling en groeide uit tot een stevige marktpartij in het compliancelandschap met een opleidings-, een advies- en een detacheringsspoet.

Sinds 2006 is Ruud van der Mast al actief voor het Nederlands Compliance Instituut. Na verloop van tijd (2013) werd hij directeur en partner in het bedrijf. Het NCI groeide gestaag en met name de uitgebreide Leergang Compliance Professional maakte de opleidingstak groot en gerenomeerd binnen de compliance sector. Toch begon het op enig moment te schuren, zo merkte Ruud: "Beide activiteiten werden groter en groeiden daardoor ook enigszins uit elkaar. Het is lastig om op beide activiteiten focus te houden.

In opleidingsland waren we aanvankelijk pionier en alleenheerser op compliance gebied. We waren er in principe voor en door compliance officers. We zagen in de loop der jaren steeds meer partijen actief worden op delen van deze markt, maar dit hield ons ook scherp. Opleidingsinstituten moesten aan steeds meer regels en verwachtingen zoals uitgebreide certificeringseisen voldoen. Inkoopafdelingen en externe platforms gingen zich mengen met de selectie van opleiders en opleidingen. Deze keuzes werden steeds minder vaak met compliance officers zelf afgestemd. Dit alles vereist een andere benadering en grote investeringen, die eigenlijk alleen rendabel zijn als je steeds meer volume hebt op dit gebied en dus volledige focus wilt en kunt hebben op opleidingen.

Onze missie was en blijft het versterken van compliance en integriteit.

Zelf ben ik ook actief als compliance professional bij diverse opdrachtgevers. Ik merk dat mij dat veel voldoening geeft. Ik heb bewust de keus gemaakt om niet alleen maar de directeur van dit bedrijf te willen zijn. En, ondanks een sterk en zelfstandig managementteam en dito collega's, merkte ik dat de interne organisatie toch steeds meer tijd van me ging vragen.

Toen ik met Wesley van 't Hof in gesprek raakte over een samenwerking (maar tegelijkertijd merkte dat hij meer interesse had in een overname van de opleidingstak), ben ik dan ook verder gaan denken over de toekomst van NCI. Ik begon in te zien dat het voor de opleidingstak beter zou zijn als deze zou opgaan in een grotere organisatie, die wel volledige focus heeft op opleidingen, die de benodigde investeringen al heeft gedaan en waar wel meer groei-mogelijkheden zouden kunnen zijn voor het team en het opleidingsbedrijf. Tegelijkertijd werd ik enthousiast van het idee dat we daarmee de advies- en detacheringsspoet af konden splitsen met een volledige focus op die activiteiten. Dit zou mijn collega's en mij meer ruimte geven om onze missie 'versterken van compliance en integriteit' nog beter bij onze opdrachtgevers vorm te geven.

Het is een proces van maanden geweest, waar ik mijn directe managementcollega's ook vanaf het begin in heb betrokken. Voor mij voelde het als het juiste moment om deze gesprekken nu wel door te zetten waar we in eerdere fases van het NCI deze boot steeds af hebben gehouden. Ik heb het gevoel dat NCI als opleider in het geheel van opleiders onder Certify360 veel beter is uitgerust om de volgende groeispurt te gaan maken.

Het besluit is genomen en ik ga met de mensen die de advies- en detacheringstak vormen verder als NCIP: Nederlandse Compliance & Integriteit Professionals. Verder is er een vérgaande samenwerking tussen NCI en NCIP voor de komende jaren afgesproken.

Onze compliance officers blijven input geven aan de opleidingen en zullen nog steeds als docent actief blijven. Dat was voor mij wel een voorwaarde om dit door te zetten, want dat vinden we ook leuk.

Onze advies- en detachingsactiviteiten zetten we dus voort onder de naam NCIP", vervolgt Ruud. "Behalve de naam verandert er voor onze opdrachtgevers niet zo veel. Onze compliance officers en staf blijven in het bekende pand in Rotterdam en onze lopende opdrachten gaan gewoon door. Ook voor nieuwe opdrachtgevers staan we open waarbij we ons vooral in de markt van middelgrote financials en gereuleerde non-financials willen profileren. Natuurlijk is er een nieuwe website en moesten we een nieuwe huisstijl met logo ontwikkelen, maar het is niet moeilijk om onze band met het verleden te spotten. Het logo met vuurtoren staat overigens voor samenwerking met een gezamenlijk doel, vuurtorens concurreren immers nooit met elkaar.

Intern zie ik wel degelijk een verandering. Voor mij persoonlijk, maar ook voor het team. Onze advies- en detachingsactiviteiten stappen door deze nieuwe focus als het ware uit de schaduw van de opleidingstak. We kunnen blijven doen wat we leuk vinden, maar kunnen ons nu ook focussen op onze advieswerkzaamheden. En hiervoor zie ik veel enthousiasme in het team en bij mijn collega-manager Loek Moerman."

Verandert er dan niets in de dienstverlening? "Natuurlijk wel, maar ook weer niet te rigoreus" zegt Ruud. "We blijven ons als nichespeler richten op (bij voorkeur complexe) maatwerkopdrachten. We zijn een partij die veelal actief is bij kleine en

middelgrote financiële en niet-financiële organisaties, maar ook bij pensioenfondsen en andere financials. Onze missie was en blijft het versterken van compliance en integriteit.

Meer en meer ontstaat de vraag naar het inrichten van de compliancefunctie buiten de financiële sector. Ook daarin adviseren we. We fungeren als een soort architect die de opdrachtgever helpt bepalen hoe in zijn organisatie de compliancefunctie het best kan worden ingericht, wat nuttig en nodig is en wat niet. In sommige gevallen richten we de functie ook daadwerkelijk in om deze vervolgens over te dragen aan een opvolger die in dienst komt of een taakuitbreiding krijgt. In andere gevallen gaan we op zoek naar tijdelijke of vaste invulling van die compliance taken. Daarvoor hebben we een professionele recruiter in dienst, die een groot netwerk heeft in de compliancewereld."

Op de vraag hoe de groeiambities van NCIP de komende jaren zijn, antwoordt Ruud heel beslist. "Ik heb geen plannen om enorm te gaan groeien. Sterker nog, ik wil het liefst de huidige omvang van het team behouden, als we uitbreiden is dat omdat we expertise aan het team toe willen voegen. Natuurlijk zal er eens iemand vertrekken of met pensioen gaan.

Het zou mooi zijn als ons team divers blijft samengesteld. We willen zeker af en toe een junior compliance officer kunnen verwelkomen en kunnen begeleiden naar het seniorschap. Groei zal dan eerder een gevolg zijn dan een doel op zich, maar wel een beheerste groei. Ik blijf liever klein en overzichtelijk. Dat is prettig voor onze opdrachtgevers, doordat we korte lijnen kennen, maar ook voor onszelf.

Wij geloven in langjarige relaties en zijn volledig ingevoerd in de materie bij onze opdrachtgevers. We geloven niet in het inhuren van grote externe teams die de opdrachtgever misschien op korte termijn helpen, maar op lange termijn met het probleem van afhankelijkheid achterlaten. Of erger nog: niet achter kunnen laten.

We voorzien ook een groei in ons abonnementsmodel voor externe compliance officers en vertrouwenspersonen. Zij voorzien in een grote behoefte bij veel kleinere organisaties. Voor de vertrouwenspersonen is nu bijvoorbeeld een coördinator aangesteld die veel nevenwerkzaamheden uit handen kan nemen, zodat de vertrouwenspersonen zich meer kunnen richten op de inhoudelijke contacten met onze opdrachtgevers."

Al met al een hele verandering, maar niet voor iedereen. "Verandering moet je omarmen en in je voordeel laten werken. Als je niet mee verandert, gaat de wereld op een gegeven moment door zonder jou. Wij hebben ervoor gekozen om zelf de verandering in te zetten, voordat we zouden worden ingehaald door de realiteit. Ik ben ervan overtuigd dat we daar allemaal beter van worden", besluit Ruud het gesprek.



AI IN COMPLIANCE: ZEGEN OF BEDREIGING?

Door: Dennis Mulder

De compliancewereld staat op een kruispunt. Waar de afgelopen jaren vooral draaiden om steeds striktere regelgeving, grotere toezichtslasten en hogere druk op Customer Due Diligence- en Know-Your-Customer (KYC)-afdelingen, dient zich nu een technologische doorbraak aan die het vak fundamenteel kan veranderen: artificial intelligence (AI). De vraag die veel compliance officers en analisten bezighoudt: is AI een zegen of een bedreiging? Mijn overtuiging: AI is geen vervanger van mensen, maar een onmisbaar hulpmiddel om mensen productiever, effectiever en zelfs creatiever te maken. AI is de copiloot die de last verlicht, niet de automatische piloot die het stuur overneemt.

Productiviteit en precisie

Iedereen die in de compliancepraktijk werkt, weet dat een groot deel van het werk bestaat uit repeterende taken. CDD-analisten die dossiers doorploegen, KYC-specialisten die achtergrond-onderzoek doen, of juristen die contracten nalopen op risico's. Deze processen zijn cruciaal, maar ook arbeidsintensief en foutgevoelig.

AI kan juist hier het verschil maken. Denk aan het automatisch samenvatten van complexe documenten en het maken van verschillende versies voor verschillende doelgroepen: een technische versie voor IT, een commerciële samenvatting voor Sales, of een executive briefing voor de directie. Wat nu uren kost, kan met AI in minuten worden gedaan. Hierdoor blijft er meer tijd over voor het echte werk: risicobeoordeling, interpretatie en beoordeling van gedrag en cultuur.

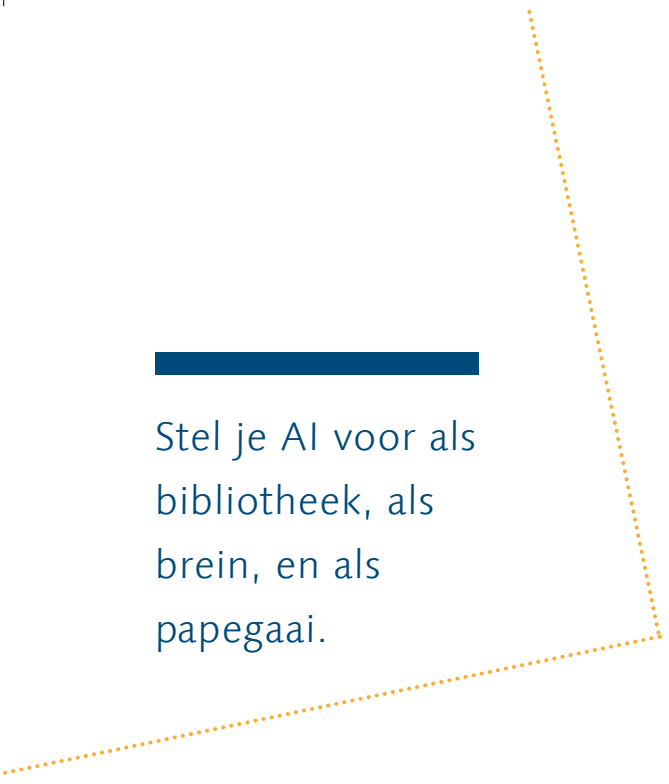
Een ander voorbeeld uit de compliancewereld is het gebruik van AI voor het analyseren van transacties om verdachte activiteiten te identificeren. Stel je voor dat je werkt bij een financiële instelling en je moet duizenden transacties per dag controleren op mogelijke witwaspraktijken. AI kan deze transacties automatisch analyseren en patronen herkennen die wijzen op verdachte

activiteiten. Hierdoor kunnen compliancemedewerkers zich richten op de meest risicovolle transacties en sneller en efficiënter reageren op mogelijke bedreigingen. Natuurlijk is het wel zaak om te borgen dat security- en privacyregels in acht wordt genomen bij het delen van documenten met de AI tool en is het altijd aan de persoon die de opdracht uitvoert om te borgen dat wat uit AI komt voldoet aan de eisen.

Analogieën die helpen

Om AI beter te begrijpen gebruik ik vaak drie beelden. Ten eerste: de **bibliothecaris**. Je kunt AI zien als iemand die in een gigantische bibliotheek werkt. In die bibliotheek staan miljarden boeken, en elk boek staat symbool voor een parameter van het model. Hoe meer boeken er zijn, hoe meer kennis en verbanden de bibliothecaris kan gebruiken om jouw vraag te beantwoorden. Stel je een goede vraag, dan weet de bibliothecaris precies naar welke plank en welke boeken hij moet gaan. Stel je een slechte vraag, dan verdwaal je in het doolhof of krijg je een willekeurig boek dat niet relevant is. Dit laat zien waarom prompting – de kunst van het stellen van de juiste vragen – zo belangrijk is. Met prompting geef je een AI-systeem duidelijke instructies of vragen om zo tot de gewenste output te komen.





Stel je AI voor als bibliotheek, als brein, en als papegaai.

Ten tweede: het **brein**. In ons eigen hoofd werkt het vergelijkbaar. Wij hebben miljarden neuronen die met elkaar verbonden zijn via synapsen. De sterkte van die verbindingen bepaalt hoe goed we dingen onthouden en verbanden leggen. Bij AI zijn de parameters die 'verbindingen': ze bepalen hoe sterk de link is tussen woorden, ideeën en contexten. Hoe groter en rijker het netwerk, hoe beter het model verbanden kan leggen, net zoals een brein met meer ervaring en kennis.

Ten derde: de **papegaai**. AI herhaalt wat het geleerd heeft, net zoals een papegaai woorden of zinnen nazegt. Als je het de verkeerde kant opstuurt, krijg je een antwoord dat niet klopt of dat in de verkeerde context staat. Het systeem is dus niet creatief in de menselijke zin, maar slim in het combineren van wat het eerder gezien heeft.

Samen vormen deze drie beelden – de bibliothecaris met zijn eindeloze voorraad boeken, het brein met zijn verbindingen, en de papegaai die herhaalt wat geleerd is – een eenvoudig maar krachtig raamwerk om AI te begrijpen. AI is geen magische doos, maar een hulpmiddel dat sterk afhankelijk is van hoe wij het gebruiken. Wie leert goede vragen te stellen, haalt er een onmisbare copiloot bij in het dagelijkse werk.

Ervaringen uit de praktijk

Bij ABN AMRO heb ik, vanuit mijn rol bij Microsoft, intensief samengewerkt met security, audit en compliance om de cloud geaccepteerd te krijgen. Niet alleen binnen de bank, maar ook richting toezichthouders zoals De Nederlandsche Bank. Dit traject toonde aan dat innovatie en compliance elkaar niet uitsluiten, maar juist hand in hand kunnen gaan wanneer de juiste randvoorwaarden en afspraken worden gemaakt. Compliance helpt risico's zoals fraude, reputatieschade en juridische sancties te voorkomen. Het is een continu proces van het identificeren, evalueren en mitigeren van potentiële bedreigingen voor de

organisatie. Dit omvat niet alleen het naleven van wet- en regelgeving, maar ook het waarborgen van de integriteit en veiligheid van bedrijfsprocessen.

AI kan hierbij een cruciale rol spelen. Door het automatisch analyseren van complexe documenten en het identificeren van mogelijke risico's, kan AI complianceprofessionals ondersteunen in hun werk. Bijvoorbeeld, als ondernemer vraag ik altijd aan AI bij een nieuw contract of juridisch document wat mijn risico's zijn ten opzichte van mijn eigen algemene voorwaarden en verzekeringspolis. Dit bespaart me een stapje naar een jurist en zorgt ervoor dat ik snel inzicht krijg in mogelijke risico's en hoe deze zich verhouden tot mijn bestaande voorwaarden en verzekeringen.

Door gebruik te maken van AI kunnen compliance-afdelingen efficiënter en effectiever werken, waardoor er meer tijd overblijft voor strategische taken en risicobeoordeling. Dit leidt tot een betere bescherming van de organisatie en draagt bij aan een cultuur van continue verbetering en naleving.



Door AI kan compliance effectiever werken, zodat er meer tijd overblijft voor strategie en risicobeoordeling.

Van regelpolitie naar Trusted Advisor

Te vaak wordt de compliance officer nog gezien als de regelpolitie. AI kan helpen dat beeld te kantelen. Door repetitief werk te automatiseren, ontstaat ruimte voor meer strategische taken: het beoordelen van gedrag en cultuur, het meedenken met de business, het geven van advies dat waarde toevoegt. AI kan compliance professionals zo in staat stellen meer 'trusted advisor' te worden dan 'boeman'.

Praktische tips

Begin klein: Experimenteer met AI op interne, niet-vertrouwelijke documenten. Laat AI een memo samenvatten of herschrijven voor verschillende doelgroepen.

Gebruik een veilige omgeving: Voer geen bedrijfsgeheimen of privacygevoelige klantdata in publieke AI-tools in. Maak gebruik van afgeschermd of betaalde varianten die contractueel privacy en veiligheid garanderen. Bevestig hun voorwaarden met behulp van een publieke AI tool!

Leer prompten: Zie prompting als een nieuwe vaardigheid. Een goede prompt kan het verschil maken tussen een nuttig antwoord en ruis.

Gebruik AI als spiegel: Laat AI je eigen werk nalopen: 'Waar zitten mogelijke discrepanties?' of: 'Welke vragen zouden hieruit voortkomen?' of: 'Wat zijn de risico's voor de organisatie (met context van de organisatie)?'

Controleer de output: Controleer altijd de tekst die AI heeft gemaakt. Klopt het? Ontbreken er belangrijke aspecten? Je hebt altijd zelf de eindregie!

De compliancewereld verandert razendsnel. Waar technologie aanvankelijk vooral als bedreiging werd gezien, is het nu tijd om de kansen te benutten. AI biedt de mogelijkheid om compliance op een hoger plan te tillen: efficiënter, preciezer en met meer ruimte voor strategische impact. Maar dat vraagt wel om actie.

De toekomst van compliance is niet mens of machine, maar mens én machine.

Mijn oproep aan iedereen die actief is in een compliancerol of deze consumeert: durf te experimenteren. Begin voorzichtig, deel geen gevoelige informatie, maar gebruik AI om te ontdekken hoe je productiever en effectiever kunt worden.

Wie AI nu omarmt als copiloot, staat straks steviger in het zadel dan wie het negeert. Niet de vraag óf AI zijn intrede doet in compliance is relevant, maar h^oe wij er als professionals mee omgaan.

De toekomst van compliance is niet mens of machine, maar mens én machine – en AI is de partner die dit vakgebied naar een hoger niveau kan brengen.

Dennis Mulder is co-founder en CTO van Full Circle IT en voormalig CTO van Microsoft Nederland. Hij richt zich op IT-optimalisatie in de volle breedte: cloud, kosten, performance, security en architectuur. Daarnaast is hij actief als AI-adviseur en thought leader. Met zijn ervaring geeft hij keynotes, verzorgt hij workshops en begeleidt hij organisaties bij de praktische inzet van AI. Zijn missie is om technologie niet als bedreiging te zien, maar als kans om organisaties productiever, veiliger en toekomstbestendig te maken.



NIEUW JAAR, NIEUWE RONDE?

Annemarie Pierik

De donkere dagen voor Kerst zijn voor veel mensen dagen van bezinning. Wat waren ook alweer je goede voornemens begin dit jaar? Wat fijn als je gewenste vorderingen hebt gemaakt, zelfs al heb je niet alle doelstellingen gehaald en was je er niet dagelijks mee bezig.

Hoe is het op je werk gegaan dit jaar? Vind je nog voldoening in je dagelijkse werkzaamheden of ben je zodanig gegroeid in je rol dat je méér of andere taken zou aankunnen? Zijn die mogelijkheden er binnen jouw organisatie of afdeling? Of voel je dat je uitgeleerd bent en begint het te knellen? En kun je daarover vrijuit van gedachten wisselen met je teamleider, je afdelingsmanager of directeur?

Het is heel gebruikelijk en goed om hierover na te denken, want dit helpt je in je loopbaanontwikkeling. Door voortschrijdend inzicht en ambitie word je geprikkeld om verder te leren en meer te willen gaan doen. Want juist door jezelf te blijven uitdagen, groei je als professional en als mens.

Misschien ligt je volgende stap in je loopbaan buiten je huidige organisatie of je huidige comfortzone. Of je wilt helemaal niet veranderen van baan, maar wel eens je blik verbreden en van gedachten wisselen met iemand van buiten over mogelijkheden. Soms kom je dan tot de conclusie dat je huidige functie nog steeds goed past, of het blijkt juist dat er veel meer mogelijk zou kunnen zijn in een andere omgeving of setting.

Ga eens koffiedrinken met vakgenoten van een ander bedrijf, die je bijvoorbeeld nog kent van de opleiding of netwerk-bijeenkomst. Of ga juist eens praten met iemand in een heel ander beroep en vraag hoe die van buiten naar jouw functie kijkt. Mensen vertellen meestal graag over hun werk en je doet er altijd nieuwe inzichten mee op.

Daarnaast kan je het gesprek aangaan met je manager om te verkennen welke mogelijkheden er voor een vervolgstap binnen de organisatie zouden kunnen zijn. Misschien kan er meer dan je weet: het accent in je werk verleggen, een specialisme aanleren, een opleiding volgen, een project draaien? Wacht niet totdat je het aangeboden krijgt, maar neem zelf initiatief en denk na over wat je zou willen. Denk in mogelijkheden!

De ervaring leert dat het na de zomervakantie en na de jaarwisseling ook de periode is dat mensen contact met mij opnemen om hierover te praten. Ook opdrachtgevers komen in deze periodes vaker bij mij op de lijn, want verloop leidt tot nieuwe vacatures of interimopdrachten.

Zit je al verder in het proces van verkennen en ben je om je heen aan het kijken naar een nieuwe werkkring? Of ben je op zoek naar een nieuwe (tijdelijke) compliance officer, ter vervanging van een vertrokken collega of uitbreiding van je team? Of je nu actief of passief zoekt, neem gerust contact met mij op. Ik stel vragen, help je zelf je gedachten te ordenen en beslissingen te nemen over je toekomst.

Ik wens je fijne feestdagen en een gezond en gelukkig nieuwjaar!



Wil je praten over een mogelijke vervolgstap in je loopbaan? Scan de QR-code om contact op te nemen.



COMPLIANCE ALS JANUSKOP

VAN NORMEREND NAAR WAARDEREND COMMUNICEREN

Paul Stamsnijder

De zon schijnt in het Oorsprongpark in Utrecht. Als je de geparkeerde auto's wegdenkt waan je je in de late negentiende eeuw, toen dit statige rijtje herenhuizen nieuwbouw was. In een van deze prachtige huizen houdt de Reputatiegroep kantoor. Paul Stamsnijder, oprichter en een van de partners van het bureau, deelt zijn visie op de impact van de compliance officer op de hedendaagse gepolariseerde omgeving.

Paul Stamsnijder adviseert organisaties, bedrijven en overheden, maar ook branche-, belangen- en beroepsorganisaties, over hun positionering. Hij was een van de keynote sprekers op het Nationaal Compliance Congres, dat jaarlijks wordt georganiseerd door het Nederlands Compliance Instituut. Dit jaar was de titel Van Polarisatie naar Conversatie.

De impact van compliance officers is allesbehalve eenduidig, betoogt Paul. In het klassieke beeld van de compliance officer ligt de aandacht vooral bij het normeren (regels uitleggen, overtredingen corrigeren, risico's beperken), terwijl de praktijk leert dat duurzame naleving vooral ontstaat wanneer je mensen ziet, hoort en betreft in plaats van alleen normeert.

Integriteit is niet alleen nuttig, het is noodzaak, stelt Paul. Als organisatie wil je natuurlijk opereren conform wet- en regelgeving, je wilt een integere bedrijfsvoering hebben, je wilt waardengedreven opereren. We willen niet alleen compliant zijn omdat het moet, maar ook omdat het ons helpt.

In organisaties is compliance veelal gelinkt aan afdelingen zoals Risk of Legal ten aanzien van de controle op wet- en regelgeving. Paul vraagt zich af of compliance niet ook gelinkt zou moeten zijn aan de afdeling HR. Compliant zijn is in essentie natuurlijk ook ons eigen gedrag en is compliance daarom niet ook een mindset, in plaats van een opgelegde procedure vanuit de organisatie?

Paul publiceerde onlangs het boek 'Van debat naar dialoog: waarderend communiceren in tijden van polarisatie' (lees op pagina 30 de boekbespreking van Edgar Karssing). Dat gaat over de huidige trend van het wij-zijdenken. Daardoor zien we de mens achter de mening niet meer en reduceren we de mens tot een karikatuur.

Een debat voer je om te overtuigen, terwijl je een dialoog voert om te onderzoeken. Een debat vertrekt vanuit het weten, maar de dialoog vertrekt vanuit het leren. Anders gezegd: het gaat niet om het hebben van het laatste woord, maar om het stellen van de eerste vraag.

Juist het omarmen van de verschillen tussen mensen maakt een dialoog levendig en helpt ons om onze eigen gedachten en overtuigingen te toetsen en aan te scherpen. Dat lukt niet als we geen andersdenkenden in onze organisatie dulden. We zouden kunnen besluiten om minder te oordelen en elkaar iets meer de ruimte te gunnen.

Voor compliance is dit relevant in het kader van gedrag. De compliance officer kan door zijn eigen gedrag zijn impact enorm beïnvloeden en hoe er naar hem wordt gekeken. Het betoog van Paul: de kunst is het accent te verleggen van afrekenen naar aanspreken: fouten worden bespreekbaar, intenties en successen krijgen aandacht en er ontstaat een klimaat waarin dilemma's tijdig worden gedeeld.

Het begrip compliance is een breed begrip, maar de compliance officer is een mens van vlees en bloed die zich dagelijks staande moet houden tussen diverse stakeholders in een organisatie. In het ideale geval zou een compliance officer niet nodig moeten zijn. Zijn optimale impact is dat een organisatie integer opereert omdat de mensen in de organisatie dit van binnenuit als natuurlijk ervaren. De praktijk is anders.

Polarisatie als fenomeen komt niet alleen voor in organisaties, maar ook binnen de maatschappij als geheel. Hoe kun je daarmee omgaan als compliance officer? Een compliance afdeling zou zichzelf binnen een organisatie bijvoorbeeld kunnen positioneren als serviceafdeling en niet zozeer als controleur, toetsmechanisme of handhaver. Denkend langs de lijn van "leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker" zoals de Belastingdienst het in een campagne formuleerde. Dat maakt het draagvlak allicht groter en de vooringenomenheid jegens elkaar kleiner.

Paul is een groot pleitbezorger van waarderend communiceren: een manier van in gesprek gaan waarbij niet het overtuigen of corrigeren centraal staat, maar het onderzoeken, luisteren en erkennen van de ander. In plaats van het probleem of het eigen

gelijk leidend te maken, richt waarderend communiceren zich op de gezamenlijke opgave en de onderliggende waarden die mensen verbinden. Het vraagt om het uitstellen van oordelen, het stellen van open en trage vragen en het durven omarmen van ongemak.

Als je de verschillen tussen de competenties en de cultuur van andere afdelingen respecteert en zelfs viert, kun je de brug slaan en elkaar halverwege ontmoeten. Dat levert op dat je echt contact met elkaar krijgt, waardoor je elkaar wilt helpen en elkaar het beste gunt.

Sinds de pandemie is het contact tussen collega's steeds digitaler geworden. We werken meer thuis, communiceren via Teams of chat en samenwerken is meer en meer teruggebracht tot het uitvoeren van processen. Het lukt maar ten dele om mensen weer naar kantoor te krijgen, terwijl degenen die dat wel doen merken dat samenwerken op kantoor veel meer is dan alleen gezamenlijk processen uitvoeren.

De bedrijfscultuur wordt bepaald door veel méér dan alleen het behalen van targets, maar juist omdat we de mens achter de collega kennen, waarderen en respecteren.



Als je de verschillen tussen afdelingen respecteert en zelfs viert, kun je de brug slaan en elkaar halverwege ontmoeten.

In sommige organisaties zorgen politieke of sociale stromingen of meningen voor een gevoel van onveiligheid. Denk bijvoorbeeld aan ambtenaren die demonstreren bij een ministerie. Dat kan leiden tot polarisatie met collega's die het daar niet mee eens zijn. Hoe ziet Paul die ontwikkeling?

"Ga in gesprek met elkaar. Voor de compliance officer is het de kunst om niet boven, maar naast de ander te gaan staan: door niet de normen op te leggen die vanuit wet- en regelgeving gelden, maar door juist de ongeschreven regels voelbaar te maken. Niet normerend, maar waarderend communiceren dus.

Eenzijds zijn we collega's en komen we samen om te werken. Weinig mensen voeren graag ongemakkelijke gesprekken bij het kopieerapparaat over onderwerpen die sterke emoties oproepen. Je wilt voorkomen dat je elkaar anders gaat zien, terwijl je prima collega's bent op zakelijk gebied. Anderzijds zijn er zaken die in de maatschappij gebeuren waarvoor je je ogen niet kunt sluiten.

Dat wil niet zeggen dat je het allemaal eens moet zijn met elkaar. Je mag van mening verschillen, zonder dat je het idee hebt dat het voor je eigen positie beter is als je je mond houdt. Zouden we niet kunnen omdenken en juist dat gesprek aangaan met collega's omdat je er juist van kunt leren om andermans denkbeelden aan te horen zonder te oordelen?"

Als Paul directeur zou zijn bij een bank, wat voor type persoonlijkheid zou hij dan graag als compliance officers aannemen?

"Ik zou compliancevacatures zo divers mogelijk invullen. Hoe diverser een afdeling, hoe meer collega's van en met elkaar leren. Ze leren communiceren met diverse persoonlijkheden, ze leren van elkaars manieren van werken en ze leren elkaar respecteren. Allemaal competenties die ook nodig zijn bij het omgaan met collega's van andere afdelingen.

Een team dat divers is ingevuld kan dilemma's beter bespreekbaar maken en voor meer begrip jegens andere collega's zorgen.

Dat raakt aan het doel van mijn lezing tijdens het congres: ik zou willen bereiken dat mensen minder oordelen vanuit aannames en vooringenomenheid, maar met elkaar in gesprek gaan en onderzoeken. Dat vraagt veel: je werkt niet meer vanuit het weten, maar vanuit het uitgangspunt om te willen leren.

Ik zou mensen ook aanraden om de relatie boven de inhoud te stellen. De stakeholders binnen een organisatie heb je zo hard nodig om je impact te optimaliseren. In plaats van alleen te controleren, kan de compliance officer via dialoog risico's beter beheersen: misverstanden komen sneller boven, normen worden verbonden aan dagelijkse praktijk en waarden, en kleine successen worden samen gevierd. Dus stel de relatie boven de regels.

Tot slot: lach eens wat vaker om jezelf, pas zelfspot toe en neem jezelf niet altijd even serieus. Niets leuker dan met mensen omgaan die af en toe eens flink om zichzelf kunnen lachen. Dat relativeert de hiërarchie in de organisatie en laat zien dat we allemaal maar mensen zijn."

Kortom: genoeg stof om de goede voornemens voor 2026 onder de kerstboom te kunnen bepalen. Wil je reageren of met Paul in gesprek? Vind Paul op LinkedIn en stuur hem een bericht.

Paul Stamsnijder richtte in 2008 de Reputatiegroep op, een adviesbureau voor maatschappelijke dialoog in Nederland op het snijvlak van publiek en privaat. De Reputatiegroep werkt met een team van professionals op het gebied van onderzoek, advies, detachering, executive coaching en interimmanagement.



ONTDEK DE GEHEIMZINNIGE OFFSHORE WERELD

Door Richard Monkau

Jan van Koningsveld – in oktober 2015 gepromoveerd aan Tilburg University en specialist en oprichter van het Offshore Kenniscentrum (OKC) – onthult in het boek 'Ontdek de geheimzinnige offshore wereld' schimmige structuren en hoe brievenbus-firma's, trusts, stichtingen en offshore vennootschappen (OSV's) kunnen worden ingezet voor het verhullen van uiteindelijk belanghebbenden én witwassen.

De auteur neemt de lezer mee in de verborgen structuren achter internationaal gebruikte vennootschappen. Saillant detail is dat één derde van al het wereldwijde vermogen offshore is ondergebracht. De financiële offshore-wereld is uitgegroeid tot een hoogwaardige internationale financiële sector, die zich richt op het faciliteren van mensen én bedrijven in een ander land, die op zoek zijn naar instrumenten om belastingvoordelen én anonimiteit te verkrijgen.

In het boek behandelt de auteur partijen, producten en diensten van deze markt. Als lezer kruip je in de huid van een belastingadviseur en kun je heel gericht nabootsen welke producten en diensten je kunt inzetten voor het opzetten van een fiscaal vriendelijke offshore structuur.

Daarnaast zijn in het boek waardevolle bijlagen opgenomen die direct in de praktijk kunnen worden toegepast door professionals die werkzaam zijn bij financiële instellingen, financieel toezicht, onderzoek, compliance, opsporingsdiensten en anderen die geïnteresseerd zijn in de fascinerende offshore wereld.

Deze bijlagen geven concreet handvatten die direct bruikbaar zijn o.a. een lijst met offshore risico-indicatoren en offshore jurisdicties. Met name de lijst van offshore risico-indicatoren in relatie tot offshore vennootschappen (OSV) is zeer waardevol. Deze indicatoren zijn opgesplitst in drie groepen. Risico-indicatoren in relatie tot de structuur van een OSV, risico-indicatoren in relatie tot betrokken partijen en documenten, en risico-indicatoren met betrekking tot transacties en facturen.

Dit betreft géén limitatieve opsomming. De gebruiker van deze lijst met risico-indicatoren dient zich bewust te zijn dat, door een continue veranderende wereld van ontwikkelingen

én rechtspraak, deze lijst dynamisch is en regelmatig geupdate dient te worden.

De auteur nodigt de lezer uit om vooral actief ervaringen uit de praktijk te delen, waarmee de lijst geactualiseerd wordt. Op deze manier blijft de lijst met risico-indicatoren een 'levend document' en wordt het meest actuele overzicht gepubliceerd op de website www.okcnl.nl. Kortom: 'Ontdek de geheimzinnige offshore wereld' is geen droge materie en vooral een DOE-boek.

De recensies van Peter van Leusden en prof. dr. mr. Marcel Pheijffer benadrukken de actualiteit en relevantie van dit onderwerp. Dit boek is een onmisbare bron voor eenieder die als taak én roeping heeft een constructieve bijdrage te willen leveren aan een integere bedrijfsvoering én financiële transparantie te bevorderen.



► Mr. dr. Jan van Koningsveld
Ontdek de geheimzinnige offshore wereld
Bestellen via: www.okcnl.nl

INTEGER EN EFFECTIEF NAVIGEREN IN DE B2B-OMGEVING

Loek Moerman en Simone Beks

In een tijd waarin vertrouwen een schaarse maar doorslaggevende waarde is, kiezen steeds meer organisaties voor een bewuste investering in integriteit en compliance. Niet als verplichting, maar als fundament voor duurzaam zakendoen. Dat geldt ook voor De Keuken Groep (DKG) uit Bergen op Zoom, bekend van de merken Bruynzeel Keukens en Keller Keukens, die in 2024 het NCIP (Nederlands Compliance & Integriteit Professionals) benaderde met een duidelijke vraag: Hoe brengen we integriteit van papier naar praktijk?

Integriteit als strategische kracht

“DKG vroeg ons om de accountmanagers te helpen hun persoonlijke normen beter te laten aansluiten op die van de organisatie,” vertelt Loek Moerman, Manager Compliance & Integriteit bij NCIP. “De vraag ging niet alleen over regels naleven, maar vooral over bewustwording: hoe handel je integer als commercieel succes en moreel kompas elkaar raken?”

Een branche onder de loep

Integriteit is een thema dat in de bouw, infra en aanverwante sectoren – zoals de keukenbranche – regelmatig in de schijnwerpers staat. Helaas vaak negatief. Denk aan bouwfraude, belangenverstrengeling of opdrachten die onderhands worden gegund aan bevriende relaties. Zulke incidenten krijgen media-aandacht, maar tasten vooral iets fundamenteels aan: het vertrouwen in een hele sector.

Simone Beks, CFO van DKG sinds augustus 2024, herkende dat risico en besloot het anders te doen. “Integriteit is voor mij vanzelfsprekend,” zegt ze. “Ik kom uit een omgeving met beursgenoteerde bedrijven, waar compliance en integriteit stevig zijn verankerd. Bij mijn start bij DKG trad ook een nieuwe directie aan – dat gaf ruimte om zaken opnieuw te

positioneren. We wilden het niet bij beleid laten, maar het onderwerp levend maken binnen de organisatie.”

Van beleid naar beleving

DKG beschikte al over een gedragscode die iedere medewerker bij indiensttreding ondertekent. Toch bleek het een uitdaging om de principes daaruit door te vertalen naar de dagelijkse praktijk. “Tijdens onboarding komt het onderwerp zeker aan bod,” vertelt Beks, “maar we willen dat integriteit niet slechts iets is wat je één keer hoort. Het moet voelbaar blijven in het handelen van iedereen, zeker in de commerciële teams.”

Daarom besloot DKG om samen met NCIP een maatwerk-training te ontwikkelen voor haar accountmanagers – medewerkers die dagelijks schakelen tussen klanten, interne afdelingen en commerciële doelstellingen. Hun werk draait om relaties opbouwen, kansen signaleren en targets behalen. Een omgeving waarin integriteit en commercie elkaar soms lijken te raken, of zelfs te schuren.

“De vraag is niet óf ze botsen,” zegt Beks, “maar hoe je kaders stelt. Wanneer is iets relatiebeheer en wanneer is het beïnvloeding? Duidelijkheid daarover zorgt juist voor ruimte en vertrouwen.”

De training als morele routekaart

De maatwerkopleiding van NCIP werd ontwikkeld en uitgevoerd door Moerman, die ruime ervaring heeft in compliance- en integriteitstrajecten binnen de bouw- en vastgoedsector. “De eerste stap is altijd bewustwording,” legt hij uit. “Wat verstaan we onder integriteit? Hoe verhoudt die zich tot onze gedragscode? En wat betekent dat concreet in de dagelijkse praktijk?”

De training, opgebouwd als een trechtermodel, begon breed en werkte steeds specifiekier toe naar de persoonlijke praktijk van de deelnemers:

1. **Inleiding en context** Het verkennen van de begrippen ‘compliance’ en ‘integriteit’. Beide woorden worden vaak verschillend geïnterpreteerd, dus eenduidigheid was een eerste doel.
2. **Organisatie en reputatie** Wat betekenen integriteit en vertrouwen voor het imago van DKG en de continuïteit van de organisatie?
3. **Toepassing in de functie** Via praktijkcasussen werd besproken hoe accountmanagers integriteitsdilemma's kunnen herkennen en aanpakken.
4. **Morele intervisie** Aan de hand van het moreel intervisiemodel werden persoonlijke dilemma's stap voor stap ‘afgepeld’ en besproken.

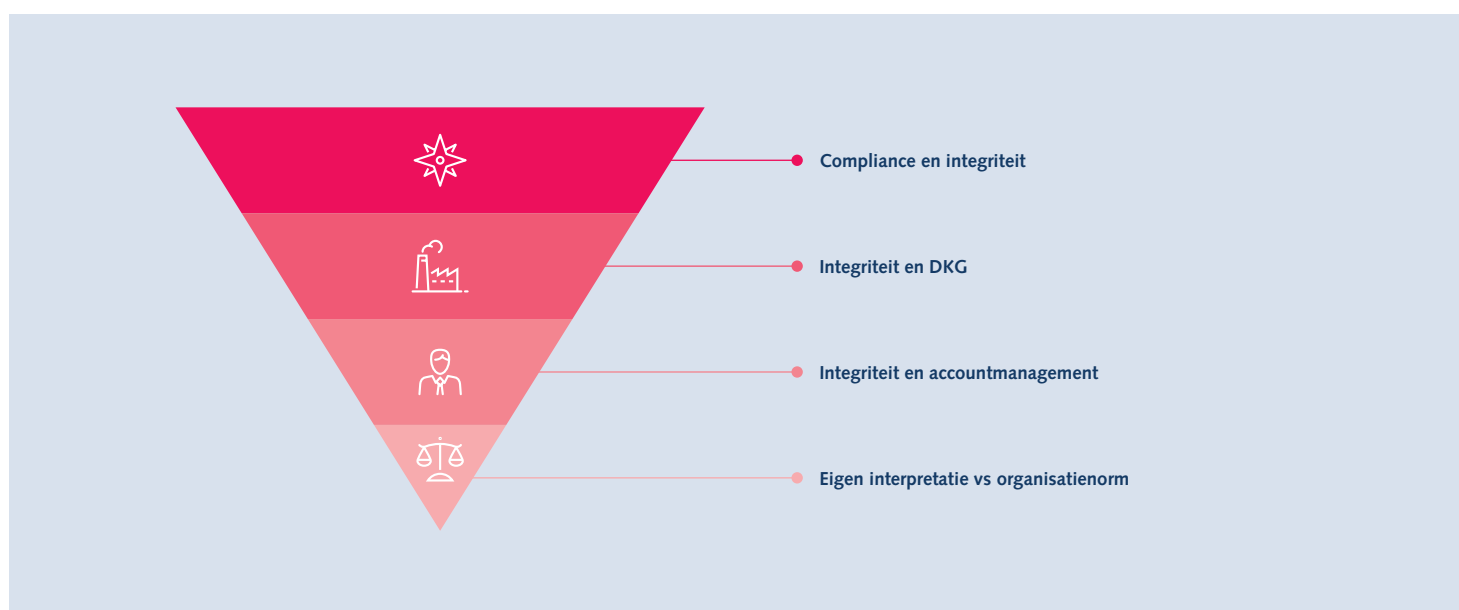
Moerman: “In die sessies ontstonden open gesprekken. Sommige deelnemers vertelden hoe ze druk ervaren om een deal te sluiten, of hoe grijs gebied soms lonkt. Maar ik zag ook veel zelfreinigend vermogen: de bereidheid om het gesprek eerlijk aan te gaan. Dat is precies waar integriteit begint.”

De rol van voorbeeldgedrag

Tijdens de sessies kwam ook de rol van leidinggevend en uitgebreid aan bod. “De directie is de hoeder van het morele kompas,” zegt Moerman. “Hun voorbeeld bepaalt hoe serieus integriteit wordt genomen. Tegelijk hoor je vaak dat de directie ‘makkelijk praten heeft’ omdat zij niet dagelijks in commerciële spanningsvelden opereren. Juist daarom is dialoog essentieel. Het morele gesprek moet beide kanten op.”

Ook Beks ziet dat als een belangrijk uitgangspunt: “We willen dat iedereen – van accountmanager tot directie – op dezelfde manier naar integriteit kijkt. Dat betekent heldere afspraken, maar ook ruimte om dilemma's te bespreken. Integriteit is niet iets wat je oplegt, het is iets wat je samen ontwikkelt.”

Door dilemma's te delen, leer je hoe je professioneel en verantwoord kunt navigeren.



Een cultuur in beweging

DKG is een stevig Brabants familiebedrijf met ongeveer duizend medewerkers, dat de laatste jaren een professionaliseringsslag maakt. De samenwerking met NCIP paste perfect in dat proces. "We wilden onze cultuur versterken," vertelt Beks. "Geen 'moeten', maar begrijpen waarom integer handelen essentieel is voor continuïteit."

Moerman vult aan: "Ik merkte dat mensen trots zijn op hun bedrijf. Ze willen het goed doen, maar soms helpt het om te praten over waar 'goed' precies begint en eindigt. Zo'n gesprek verbindt, omdat je samen onderzoekt welke waarden echt belangrijk zijn."

Van training naar borging

Een integriteitstraining is waardevol, maar het effect moet beklijven. Hoe zorgt DKG dat het thema niet wegzakt na afloop van de sessies?

Beks: "We hebben de training verankerd in onze dagelijkse manier van leidinggeven. Salesdirectors bespreken integriteitsdilemma's met hun teams in bilaterale gesprekken. Accountmanagers worden actief aangemoedigd om twijfelgevallen te bespreken, zonder angst voor repercussies."

Daarnaast werkt DKG aan een breder programma om compliance en integriteit duurzaam te borgen:

- E-learnings voor nieuwe medewerkers over integriteit, cybersecurity en dataveiligheid.
- Een register voor geschenken en uitnodigingen, waarin zowel inkomende als uitgaande giften worden vastgelegd.
- Herziening van sponsor- en inkoopbeleid, om consistentie en transparantie te garanderen.

De bereidheid om het gesprek eerlijk aan te gaan: dat is waar integriteit begint.

Integriteit is geen rem op commercieel succes, maar juist een versneller.

"Een accountmanager moet kunnen uitleggen waarom hij meegaat op een reis of een etentje met een leverancier," legt Beks uit. "Het kader is leidend – geen uitzonderingen. Dat biedt juist houvast."

Compliance als continu proces

De CFO benadrukt dat integriteit en compliance geen projecten zijn met een einddatum. "Het is een continu proces," zegt Beks. "We bekijken nu ook onze inkoopcontracten en offertes, om te toetsen of de principes van integriteit daar consequent in zijn doorvertaald. Uiteindelijk willen we dat integer gedrag geen bewuste keuze meer is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van hoe we werken."

Moerman herkent die beweging: "Wat mij opviel bij DKG is de intrinsieke motivatie. Mensen willen bijdragen aan een betrouwbare organisatie. Dat is de beste basis voor blijvend effect."

Leren van verwante sectoren

Moerman begeleidt regelmatig integriteitstrajecten binnen organisaties in de bouw, infra en vastgoed. Zo ontwikkelde hij eerder trainingen voor een gebiedsontwikkelaar en voor TBI, een bouwcombinatie waar hij interne toezichthouders hielp bij het versterken van hun morele weerbaarheid.

"De overeenkomsten zijn groot," zegt hij. "In al die sectoren draait het om vertrouwen: grote belangen, complexe ketens en langdurige relaties. Juist daar is integriteit cruciaal. De lessen die we bij DKG trekken, zijn dan ook breder toepasbaar."

Het effect van moreel vakmanschap

Wat DKG laat zien, is dat integriteit geen rem is op commercieel succes, maar juist een versneller. Een duidelijke morele koers schept helderheid, voorkomt reputatieschade en versterkt relaties. “Onze accountmanagers voelen zich zekerder in hun keuzes,” vertelt Beks. “Ze weten wat de bedoeling is, en dat geeft rust. Uiteindelijk leidt dat tot meer vertrouwen bij klanten én binnen de organisatie.”

Moerman noemt dat ‘moreel vakmanschap’: het vermogen om complexe situaties niet te versimpelen, maar te doorzien. “Integriteit vraagt om denken én doen. Door dilemma’s te delen, leer je hoe je professioneel en verantwoord kunt navigeren. Dat is precies wat deze training heeft opgeleverd.”

De volgende stap

Met de training van NCIP heeft DKG een stevige basis gelegd, maar Beks ziet het als een beginpunt. “Integriteit is nooit af. Het is iets waar je voortdurend aan werkt, net als aan kwaliteit of veiligheid. Het vraagt aandacht, reflectie en leiderschap. Maar ik zie dat het bewustzijn groeit – en dat is misschien wel het mooiste resultaat.”

Moerman besluit: “Wat mij bij DKG opviel, is trots. Mensen willen het goede doen. Die positieve grondhouding maakt het verschil tussen beleid en beleving. En precies dáár begint een integere organisatie.”

De Keuken Groep (DKG) uit Bergen op Zoom is producent van de merken Bruynzeel Keukens en Keller Keukens en telt circa duizend medewerkers. Het bedrijf combineert een rijke geschiedenis met een sterke focus op innovatie en professionalisering.

Het Nederlands Compliance & Integriteit Professionals (NCIP) ondersteunt organisaties bij het versterken van integriteit, compliance en ethisch leiderschap. Met trainingen, intervisie en advies helpt NCIP professionals om moreel bewust en effectief te handelen in complexe omgevingen.



COMPLIANCE: HOU HET PRAKTISCH

Hanneke Vliet Vlieland

De woningmarkt is een aparte wereld. De vraag overstijgt het aanbod flink en leidt daardoor soms tot verhitte taferelen. Tegelijkertijd is in corporatieland de ontwikkeling, bouw en toewijzing van woningen streng gereguleerd. De wereld van de woningcorporaties is er een van vele stakeholders op het gebied van politiek, bedrijfsleven en samenleving. Er wordt gebouwd en gewerkt met gemeenschapsgeld en wat er wordt gebouwd heeft direct impact op de samenstelling van die gemeenschap. Bovendien beheren en verdelen we een zeer schaars goed, namelijk betaalbare huurwoningen. Kortom: typisch een omgeving waarin een compliance officer zijn handen vol heeft aan het voldoen aan alle wet- en regelgeving. Des te opmerkelijker als een woningbouwvereniging de compliancefunctie tot in de puntjes geregeld heeft zonder compliance officer!

Hanneke Vliet Vlieland is ruim 6 jaar actief als directeur-bestuurder bij 3B Wonen, een woningcorporatie in Bergschenhoek met een portefeuille van zo'n 4500 woningen, en 50 medewerkers. Linda Keulen, propositiemanager (en compliance officer) bij het Nederlands Compliance Instituut en haar collega Sandra Lopulalan gingen met haar in gesprek. De logische eerste vraag was natuurlijk waarom 3B Wonen ervoor koos om geen compliance officer in dienst te hebben.

“Het was niet zozeer een kwestie van wel of niet met compliance aan de gang gaan, want dat was voor ons geen vraag. Vanzelfsprekend moet je zorgen dat je compliant bent. Praktisch gezien laat de omvang van onze organisatie niet toe dat we daar speciaal iemand voor aanstellen. Diverse collega's hebben een functie waarbinnen zij diverse taken combineren. Het combineren van al die rollen in een paar functies is wel ingewikkeld en in de praktijk lastig uitvoerbaar. Veel belangrijker is dan ook onze principiële overweging om compliance niet door één functionaris te laten belichamen.

We vinden dat onze integriteitscode in het dagelijks functioneren van al onze medewerkers moet doorklinken. Het is ieders verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat zijn of haar kennis van wet- en regelgeving actueel is. Dat leggen we ook nadrukkelijk vast in alle rollen en profielen.

Bij 3B Wonen werken we niet met een managementteam, maar met een visieteam, dat zich bezighoudt met de strategie en met de buitenwereld en zich zo min mogelijk bemoeit met de operatie. We signaleren wel trends en ontwikkelingen en attenderen onze collega's daar op de werkvloer op.

Ons visieteam is heel bewust divers samengesteld uit mensen met een maatschappelijk hart, maar met verschillende achtergronden en opvattingen. Dat is bewust kiezen voor een langer en moeilijker proces qua besluitvorming, maar op de lange duur wel een duurzamere weg met solide besluitvorming. Het debatteren op deze manier, over onze visie en de uitwerking in de praktijk vanuit diverse invalshoeken, leidt soms tot felle discussies, maar dat zorgt uiteindelijk voor verrijking van ieders denkbeelden.

Uiteindelijk vinden we elkaar altijd. Soms geeft de een iets toe, dan weer de ander, soms is de timing van een beslissing onderwerp van discussie. We werken altijd vanuit de overtuiging dat welke beslissing dan ook voor onze (toekomstige) huurders de beste beslissing moet zijn. Want het belang van onze huurders is uiteindelijk altijd het kompas voor ons belang als corporatie.

Medewerkers worden continu getraind op het gebied van regelgeving (die nogal eens verandert) op het gebied van huren, veiligheid, maar ook nieuwbouw. Alle nieuwe medewerkers worden daarnaast ingewerkt op kernwaardes, onder meer via een buddy-systeem.

In de praktijk hebben we 10 gulden regels samengesteld, die een praktische vertaling zijn van de integriteitscode. Eens per jaar gaan we met elkaar in kleine groepen medewerkers in gesprek over hoe we die 10 gulden regels in de praktijk uitvoeren en wat we aan hindernissen tegenkomen. Zo brengen we integriteit tot leven en horen wij wat er speelt bij onze medewerkers en hun dagelijkse praktijk. Daarnaast kunnen medewerkers laagdrempelig hun ervaringen delen en elkaar feedback geven.

Het is voor ons belangrijk dat mensen integriteit voelen en zich laten leiden door hun geweten en de wil om integer te handelen. Correctie en sanctionering achteraf zijn ook omschreven, maar daar wil je niet belanden. Integriteit in je bedrijfsvoering is uiteraard het meest stabiel als *iedereen* dat voelt en uitvoert. Zeker bij een corporatie, waar wordt gewerkt met gemeenschapsgeld en waar we werken voor kwetsbare bewoners zoeken we mensen die zich maatschappelijk verantwoordelijk en betrokken voelen.

Het is voor ons belangrijk
dat mensen zich laten
leiden door hun geweten
en de wil om integer te
handelen.



De portefeuille van 3B Wonen bestaat uit goed onderhouden woningen en een sterk groeiende nieuwbouwvoorraad. In de jaren dat er onvoldoende projecten waren om nieuw te bouwen, is ingezet op verduurzaming van de bestaande woningen. Dat bleek een gouden greep, toen een paar jaar geleden de energieprijzen sterk stegen en de verhoging van die prijzen beperkt kon blijven voor de huurders. Het gemiddelde energielabel van de woningen is dan ook A.

Inkoop bij aannemers en onderhoudsbedrijven is een hot issue. Natuurlijk wordt er van tevoren gescreend, maar zoveel valt er tegenwoordig niet te kiezen. Omdat arbeid schaars is, is op prijs inkopen lastig. De keuze voor continuïteit met heldere afspraken is dan veel belangrijker, want dat is waar je huurders op rekenen. Een betrouwbare duurzame partner heeft onze voorkeur boven telkens opnieuw aanbesteden."

Het toewijzen van huurwoningen staat ook garant voor allerlei aannames en onderbuikgevoelens. Dat is bij uitstek een onderwerp waar transparantie en integriteit cruciaal zijn om je koers te blijven varen. Hanneke: "De toewijzing van huurwoningen is met name streng gereguleerd, ook al denken mensen nog weleens dat daar sprake kan zijn van willekeur of afwijkingen.

Woningen worden verdeeld via Woonnet Rijnmond, het woonruimteverdeelsysteem in de regio. Wij worden op alle woningtoewijzingen 100% gecontroleerd. Dat systeem is absoluut sluitend. Systemen zijn consistent, maar menselijk gedrag is dat niet per se. Als een collega dat echt wil, is er bijvoorbeeld de mogelijkheid om bij woningloting iemand een tip te geven om als eerste te reageren.

Dat is precies de reden waarom wij zoveel aandacht besteden aan het gedrag van onze medewerkers. Zij zijn maatschappelijk betrokken en willen uit menselijkheid soms iemand helpen. Je wilt alleen niet dat iemand een tip geeft aan iemand anders, dat leidt tot de suggestie van vriendjespolitiek. In een kleine dorpsgemeenschap gaat dat een eigen leven leiden. Dat is ook voor die bewuste medewerker desastreus, want een goedbedoeld gebaar wordt daardoor ineens een enorm probleem.

En je voorkomt evenmin dat je bekenden tegenkomt aan de andere kant van de balie. Op verjaardagen krijg je natuurlijk regelmatig de vraag of je niet iets extra's kunt doen voor iemand. Dat gaat dus niet en dat valt niet bij iedereen even goed. Integriteit is dan van het grootste belang. Als zoiets aan de orde is, bespreken we dat ook intern. Zolang je dit soort vraagstukken met elkaar deelt, help je elkaar om professionele afstand te houden op emotioneel ingestoken verzoeken.

We doen ons best om onze integriteit uit te dragen door transparant te communiceren over hoe onze besluitvorming werkt.



Tegelijkertijd is de woningnood zo hoog, dat mensen steeds wanhopiger worden in hun zoektocht naar een woning. Medewerkers worden continu getraind om met die druk om te gaan. Er wordt op vele manieren een appèl gedaan op de medewerkers: emotioneel, verbaal, maar soms ook agressief. De open balie op het kantoor is er helaas niet meer, want af en toe escaleren situaties. Soms is zelfs de politie aanwezig of in de buurt bij gesprekken met huurders, van wie we verwachten dat dit uit de hand kan gaan lopen.

Daarbij worden er soms meldingen gedaan van overlast gevende burens in de verwachting dat deze huurders simpelweg de huur kan worden opgezegd. Ook dat kan niet zomaar en is aan strenge regelgeving gebonden, waarbij protocollen moeten worden gevolgd, dossiers moeten worden opgebouwd en allerlei andere maatregelen eerst moeten worden geprobeerd.

Je komt wel situaties tegen van onderverhuur, bijvoorbeeld bij mensen die zelf niet meer in de woning wonen of kamers verhuren, maar nog wel toeslagen ontvangen. Daar zijn we inmiddels druk mee bezig, om een nieuwe koers op te varen. Tegelijkertijd is de meldingsbereidheid van omwonenden laag om allerlei redenen en dan kunnen we niet veel.

Dan hebben we het nog niet over de verdeling naar statushouders toe. Ook die is opgelegd en hebben we gewoonweg uit te voeren. Dat leidt soms tot dreigementen en stemmingmakerij in de vorm van ongefundeerde beschuldigingen. Mensen kiezen er vaker voor om social media of de lokale pers in te zetten als spreekbuis voor onderbuikgevoelens in plaats van het gesprek aan te gaan.

We nodigen mensen ook nadrukkelijk uit om met ons in gesprek te gaan als ze overlast ervaren, via alle mogelijke kanalen. Ze moeten dan wel met concrete en gedocumenteerde incidenten komen en niet met vooroordelen en aannames. Er komt daarop eigenlijk vrijwel niets binnen, maar dat betekent niet dat die vooroordelen en aannames niet een *selffulfilling prophecy* kunnen worden.

We doen ons best om onze integriteit uit te dragen door transparant te communiceren over hoe onze besluitvorming werkt. Wat we zelf mogen beslissen en wat wordt opgelegd van overheidswege. Dat we het onderscheid duidelijk blijven maken tussen feiten en fabels.

We zitten als spin in het web tussen allerlei maatschappelijke en professionele partijen. We halen actief positieve en kritische input op bij al die partijen en zijn transparant in hoe we daarmee omgaan.

Jaarlijks wordt onze corporatie gevisiteerd, zoals dat heet. De meest recente beoordeling van 3B Wonen is goed. Men vindt dat wij een 'uitstekende maatschappelijke verankering' hebben en dat heeft direct te maken met hoe wij onze inspanningen verantwoorden. Een van de toetsvragen die we onszelf bij onze toekomstplannen altijd stellen is: 'wat heeft onze (toekomstige) huurder hieraan?' Zo houden we onze prioriteiten scherp."

Bij haar aantreden heeft Hanneke meteen een governance check gedaan. Dat is ook het advies dat zij andere corporaties mee wil geven:

- Check alle reglementen en statuten.
- Maak een compliancekalender, zodat er niets gemist wordt.
- Plan in wat er in enig jaar moet gebeuren.
- Voer het uit en leg het vast.
- Hou het praktisch.

Hanneke Vliet Vlieland heeft een achtergrond als projectleider, directeur en bestuurder in diverse organisaties in welzijn en wonen in de regio Rotterdam-Rijnmond. Sinds 2019 is ze directeur-bestuurder bij 3B Wonen.



16 TIPS VOOR DE KERSTVAKANTIE

De kerstvakantie is bij uitstek een periode van niet bezig zijn met werk. Lekker naar buiten, alleen of met je dierbaren. Het is traditiegetrouw de tijd van bezinning, goede gesprekken, de kerstmis, lekker koken of je laten verwennen in een mooi restaurant met je gezin, familie of vrienden. Of lekker op de bank met een goed boek, een goed glas of een fraaie film of documentaire op je scherm. Kortom keuze genoeg, maar te veel keuze kan ook leiden tot keuzestress. Wat zijn onze aanraders voor deze kerstvakantie? We zijn er eens voor gaan zitten en delen graag onze favorieten.



LUISTEREN

1. Factor Kuifje

Podcast van BNR Nieuwsradio
Diane Wielenga, hospitality manager: "Factor Kuifje is een zoektocht langs oude mysteries, ontbrekende stukjes geschiedenis en verloren schatten. In de afleveringen, van rond de 25 minuten, hoor je spannende waargebeurde verhalen, die niet zouden misstaan in een Kuifje-verhaal. Heerlijk om te luisteren!"



2. Op zoek naar Marlotte

Podcast van Zembla, BNNVARA

Jessica Kouwenoord, HR adviseur: "Een bizar verhaal over Annika, die een meisje (Marlotte) leert kennen, dat ernstig gewond in het ziekenhuis ligt. Na Marlottes dood lijkt haar leven een mysterie. Zembla gaat op onderzoek uit en valt van de ene verbazing in de andere! Marlotte heeft nooit bestaan! Een aanrader!"



3. Alle Geschiedenis Ooit – Grote namen

Podcast van Dag en Nacht Media en Podimo

Annemarie Pierik, recruiter: "Drie amateurhistorici [Nynke de Jong, Arco Gnocchi en Thom Aalmoes] vertellen de beste verhalen uit de wereldgeschiedenis. Hier hoor je over bijzondere figuren uit de geschiedenis, van Toetanchamon tot Johan Cruijff. Toegankelijk, leuk om te luisteren en leerzaam."



LEZEN

1. Een vriendin van vroeger

Susan van Eyck, de Fontein

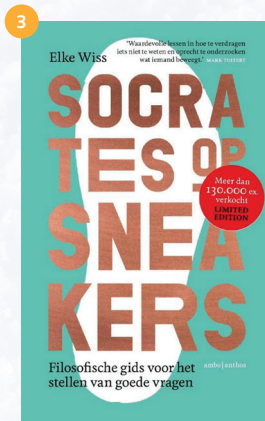
Martin Kool, senior relatiemanager:
"Ik ben sowieso erg geïnteresseerd in de Tweede Wereldoorlog en dit is een boek dat heel makkelijk leest. Ik heb het in één dag uitgelezen en heb het aan twee mensen aangeraden, en zij hebben het ook in één dag uitgelezen."



3. Socrates op sneakers

Elke Wiss, ambo | anthos

Hetty van Rooij, senior compliance officer: "Ik herken [...] de open vragen die leiden tot antwoorden waar ik op dat moment niet eens aan dacht, waarbij mooie gesprekken ontstaan waarvan je nog dagen na-geniet omdat er af en toe weer een flard in gedachten voorbijkomt. Kerst, ik wens je mooie gesprekken toe!"



2. De ogen van Mona

Thomas Schlessler, Wereldbibliotheek

Mirjam Veen, senior compliance officer:

"In dit boek kijk je door de ogen van een tienjarig meisje naar meer dan vijftig beroemde kunstwerken die tentoongesteld zijn in drie grote musea in Parijs (Louvre, Orsay en Beaubourg). Het lezen van dit boek heeft mijn nieuwsgierigheid naar het zien van de kunstwerken 'in het echte' opgewekt. Wat zal ik zien als ik voor het betreffende werk sta? Wat doet het dan met mij?"



4. De stilte van de witte stad

Eva García Sáenz de Urturi, Bruna Uitgevers

Peter Westdijk, senior compliance officer: "De hoofdpersoon is een profiler, die in een reeks van bizarre moorden wordt getrokken als onderdeel van de politiemacht die op zoek is naar de dader. Een ervaring in zijn persoonlijk leven maakt hem niet zo goed en objectief als anders. In de serie (van inmiddels 5 boeken) blijft deze kwestie zijn handelen bepalen. De strijd tussen plichtsbesef en moreel besef zoals we die als compliance officers ook in ons werk tegenkomen, maar dan belicht vanuit een ander perspectief. Aanrader als je van spanning houdt!"

5. Eenvoudig financieel onderzoek

Willem Steunenberg, Vakmedianet

Sjoerd Dijkstra, coördinator CDD/KYC:

"Een erg nuttig boek om te lezen. Het werkt voor mij ontspannend om in de helikopter te stappen, het gehele proces te aanschouwen en hoe ik daarin een nuttige schakel kan zijn én hoe en wat opvolgende schakels doen in het proces."



1. Winterwandeling Mastbos, Breda

Niels Plokhooy, planningscoördinator: "Een winterwandeling is voor mij de perfecte manier om even te ontspannen en een frisse neus te halen tijdens de kerstvakantie. Het Boswachterspad in het Mastbos in Breda is een echte aanrader. Het startpunt is bij café De Kogelvanger. Volg de gele bordjes met het hert voor een mooie route van ongeveer 7 kilometer."



2. Wandelroute N70

Diane Wielenga, hospitality manager: "Deze wandelroute geeft een prachtig beeld van de stuwwal bij Nijmegen. De route gaat over acht 'bergen' en door bossen in het Rijk van Nijmegen."

Met prachtige vergezichten over polders, schilderachtige laantjes en het rivierenlandschap. Het is een wandelroute van 14,2 kilometer, met enkele klimmen en dalingen, dus uitermate geschikt als stevige wandeling."

3. Schaatsen

Sjoerd Dijkstra, coördinator CDD/KYC: "Het liefst natuurlijk op natuurijs, maar een kunstijsbaan is een prima alternatief. Leuk voor het hele gezin!"



4. Skiën in Oostenrijk

Karen Scheffers, opleidingscoördinator (én skilerares): "Toe aan een welverdiende break? Dan zijn de pistes van Sankt Anton of Serfaus-Fiss-Ladis (SFL) absoluut aanraders! Voor een gezellige wintersport met het hele gezin zit je helemaal goed in SFL – brede pistes, kindvriendelijke voorzieningen en volop zon. Zoek je juist meer uitdaging op de piste én een après-ski die legendarisch (en berucht) is? Dan is Sankt Anton jouw bestemming!"



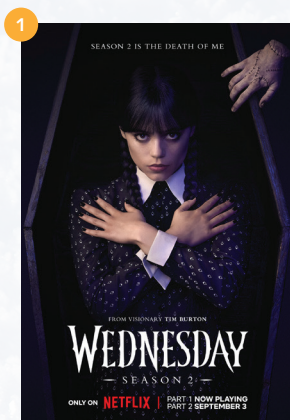
KIJKEN

COMPLIANCE-INSPIRATIE

1. Wednesday

Serie op Netflix

Linda Keulen, propositiemanager: "Biedt een duistere, humoristische kijk op het leven van Wednesday Addams, vol mysterie."



1



2

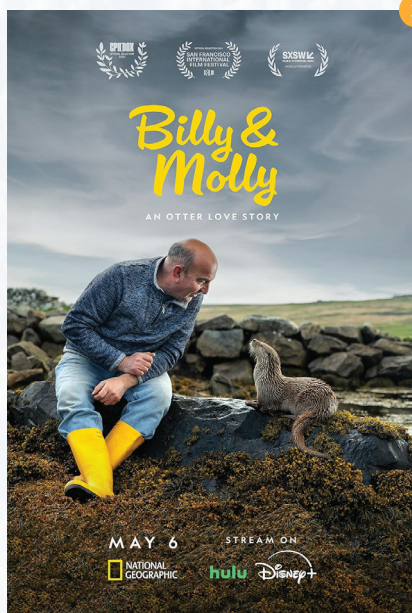
2. Slow Horses

Prijswinnende serie op Apple TV

Sandra Lopulalan, senior marketing- en communicatieadviseur: "Een parodie op de Britse spionagedienst MI5, een prachtige serie van anti-helden, die natuurlijk de echte MI5 agenten steeds weer te slim af zijn. Begin bij seizoen 1, dan snap je de context beter. Het zorgt er wel voor dat je meteen verslingerd bent. Inmiddels al in seizoen 5! Titelsong gezongen door Mick Jagger!"

3. Billy & Molly: An Otter Love Story

Documentaire van National Geographic, o.a. te zien op YouTube en Disney+
Dirk de Jong, compliance officer: "Voor wie van natuur houdt – met een vleugje psychologie en Schotse cultuur. Een wilde otter spoelt aan bij Billy en zijn vrouw op de Shetlandeilanden en wordt onverwacht onderdeel van hun leven. Warm, nuchter en verrassend rustgevend."



3



4

4. Buy Now: The Shopping Conspiracy

Documentaire op Netflix

Jolijn Bensink, junior compliance officer: "Deze documentaire confronteert je met de realiteit van overconsumptie en haar gevolgen. Het heeft mij ontzettend aan het denken gezet!"

SCHADUWWERK ALS MEDICIJN TEGEN POLARISATIE

Door Edgar Karssing

In tijden van groeiende tegenstellingen lijkt luisteren alleen niet meer genoeg. Edgar Karssing bespreekt het boek 'Van debat naar dialoog' van Paul Stamsnijder en verkent hoe 'schaduwwerk' kan helpen het wij-zijdenken te doorbreken. Ware verbinding begint niet bij de ander, maar bij zelfonderzoek en morele bescheidenheid.

Ik: Ik maak me ernstig zorgen over het wij-zijdenken: wij zijn goed en zij zijn fout! We verstaan elkaar niet meer, we raken elkaar kwijt.

Jij: Dan heb ik een leestip. Het boek 'Van debat naar dialoog. Waarderend communiceren in tijden van polarisatie' van Paul Stamsnijder.

Ik: Ik ken zijn boek 'Purpose. Het verhaal van de moraal'. Daarin legt hij uit hoe een purpose aangeeft wat de rol van een 'ik' in het grotere geheel is. Wat is nu zijn boodschap?

Jij: Stamsnijder benadrukt het belang van de ontmoeting. Daar kunnen we ervaren dat een ander één van ons is en het wij-zijdenken doorbreken. Een van zijn slotzinnen is dat elke ontmoeting een kans is om het beste in jezelf en de ander te zien.

Ik: En dat vereist dat we vooral goed naar elkaar luisteren? [Zucht.] Dat heb ik nu vaak genoeg gehoord.

Jij: Goed luisteren is altijd belangrijk. Wat mij aanspreekt in zijn boek is de nadruk op schaduwwerk als medicijn tegen polarisatie. Het is de rode draad in zijn betoog: het doorbreken van wij-zijdenken begint bij jezelf, bij zelfonderzoek. Bijvoorbeeld niet meteen zuchten omdat je denkt dat je alles al weet. Polarisation is niet alleen het probleem van 'de ander', jij bent zelf onderdeel van het probleem.

Ik: Schaduwwerk? Dat klinkt nogal duister. Zwaarmoedig. Wat bedoel je?

Jij: Schaduwwerk betekent dat jij jezelf eerlijk onder ogen durft te zien zodat je een realistisch zelfbeeld hebt. Zodat jij je bewust bent van je eigen aannames, vooroordelen en gevoelens tijdens spreken en luisteren. En ja, dat betekent ook dat je kijkt naar die delen van jezelf die je liever verbergt, zoals onzekerheid, verdriet of de angst om buitengesloten te raken.



►
Paul Stamsnijder
Van debat naar dialoog
ISBN 9789024473359

Uiteindelijk is een ontmoeting een oefening in bescheidenheid: niet het gelijk, maar het begrip staat centraal.

Ik: Maar nu doe je alsof ik het probleem ben, alsof ik dat wij-zijdenken veroorzaak.

Jij: Dat doen we met elkaar, en we kunnen dit alleen doorbreken door met zelfcompassie onze eigen feilbaarheid onder ogen te zien. Door in de morele voorbereiding op een ontmoeting met onszelf af te spreken dat we de ander als mens willen zien en nieuwsgierig zijn: we willen de ander niet veranderen maar begrijpen.

Ik: En als die ander niet mee wil doen, als die ander niet voor rede vatbaar is?

Jij: Stamsnijder stelt: *If you argue with a fool, there are two.*

Ik: Precies.

Jij: Maar concludeer dat niet te snel. Stamsnijder laat ook zien dat woorden geen wapens hoeven te zijn en het gesprek geen strijdtoneel. Hij geeft verschillende mini-oefeningen voor de morele voorbereiding op de ontmoeting: zodat je bewust en actief kiest voor verbinding. Uiteindelijk is een ontmoeting een oefening in bescheidenheid: niet het gelijk, maar het begrip staat centraal.

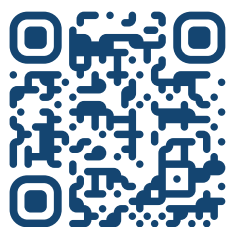
Edgar Karssing is als hoogleraar Filosofie, Beroepsethiek en Integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. In zijn laatst verschenen boek 'Het feilbare geweten' gaat hij in gesprek met Adam Smith. ISBN 9789491252587



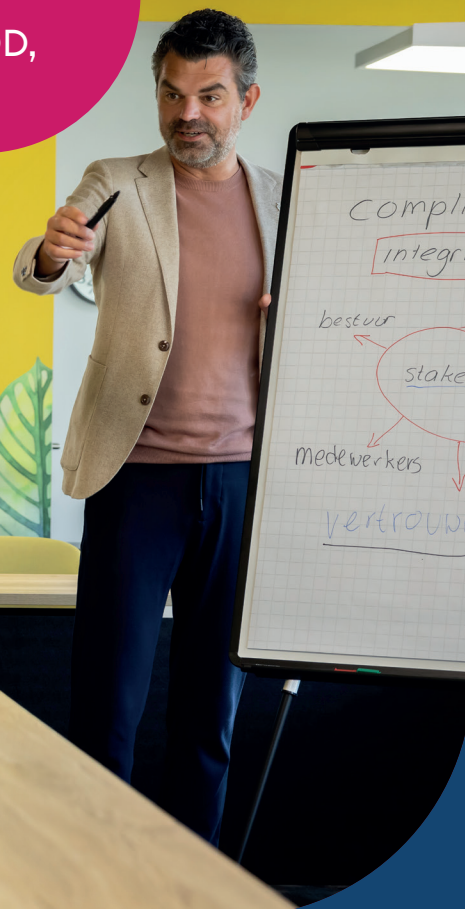
Leren. Certificeren. Bouwen.

NCI - Praktische opleidingen op het gebied van CDD, compliance en integriteit.

Nederlands
compliance
— sinds 1999 —
Instituut



Bouw aan jouw toekomst

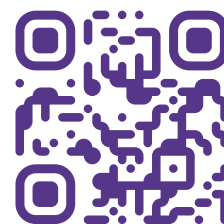


Ondersteuning. Advies. Vertrouwen.

NCIP - Compliance advies, recruitment en vertrouwenspersonen.



NCIP
Compliance & Integriteit



Laat ons helpen