
DE COMPLIANCE OFFICER



VEER- KRACHT

COLOFON

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

REDACTIE:

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

Tel. 088 99 88 100

E-mail: redactie@complianceofficer.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN

VERDER MEE: Sascha Kramer, Ali Niknam, Frank van Luijk, Erik van Daalen, Sip Koole, Eva Abbing, David Pije, Edgar Karssing, Erwin Seydel, Eline Scheele, Diane Wielenga, Ruud van der Mast en Eric Schuiling

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Helene de Bruin

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

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

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kun je per e-mail doorgeven aan redactie@complianceofficer.nl.

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

Wil je je abonnement opzeggen, dan kun je je afmelden via redactie@complianceofficer.nl.

Oplage 3.500 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

6 INTERVIEW

Ali Niknam, oprichter en CEO bung

10 COMPLIANCE ACTUEEL

Deel nu jouw wow-moment

12 SPEAKERS' CORNER

Compliance in een agile omgeving

16 COMPLIANCETHEMA

Bijten in de hand die je voedt

24 COMPLIANCECOLUMN

26 COMPLIANCE ACTUEEL

Veranderbereidheid

30 SPEAKERS' CORNER

Compliance voor beesten

38 SPEAKERS' CORNER

Zeven denkrichtingen voor veerkracht bij compliance

42 INTERVIEW

Sascha Kramer, compliance officer bij SBM Offshore

48 COMPLIANCETHEMA

Reikwijdte nazorg van de financieel dienstverlener

51 COMPLIANCE-OPLEIDINGEN



WETEN IS NOG GEEN DOEN

DAT 'WETEN' WE, MAAR WE 'DOEN' HET NIET

Wanneer we als compliance officer of als bestuurder graag willen dat mensen in onze organisatie nieuw beleid gaan uitvoeren, dan zijn we snel geneigd om een 'awarenesstraject' op te zetten. Er wordt door organisaties veel geïnvesteerd in e-learningen over bijvoorbeeld CDD of privacy. Het informeren over nieuw beleid of over nieuwe regels is echter niet genoeg. Dat leidt veelal niet automatisch tot nieuw gedrag. 'Weten is nog geen doen'. Dat 'weten' we. Maar we 'doen' het niet. En dat is zonde, want daardoor is de investering in een e-learning of andere manieren van awareness creëren soms voor een deel weggegooid geld.

In 2017 heeft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een rapport gepubliceerd, 'Weten is nog geen doen'¹. Dit rapport is erop gericht om zelfredzaamheid van burgers te versterken. Het rapport richt zich op beleidsmakers bij de overheid. De WRR beoogt hiermee dat beleidsmakers niet alleen kijken naar de kant van 'weten' maar ook de moeite nemen om te kijken naar 'doen' en hoe je dat in het beleid kunt aanmoedigen. In het rapport wordt bevestigd dat het verstrekken van informatie niet voldoende is voor verandering van gedrag. De onderzoekers maken in het rapport daarom onderscheid tussen 'denkvermogen' en 'doenvermogen'.

Hoewel dit rapport gericht is op de overheid en burgers, kun je hier als compliance officer dankbaar gebruik van maken. Wat maakt nu dat mensen het wel weten maar niet overgaan tot handelen? En hoe kun je de keuzearchitectuur dusdanig veranderen dat mensen eerder tot het juiste gedrag overgaan? Zit je al op het puntje van je stoel? Ik wel als het over het beïnvloeden van het juiste gedrag gaat.

In het rapport worden vijf mentale vermogens verkend die verdeeld zijn over denk- en doenvermogen:

1. informatie verzamelen en wegen;
2. een plan maken;
3. in actie komen;
4. met tegenslag omgaan;
5. volhouden.

Of mensen de vijf mentale vermogens goed kunnen inzetten om tot handelen te komen, hangt voor een deel af van cognitieve kenmerken. 'Begrijp ik de beschikbare informatie en kan ik hier een afweging in maken?' Daarnaast hebben niet-cognitieve kenmerken invloed. Zoals de manier waarop mensen met 'stressoren' omgaan², de capaciteit voor zelfcontrole³ en overtuigingen⁴ die iemand heeft. Dit onderzoek geeft aan dat van de niet-cognitieve kenmerken de *approach temperament* de meeste invloed heeft op het handelen van iemand, gevolgd door zelfcontrole. Deze kenmerken hebben beide meer invloed dan het opleidingsniveau van iemand ('het weten').

¹ WRR, *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*, april 2017.

² Mensen met een *approach temperament* zijn eerder geneigd om 'stressoren' onder ogen te zien en aan te pakken terwijl mensen met een *avoidance temperament* zijn eerder geneigd zijn 'stressoren' te ontkennen en te vermijden.

³ Je zou hier in mijn optiek ook 'discipline' kunnen lezen.

⁴ Geloofd bijvoorbeeld iemand dat zijn handelen invloed kan hebben om een situatie aan te passen.

Door je een voorstelling te maken van het doel dat je wilt bereiken en van de obstakels die je hiervoor moet overwinnen, vergroot je de motivatie voor gedragsverandering.

Naast cognitieve en niet-cognitieve kenmerken wordt in het rapport stilgestaan bij situationele invloeden zoals stress en mentale vermoeidheid⁵. Wanneer mensen stress of mentale moeheid ervaren, heeft dit een negatief effect op het al dan niet overgaan tot actie.

De onderzoekers roepen op om gebruik te maken van de kennis die we beschikbaar hebben. Zij adviseren om methodes te gebruiken die bewezen werken. Een voorbeeld is 'mentaal contrasteren'. Daarmee wordt bedoeld dat mensen zich een voorstelling maken over welk doel ze willen bereiken en daarna van alle obstakels die dat kunnen voorkomen. Hoe ziet een 'client-onboardingproces' eruit in het nieuwe CDD-beleid? Deze gedachteoefening vergroot de motivatie en de energie voor gedragsverandering. Een ander voorbeeld is 'implementatie-intenties'. Hiermee wordt bedoeld dat je vooraf aangeeft wat je in een bepaalde situatie zult doen: wanneer het niet regent, ga ik fietsend naar mijn werk.

In het verlengde van de splitsing van het 'denk-' en 'doen-vermogen' wordt in het rapport onderscheid gemaakt in twee manieren van beleid maken: rationalistisch perspectief en realistisch perspectief. Het rationalistisch perspectief⁶ is het klassieke beleidsperspectief, dat ervan uitgaat dat meer *weten* automatisch leidt tot beter *doen*. Het realistisch perspectief⁷ is een vertaling van de gedragswetenschappelijke bevindingen uit verschillende onderzoeken. Dit realistisch perspectief gaat ervan uit dat mensen niet altijd handelen, ondanks hun goede voornemens. 'Je gaat niet automatisch meer sporten, ook al weet je dat dit gezonder zou zijn.' Weten leidt niet altijd tot doen.

Na het lezen van het rapport is het eigenlijk ondenkbaar dat je bij het maken van (compliance)beleid nog uit zou gaan van het rationalistisch perspectief. Of toch eigenlijk weer wel? We 'weten' wel dat het anders zou moeten. Maar we 'doen' het niet. Veel compliancebeleid wordt vanuit rationalistisch perspectief geschreven. Terwijl we 'weten' dat dat de oplossing niet is.

5 Wie zich langdurig mentaal moet inspannen of zijn impulsen moet beheersen, merkt dat vroeg of laat de vermoeidheid toeslaat. Er wordt in het rapport onderscheid gemaakt tussen objectieve moeheid (de persoon is moe en kan het daarom niet) en subjectieve moeheid (de persoon voelt zich moe en wil daarom niet).

6 Rationalistisch perspectief: weten leidt tot doen, sturen via informatie en financiële prikkels, mensen moeten de wet kennen, uitvoering van het beleid is zakelijk en afstandelijk.

7 Het realistisch perspectief: weten is nog geen doen, sturing via keuzearchitectuur, mensen moeten de wet ook kunnen (niet alleen kennen), uitvoering van het beleid is persoonlijk en proportioneel.

Daarnaast werd ik in het rapport getriggerd door het advies om mentale belasting te monitoren. Impliciet gaan we er wellicht vanuit dat we een onuitputtelijk mentaal budget hebben. Dat is niet zo, er is sprake van een 'mentaal budget' dat nu eenmaal op kan raken. En als dat op is, dan zijn we minder geneigd tot het maken van zorgvuldige afwegingen, kunnen we minder goed met tegenslag omgaan en houden we minder lang vol. Wanneer het mensen niet lukt om zich anders te gedragen, kan het zo zijn dat het mentale budget op is.

Om zuiniger om te gaan met het mentale budget, kun je gebruik maken van *nudging*. Een zacht duwtje de goede richting uit waarbij mensen nog steeds zelf blijven kiezen in plaats van harde maatregelen zoals een verbod.⁸ Op deze manier kun je de keuzearchitectuur vriendelijker maken. Dit is vanzelfsprekend niet alleen van toepassing op je eigen mensen, maar kan ook goed worden ingezet bij klanten.⁹

In deze editie van De Compliance Officer besteden we aandacht aan 'Veranderen en veerkracht'. Verwachten wij nu dat compliance officers veranderkundigen worden? Nee, dat is niet mijn oproep, en lijkt me ook niet wenselijk. Verandermanagement is een vak apart. Maar laten we alsjeblieft wel gebruik maken van inspirerende wetenschappelijke kennis die beschikbaar is als het gaat om het beïnvloeden en veranderen van gedrag. Dat betekent voor mij onder meer dat we verder vragen naar de vraag achter de vraag als iemand bij ons aanklopt voor een e-learning. Gaat het om kennisdelen? Of wil je echt ander gedrag faciliteren? Want daar is dan meer voor nodig. Van 'weten' naar 'doen'.

Cora Wielenga

8 Zie ook de vele voorbeelden die gegeven worden door Cass Sunstein en Richard Thaler in hun boek 'Nudge'.

9 Zie ook het werk van team consumentengedrag van de AFM die gebruik maakt van gedragswetenschappelijke kennis om klanten te helpen om betere keuzes te maken.



ALI NIKNAM, OPRICHTER EN CEO BUNQ:

**“GEEN TICK-
THE-BOX,
MAAR GOEDE
INTENTIES”**



De luis in de pels van de Nederlandse bancaire wereld doet zeker aan compliance, maar gebruikt liever de proef 'zou-je-dit-aan-je-moeder-verkopen?' Desondanks heeft bunq een complianceafdeling die, breed gezien, uit zo'n twintig medewerkers bestaat. Afvinkers? Nee, stelt *Ali Niknam*: "Ik houd niet van tick-the-box-mensen. Ik vaar op goede intenties."

We hebben jou voor een interview gevraagd omdat je – naar ons idee – door bunq invloed hebt op het bankenlandschap. Zie je dat zelf ook zo? "Als je objectief kijkt dan kun je stellen dat in de jaren voordat bunq op de markt kwam, niks of weinig is vernieuwd. Voor onze komst was de taart gewoon verdeeld. Maar sinds bunq is er wel een ommezwaai gekomen. Ook bij de traditionele banken ontstond de noodzaak – eigenlijk vanuit angst – om te veranderen. Ik weet niet hoe groot onze invloed is, maar we worden, ook al zijn we klein, serieus genomen. Ik hoop dat onze invloed op die vernieuwing en verandering goed is."

bunq is nauw verbonden met jouw naam. Kan bunq er ook zijn zonder jou? "Ik ben het gezicht naar buiten, maar we doen dit echt met z'n allen! Doorgaans houden IT'ers er niet van om in de spotlights te staan. Ik trouwens ook niet, maar ik zie deze rol wel echt als mijn taak. Let wel: bunq is van ons hele team. We hebben allemaal gezien welke invloed het heeft op de maatschappij, economie, onderlinge verhoudingen en mensen als banken ongezond zijn. Onze drijfveer voor het opzetten van een nieuwe bank is dat we allemaal vinden dat het probleem van ongezonde banken pas echt opgelost wordt als er diversiteit is. Of bunq zonder mij kan? Vandaag nog niet, maar binnen een jaar of twee kan bunq zonder mij. Er moeten nog een paar dingen op hun plek vallen."

Je hebt veel moeite moeten doen om een bankvergunning te krijgen. Dit nummer gaat over veerkracht. Hoe heb je de moed erin gehouden? "Er is een boek over ons geschreven, 'Breken met banken', daarin kun je het hele verhaal lezen. Maar om je vraag te beantwoorden: je zit voortdurend in een achtbaan. Je voelt dat het dichterbij komt en dan is iedereen *happy*. En dan hoor je drie weken niks of er komt een brief en dan word je daar weer helemaal gek van. Ik vind het echt zwaar hoor. Soms denk ik ook wel eens: 'Laat maar'. Tegelijkertijd hoort dat bij ondernemen. Stel dat je nooit moe bent of onzeker of nooit de handdoek in de ring wilt gooien... Dan ben je niet op het scherpst van de snede bezig. Elke topsporter, topondernemer, top-*whatever* heeft pijn. Want je doet natuurlijk iets wat niet normaal is. Elke keer is de frustratie anders en gaat ze over iets anders; dan is het de wetgeving, dan een persoon die jou niet snapt en die je dwarszit... We zijn een soort onbegaanbaar pad, begaanbaar aan het maken. En dat vraagt veerkracht."

Hoe onderhouden jullie binnen bunq de veerkracht van de organisatie? Hoe veerkrachtig zijn je medewerkers? "We wisten vanaf het begin dat de uitkomst onzeker was. Maar wie zekerheid wil, gaat niet bij een start-up werken. Het is toch een houding, een mentaliteit. Vind je dat interessant, spannend, ga je ervoor? Dan solliciteer je bij bunq."

We zijn een soort onbegaanbaar pad begaanbaar aan het maken. Dat vraagt veerkracht.

Ons gezamenlijke doel was en is de bancaire wereld veranderen, dat is een *drive*. En dat motiveert, ook al zit het soms tegen. En verder is het vrij simpel: *Keep your eyes on the prize* en blijf rennen. Dat heeft ons inmiddels ook in Duitsland, Frankrijk, Spanje, Italië, Oostenrijk en België gebracht."

Zijn jullie betrokken bij consultaties voor nieuwe regels of innovatie van financiële producten?

"Soms wel, soms niet. Het hangt vaak van personen af, want ik noem de dingen bij naam en zeg hoe ik het zie. Niet iedereen wil of durft dingen anders te zien, veranderingen te accepteren. Maar als er behoefte is aan een soort objectieve blik die het speelveld kan overzien, dan deel ik graag mijn visie. Ik ben geen bankier, geen *regulator* en geen politicus, maar ik heb wel een zekere onbevooroordeelde kijk op de bancaire wereld. Ik probeer als ik mijn mening uit altijd zuiver te blijven en aan te geven of ik iets zeg uit het belang van bunq of uit algemeen belang."

Wat is bunq: een techbedrijf met een bankvergunning of een geautomatiseerde bank?

"We zijn geen van beide. Wat wij zijn is: *user centric!* Ons vertrekpunt was: hoe ziet het bancaire stelsel eruit als we dat vandaag opnieuw mogen inrichten? Zonder enige beperking. Natuurlijk hebben we rekening gehouden met de beperkingen van de wet- en regelgeving en van techniek. Maar dat wat je dan overhoudt, is het best mogelijke. Dat is bunq. Wij zijn dus geen van beide! Toch noem ik ons vaak een techbedrijf. Waarom? Die beginnen doorgaans bij *gebruikersbehoefte*, bijna per definitie. Maar het is niet een doel op zich om een techbedrijf met bankvergunning of geautomatiseerde bank te zijn, ons doel is klanten helpen zoals we zelf geholpen willen worden."

Als Nederlands Compliance Instituut zijn we natuurlijk nieuwsgierig hoe bunq zich bezighoudt met compliance. "Compliance is bij ons heel breed, ook

al omdat de bancaire sector overgereguleerd is. Er is geen visie, daardoor wordt er regel op regel gestapeld over dingen die we niet willen. Er zou juist een visie moeten komen over de dingen die we wél willen. Maar goed, intussen hebben we natuurlijk compliance officers die controleren of onze producten aan alle regels voldoen. Toch heb ik af en toe de neiging om tegen ze te zeggen: 'Wij zijn *user centered*. Wij zitten hier niet om *tick-the-box* exercities uit te voeren. Als jij mij in de ogen kunt aankijken en meent dat je dit product aan je moeder kunt verkopen, dan vind ik het goed. En als er gezeur komt, omdat we een of ander vinkje hadden moeten zetten, zeg dan maar dat het mijn schuld is.'

Onze moeders zijn ons geweten; de intentie moet goed zijn. Compliance is in mijn ogen dus meer dan afvinken. Bovendien blijft het dan ook interessant werk. Wat je helaas ziet gebeuren, is dat de mensen die oprecht nadenken en de juiste intenties hebben, afdruipten als ze die ruimte niet krijgen. Dat is denk ik een breder probleem tegenwoordig. Artsen, verpleegkundigen, onderwijzers beklagen zich ook over een stapeling van werkzaamheden, die voorkomt dat ze zich kunnen bekommeren om waar het écht om gaat: een patiënt, een leerling, een student."

Welke rol heeft de compliance officer binnen bunq? "Er zijn drie rollen: 1) kijken of we binnen bunq alles

goed doen, 2) alarmbellen laten afgaan als we iets verkeerd doen en 3) ervoor zorgen dat de intentie geborgd wordt en mensen verantwoordelijkheid durven en kunnen nemen voor hun acties. Ik wil geen mensen die lijstjes afwerken! Ik wil dat iedereen zich hier gesterkt voelt om zelf goede keuzes te maken. Ik geloof in goede intenties.

We hebben een afdeling compliance met twee officers. Daarnaast werken er bij transaction monitoring acht medewerkers en bij onboarding zes. Verder hebben we nog een aantal legal mensen. Compliance is echt wel serieus groot."

Kun je compliancewerkzaamheden aan een machine overlaten? “Ja, maar zeker niet alles! Bij *on boarding* hebben we bepaalde procedures inderdaad geautomatiseerd. Denk aan gegevens- en identificatiecontrole. En we bouwen, onder meer bij transaction monitoring, bepaalde foefjes in zodat we mogelijke fraude kunnen opsporen. Maar dat blijft ingewikkeld, omdat niemand natuurlijk een sticker op zijn voorhoofd heeft met ‘Ik fraudeer’.”

Er is interbancaire samenwerking. Bijvoorbeeld op het gebied van fraude- of witwasbestrijding.

Wat vind je daarvan? “Er zijn wat dit onderwerp betreft twee bijzondere dingen aan de hand. Ten eerste zijn banken veroordeeld tot het doen van opsporing en rechnering, wat eigenlijk heel gek is. Natuurlijk moet je je klantenbestand schoon houden, maar als jij € 100 overmaakt, kan ik als bank natuurlijk niet zien waar dat bedrag voor bedoeld is.

Het tweede vreemde is dat, omdat het over privacy gaat, elk instituut het wiel zelf aan het uitvinden is. Paneuropees hebben we zo'n 4.000 banken die allemaal hun eigen wiel

aan het uitvinden zijn, fraudeurs kunnen dus voorlopig hun gang gaan door van bank naar bank te hopen.

Onder leiding van De Nederlandsche Bank is nu wel een platform opgericht om kennis te delen. Als je echt wilt dat banken het goede kunnen doen, dan moet je ons ook in staat stellen het goed te doen. En dus moeten we data delen, toegang hebben tot het delen van elkaars persoonsgegevens, want dan kunnen we ons ook echt opstellen als een opsporingsdienst. Maar als je het *echt* goed wilt doen, dan moet je de opsporingsdienst die we al hebben optimaal toerusten en zijn taak laten uitvoeren.

Overigens werken we wel steeds meer samen met banken, bijvoorbeeld op dit onderwerp. Men is steeds meer bereid om ook naar ons te luisteren. Maar als je me vraagt wat ik er echt van vind, dan stel ik graag de wedervraag: ‘Waarom zouden we dit allemaal doen?’ Dan is het antwoord van de meeste banken: ‘Omdat de wet dat vraagt.’ Ik vraag hun dan: ‘Is de wet onveranderlijk?’ Ondanks de goede intenties hebben wet- en regelgeving vaak onbedoelde negatieve effecten die noch in het voordeel zijn van de algemene bank noch van de klant.”



Ali Niknam (1981) werd geboren in Canada, maar is van Iraanse afkomst. Hij richtte zijn eerste bedrijf op toen hij net 16 jaar oud was. Hij was begin 20 toen hij TransIP startte, het grootste Nederlandse bedrijf in domeinnamen en webhosting. In 2012 veranderde hij de wereld van de financiële dienstverlening radicaal door de oprichting van bunq.

DEEL NU JOUW WOW-MOMENT

Cora Wielenga

Kun je je een dag voor de geest halen waarop je van je werk naar huis reed en echt een **wow**-gevoel had over die dag? Een moment waarop je met een tevreden gevoel terug kijkt. Neem even de tijd om je deze dag of dat moment weer helemaal te herinneren voordat je verder leest.

Mocht je geen enkel moment kunnen bedenken en dat jammer vinden, dan helpt het om deze vragen aan collega's te stellen. Verhalen van je collega's leveren meestal vanzelf inspiratie op voor je eigen wow-momenten.

Wanneer je een moment in gedachten hebt genomen, sta dan even stil bij de volgende vragen:

- Wat was de situatie? Hoe loopt het verhaal?
- Wat maakte dat ik tevreden was of dat ik een wow-gevoel had?
- Wat was mijn bijdrage aan het moment of aan die dag?

Waarschijnlijk is het prettig om hier even stil bij te staan. En wellicht doe je dit – net als vele anderen – niet heel vaak. We doen immers gewoon ons werk, niets bijzonders toch?

En toch is een wow-moment heel bijzonder. Als je een aantal wow-momenten hebt verzameld, geeft dat vaak weer wat je belangrijk vindt in je werk, of wellicht zelfs in het leven. Vaak zijn verhalen over wow-momenten een vertaling van beroepstrots. Veel Nederlanders vinden 'trots' nogal een groot woord. Amerikanen zijn daar bijvoorbeeld veel gemakkelijker in. Omdat wij 'trots' in Nederland vaak te groot vinden, vraag ik bewust naar een moment waar je tevreden over was, of wat je een wow-gevoel gaf. Dat is al iets minder groots dan 'trots'. Mijn vragen over 'tevreden' en 'wow-momenten' uit je vak, leiden uiteindelijk wel

tot 'beroepstrots'. Beroepstrots is een vertaling van onze bezieling voor het vak. Het geeft aan waarom we voor dit vak hebben gekozen en waarom we er 's ochtends ons bed voor uit komen.

Waarom schrijf ik nu over deze gedachte-oefening?

Dat doe ik omdat ik een wens heb om veel wow-momenten van compliance officers te verzamelen. En deze wow-momenten wil ik graag bundelen in de volgende editie van dit magazine. Als dat plan lukt, dan verwoordt de volgende editie van dit blad de beroepstrots van de compliance officer. Prachtig lijkt me dat.

Ik deel graag een van mijn wow-momenten met je.

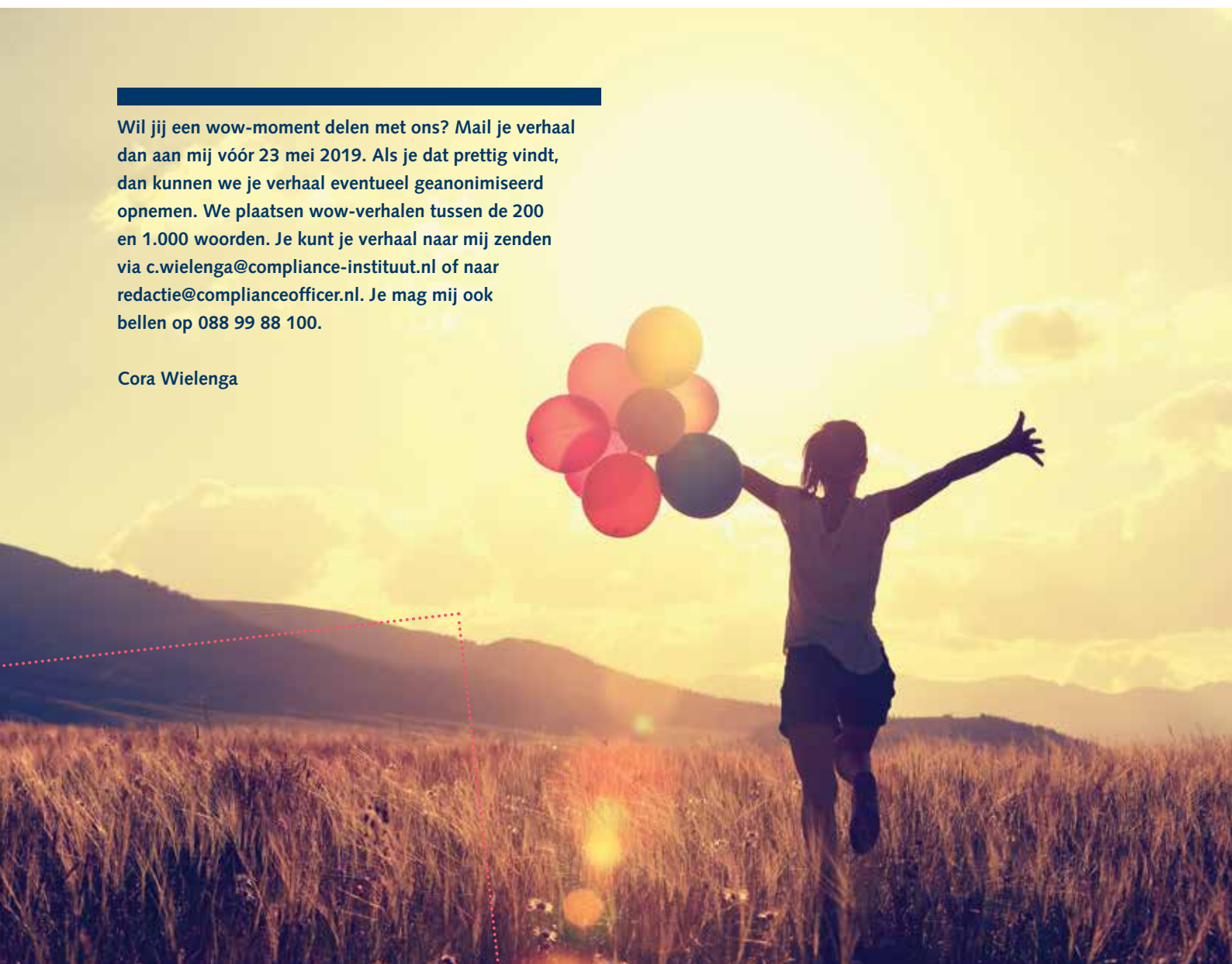
Enige tijd geleden voerden we met een team een oorzaak-analyse uit. Tijdens dit onderzoek keken we niet alleen naar de structuur van de processen en de organisatie, maar ook naar gedrag en cultuur. Ons onderzoek leidde tot een rapport met een aantal oorzaken. Eén van de oorzaken lag bij het gedrag van het bestuur. Eerlijkheid gebiedt me te zeggen, dat ik dat nog steeds lastig vind om dat op te schrijven. Het bestuur is immers ook onze opdrachtgever. En in dit geval schatten wij in dat het bestuur deze feedback niet echt zou kunnen waarderen. Toch hebben wij hier in ons rapport goed bij stil gestaan. We schrijven het rapport immers voor de organisatie, en niet om de bestuurders te plezieren. Met enige spanning ga ik dan toch naar de

presentatie van zo'n onderzoeksrapport. Zoals viel te verwachten was niet iedereen even blij met de uitkomsten. En dat is zacht uitgedrukt. Het leidde tot een pittig gesprek.

Een paar weken later gingen we terug, zoals we altijd doen na zo'n onderzoek. Om te toetsen in hoeverre onze aanbevelingen zijn begrepen en omarmd. Inmiddels had het bestuur de tijd gehad om de bevindingen te laten bezinken en intern te toetsen. Zou het kunnen kloppen wat hier staat maar eerder niet werd uitgesproken? De weerstand was verdwenen. Het probleem werd gezien en onderkend. Zij hadden zelfs stappen ondernomen om zichzelf bewuster te laten zijn, zodat zij daarmee voor een deel de oorzaak van het probleem wegnamen. Op zo'n dag rijd ik niet fluitend, maar echt zingend naar huis. Het is maar een klein steentje in de rivier, maar och, wat kan ik daar blij mee zijn. Wow!

Wil jij een wow-moment delen met ons? Mail je verhaal dan aan mij vóór 23 mei 2019. Als je dat prettig vindt, dan kunnen we je verhaal eventueel geanonimiseerd opnemen. We plaatsen wow-verhalen tussen de 200 en 1.000 woorden. Je kunt je verhaal naar mij zenden via c.wielenga@compliance-instituut.nl of naar redactie@complianceofficer.nl. Je mag mij ook bellen op 088 99 88 100.

Cora Wielenga



COMPLIANCE IN EEN AGILE OMGEVING

Erik van Daalen

Agile werken wordt steeds meer toegepast. Wat betekent agile werken voor compliance en voor de rol van de compliance officer? Dit artikel gaat over wat agile werken is en wat dit voor de rol van de compliance officer betekent. Het artikel is tot stand gekomen op basis van literatuur en eigen praktijkervaring.

Wat is agile werken?

Agile betekent letterlijk wendbaar, behendig of lenig. Het is een term voor allerlei manieren om als organisatie op een flexibele manier om te gaan met de steeds sneller veranderende omgeving, zoals eisen van klanten, veranderende technische mogelijkheden, maar ook veranderende wet- en regelgeving.

Agile werken is gestart in de software industrie en wordt sindsdien ook in vele organisaties buiten deze sector toegepast. Zeventien software ontwikkelaars hebben in 2001 het zogenaamde Agile Manifesto¹ opgesteld. In dit manifest, dat inmiddels veelvuldig is vertaald, staat de kern van wat agile werken is:

“Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we:

- Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen
 - Werkende software boven allesomvattende documentatie
 - Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen
 - Inspelen op verandering boven het volgen van een plan
- Hoewel wij waardering hebben voor al hetgeen [aan de rechterkant] van de bovenstaande vier punten (red.) staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd.”

Waar het in een traditioneel gestuurde organisatie nog heel normaal is om bijvoorbeeld een jaarplan te schrijven, werken agile organisaties inmiddels op een andere, meer flexibele manier. Zij zijn gericht op het op korte termijn leveren van een werkend product aan de klant, waarna dit product telkens wordt verbeterd, onder andere op basis van feedback van deze klanten.

Zoals in het manifest wordt beschreven zijn mensen en hun onderlinge interactie erg belangrijk bij deze manier van organiseren. Het vereist een bepaalde mindset van mensen in de organisatie. Open staan voor veranderingen, eerlijk zijn over je capaciteiten en verantwoordelijkheid nemen in een zelforganiserend team zijn voorbeelden hiervan.

Het succes van het team wordt bepaald door de mate waarin de teamleden met elkaar kunnen samenwerken. Eén van de onderliggende methoden van agile is de scrum methodiek. Dit is een uitgewerkte methode van plannen, uitvoeren en bijsturen waarin bijvoorbeeld geregelde, korte bijeenkomsten van het team de basis vormen. In dit soort bijeenkomsten wordt niet alleen vooruit gekeken naar hetgeen de komende weken op de planning staat, maar wordt ook gereflecteerd op de afgelopen weken om zodoende met elkaar te bepalen hoe nog beter met elkaar kan worden samengewerkt.

¹ Agile Manifesto, zie agilemanifesto.org

Ondanks dat voor effectieve samenwerking de focus ligt op houding en gedrag blijft ook de vastlegging van de samenwerking in processen en tools van belang. Agile werken betekent voortdurend zoeken naar een goede balans tussen deze twee factoren.

Welke valkuilen kunnen we als compliance officer tegenkomen en hoe omzeilen we deze?

Het is goed voor te stellen dat agile werken ook in jouw organisatie al zijn intrede heeft gedaan. Daarom lijkt het mij waardevol een aantal overwegingen te beschrijven die je als compliance officer moet maken of effectief te kunnen blijven. Deze overwegingen beschrijf ik aan de hand van een drietal valkuilen, met direct daarbij een aantal aanbevelingen hoe je ervoor kunt zorgen dat je deze ontwijkt.

Valkuil 1: Alles verandert, niets wordt vastgelegd

Als compliance staan we voor het versterken van de integriteit van de organisatie waar we zelf ook deel van uitmaken. Om op de langere termijn als organisatie te kunnen blijven bestaan, is het op een eerlijke en transparante manier zaken van belang. Zoals het agile manifest beschrijft, ligt een sterke focus van deze manier van werken in samenwerking met de klant. Dat zouden we als compliance officer moeten toejuichen.

Risico van het agile werken is dat organisaties dit te eenzijdig doorvoeren, bijvoorbeeld door processen niet meer vast te leggen en genomen besluiten niet meer te documenteren. In veel organisaties geldt het adagium 'niet vastgelegd is niet gedaan'. Het risico hiervan is natuurlijk dat er een te sterk bureaucratisch gewicht wordt gehangen aan de besturing van de organisatie. Mijn aanbeveling is dan ook om een gezonde balans te vinden tussen vastlegging en verandering. Je kunt als compliance officer hiermee een goede start maken door je, samen met de lijn, af te vragen wat minimaal zou moeten worden vastgelegd om een aantoonbaar integere en beheerste bedrijfsvoering te kunnen aantonen.



Valkuil 2: Achteraf is het makkelijk vlees keuren

Hoe vaak ben je als compliance officer niet geconfronteerd met de vraag of je jouw goedkeuring nog even wilt geven aan het nieuwe productontwerp? 'Nog even' omdat het vaak voorkomt dat dit op het allerlaatste moment gebeurt. Het idee achter agile werken is ook het werken met korte verbetercycli. Dus niet na een jaar pas merken dat een bepaald product niet aan de eisen voldoet, maar al na twee weken constateren dat bijvoorbeeld eisen met betrekking tot zorgplicht niet voldoende zijn verwerkt in het productontwerp. Dat vereist dus een directe operationele betrokkenheid van iemand die zich bezighoudt met eisen op het gebied van dit soort risico's.

Ook op het gebied van samenwerking in teams reflecteren teams regelmatig. Als jij als compliance officer iets wilt weten over gedrag en cultuur in de organisatie, dan kun je in dit soort bijeenkomsten prima informatie ophalen. Maar ook feedback geven zou tot de mogelijkheden moeten behoren. Agile is erop gericht dit soort informatie snel te verwerken in een aangepaste manier van werken.

Valkuil voor de compliance officer is niet voldoende betrokken te zijn bij deze verbetercycli en pas achteraf, na te lange tijd, feedback te geven op de inhoud of het proces.

Het is goed om je als compliance officer te realiseren op welke momenten jouw interventie de meeste kans heeft om omgezet te worden in verbetering van het product en/of de samenwerking. Hier is geen standaard recept voor te geven.

De compliance officer kan op verschillende manieren betrokken zijn bij een agile team of productontwikkelingsproces. Voorstelbaar zijn de volgende manieren:

1. De compliance officer maakt onderdeel uit van het agile team; hij neemt mede-eigenaarschap voor de op te leveren (deel)producten en heeft hier dan ook directe invloed op.
2. De compliance officer wordt voor daadwerkelijke vertaling van de wensen naar producten door het team betrokken om zodoende zijn advies te geven.
3. De compliance officer toetst de uitgewerkte wensen, voordat gestart wordt met daadwerkelijke realisatie ervan.
4. De compliance officer wordt door het team betrokken bij het testen van het product, hij bekijkt de demoversies en de reviews.


SPEAKERS' CORNER

Bij alle van de bovenstaande manieren is de vraag relevant in welke mate de compliance officer nog onafhankelijk het proces en het opgeleverde product kan monitoren en beoordelen. Het is voor het goed kunnen functioneren van de compliance functie in de tweede lijn immers niet wenselijk dat de 'slager zijn eigen vlees keurt'.

Het heeft zijn voordelen om een compliance officer direct in het multidisciplinaire agile team te plaatsen. Compliance officers zijn erop getraind om gedragspatronen te zien, open en eerlijke tegenspraak te leveren en valkuilen te identificeren op het gebied van wet- en regelgeving. Ook het 'verkopen' van de regels aan het team kan onderdeel zijn van de bijdrage aan het team. Als je het team helpt door hun bijdrage te koppelen aan de ambities, kernwaarden en eventueel wet- en regelgeving, dan draag je bij aan het collectieve besef, dat het team bezig is met een wezenlijke taak binnen de organisatie. Niet alleen motiveert dit enorm, het draagt uiteindelijk ook bij aan een betere beheersing van compliancerisico's.

De valkuil van het keuren van het eigen vlees valt te omzeilen door als compliance officer met name een adviserende rol te spelen in het proces. De daadwerkelijke besluitvorming zou buiten de directe betrokkenheid van de compliance officer moeten plaatsvinden. Een voorbeeld is vooraf goed het onderscheid tussen de verantwoordelijkheden van de eerste, tweede en derde lijn te hebben afgestemd in de organisatie. Bij de verantwoordelijkheid van de eerste lijn, de plaats van het agile team bij productontwikkeling, hoort dus ook nadrukkelijk de verantwoordelijkheid voor het inzichtelijk hebben van de eisen die vanuit wet- en regelgeving aan een dergelijk product gesteld worden. Als je daarnaast als compliance officer zorgt, dat de teams in de eerste lijn doorlopend goed zijn geïnformeerd over specifieke eisen die vanuit compliance risico's te stellen zijn aan de op te leveren resultaten, dan werk je voldoende proactief mee terwijl je je onafhankelijke rol kunt blijven vervullen.

Mocht je als compliance officer toch worden toegevoegd aan het multidisciplinaire team, dan is het vanuit onafhankelijkheidsperspectief aan te raden om een andere functionaris vanuit de tweede lijn de compliance monitoring te laten uitvoeren.



Als een team het vertrouwen krijgt van zijn leidinggevende, neemt het dit vertrouwen over, waarna je nog meer vertrouwen kunt geven: de positieve besturingscirkel.

Valkuil 3: Vertrouwen is goed

Agile teams verbinden zich aan het behalen van een doel op korte termijn. Het team moet hiervoor effectief samenwerken aan een (deel)product dat aan de gestelde eisen voldoet. Om deze werkwijze effectief in te voeren, moet er bij een traditioneel bestuurd organisatie nogal wat veranderen. Je bent er niet zomaar. Poets bijvoorbeeld vanavond maar eens je tanden met je tandenborstel in je andere hand, dat is echt even wennen.

Bij agile werken gaat het eerder over het denken in waarden en principes en werken binnen kaders dan handelen vanuit processen, methoden en technieken. Werken met processen, methoden en technieken is prima, maar als de vraagstukken veranderen is er vanuit de processen niet altijd een oplossing voorhanden. Vanuit waarden, principes en kaders is dat een ander verhaal. De beheersing van compliance-risico's kan onderdeel van de waarden en principes zijn. In de kaders kunnen hiertoe bepaalde regels worden opgenomen waar teams aan moeten voldoen of waar teams in hun uitvoering rekening mee moeten houden.

Agile gaat uit van zelforganiserende teams waar vakmensen een belangrijke rol innemen. Vakmensen beschikken over de benodigde kennis om de gewenste toegevoegde waarde te leveren in een agile team. Succesvol samenwerken kan alleen met voldoende focus op houding en gedrag, van zowel jezelf als de ander. Het uitwerken van de verwachtingen ten aanzien van gedrag en houding met daarna het ook daadwerkelijk invoeren van eventuele wijzigingen kost zoals bekend tijd.

Dit besef maakt dat je als leidinggevende minder overhaaste beslissingen neemt op het moment dat de samenwerking nog niet op elk onderdeel optimaal is. Als een bepaald team in mindere mate de eigen verantwoordelijkheid neemt, bestaat het risico dat de organisatie niet voldoet aan de vereisten. De valkuil is dat deze tekortkoming wordt opgevangen met het doorvoeren van meer maatregelen. Maar zoals het agile manifest ook beschrijft zien de opstellers meer heil in mensen en hun onderlinge interactie dan processen en hulpmiddelen. Het instellen van aanvullende maatregelen zoals nieuwe processen en hulpmiddelen kan leiden tot een negatieve besturingscirkel.

Vertrouwen creëren bij teams start bij het geven van vertrouwen. Als een team het vertrouwen krijgt van zijn leidinggevende, neemt het dit vertrouwen over, waarna je nog meer vertrouwen kunt geven: de positieve besturingscirkel. Belangrijk is om naast het geven van vertrouwen continu te blijven benoemen welke houding en gedrag je van de teams verwacht. Hierin kun je als compliance officer

ook een coachende rol innemen ten opzichte van de leidinggevende in de eerste lijn.

Naast deze interventies richting de eerste lijn is het ook aan te bevelen om je als compliance officer ook op de stakeholders in de omgeving van het team te richten. Het bewust maken van de impact van stakeholders op de besturingscirkels in de organisatie is een belangrijke rol. Het vormen van een oordeel over de volwassenheid van organisatieonderdelen en op basis hiervan acties definiëren kan een waardevolle bijdrage zijn van de compliance officer. Het volwassenheidsmodel dat wordt beschreven door Jez Humble en David Farley in hun boek 'Continuous delivery'² kan hierbij behulpzaam zijn. Zij hebben dit model zelf ook succesvol ingezet bij diverse organisaties voor het bepalen van de agile volwassenheid. Letterlijk geven zij ook aan, dat de uitkomsten van het model gebruikt kunnen worden om de houding ten opzichte van compliance vast te stellen.

Samenvattend

De belangrijkste competentie van een compliance officer in een agile omgeving is dat hij op basis van observaties en constatering de juiste focus van zijn interventie kiest, zoals houding en gedrag, vakmanschap en het stellen van kaders, bijvoorbeeld ten aanzien van vastlegging van besluitvorming. De compliance officer kan prima betrokken worden bij het ontwikkelen van het product of oplossing. Hij kan hiertoe onderdeel zijn van een multidisciplinair team in de eerste lijn, maar moet bewust omgaan met de vereiste van onafhankelijkheid.

Het maakt de compliance officer effectiever als hij naast zijn vakinhoudelijke kennis ook beschikt over kennis van verandermanagement, zoals het bewust zijn van het risico van negatieve besturingscirkels³. De agile volwassenheid van de organisatie bepaalt de mate waarin de compliance officer de teams en de organisatie de ruimte kan geven om zelfstandig te voldoen aan de vereisten die vanuit compliance gesteld kunnen worden.

Erik van Daalen is als senior agile realisator/trainer /coach/inspirator verbonden aan KWD Resultaatmanagement. Erik studeerde Technology, Policy and Management aan de Technische Universiteit in Delft.

2 J. Humble en D. Farley, *Continuous delivery*, Uitgever Pearson education, 2010.

3 A. Ardon, *Doorbreek de cirkel*, Uitgever Business contact, 2018.

BIJTEN IN DE HAND DIE JE VOEDT

EN VEERKRACHTIG REAGEREN ALS DIE HAND TERUGSLAAT

Frank van Luijk en Eric Schuiling

Inleiding

Een compliance officer wordt geacht mensen, direct of indirect, aan te spreken op hun gedrag. Lang niet altijd zal daar positief op gereageerd worden. Effectief (blijven) communiceren en je niet uit het veld laten slaan, veerkracht, is dan belangrijk. In dit artikel geven we allereerst tips voor een effectieve communicatie, communicatie die rekening houdt met de aard, het doel en het belang van de gesprekspartner. We baseren ons daarbij met name op zelf geleerde lessen en onderzoek van anderen. En we vertellen iets over een aantal psychologische valkuilen. Kennis van die valkuilen kan mogelijk je eigen effectiviteit en daarmee je eigen veerkracht vergroten. Vervolgens bespreken wij veerkracht als één van de essentiële competenties van compliance officers. We werken het begrip veerkracht uit en we beantwoorden de vraag welke eigenschappen veerkrachtige mensen hebben.

Effectieve communicatie: 'Begin with the end in mind'¹

Als je weet wat je wilt bereiken, kun je meestal ook al wel goed bedenken welke stappen je moet nemen om er te komen. Het gehaast een gesprek in rollen, waarbij je je niet hebt kunnen losmaken uit een eerdere uitgelopen afspraak, is niet zo'n heel lekkere start van een goed gesprek over compliance.

Het heeft zin om de tijd te nemen en je te bedenken wat je wilt bereiken, wat je hiervoor moet doen en hoe je dit gaat aanpakken. Dit vergt naast een goed besef van je eigen

doelen, plannen, kennis en vaardigheden ook een goed begrip van je gesprekspartners. Immers, samen zul je tot resultaat moeten komen. Compliance is geen *one man show*. Empathie, het vermogen om je te kunnen verplaatsen in de positie en gevoelens van de ander, telt wezenlijk mee in de mate waarin je als compliance officer effectief bent. Bij die voorbereiding hoort dus ook het je verdiepen² in je gesprekspartner: Wat is het voor iemand? Waar is hij of zij gevoelig voor? Zo hebben sommige managers licht narcistische trekjes. Zij willen vooral bewondering oogsten. Zij plaatsen zichzelf op een voetstuk en willen bijzonder graag dat anderen dat ook doen. De narcist overschat de eigen kwaliteiten en capaciteiten. Dit type denkt dat hij intelligenter is dan anderen. Als compliance officer een narcistische manager confronteren met kritiek zal door die manager al snel als een persoonlijke krenking worden opgevat.

Andere managers willen vooral aardig gevonden worden; zij hebben een sterke *need for affiliation* (de behoefte om aardig gevonden te worden). Overigens een eigenschap die niet erg bevorderlijk is voor effectief leiderschap. Immers, het vooral te vriend willen houden van iedereen kan gemakkelijk leiden tot besluiteloosheid, onduidelijkheid en zelfs het doen van tegenstrijdige toezeggingen. Deze 'mensenvriend' geeft je als compliance officer waarschijnlijk gelijk wanneer hij kritiek krijgt, hij wil je niet tegen het hoofd stoten, maar het is zeer twijfelachtig of er uiteindelijk ook iets gebeurt.

1 Stephen R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2010.

2 Frank van Luijk, *De ontspoorde manager*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2014.

Een ander herkenbaar type is waarschijnlijk ook de structopaat: de manager die bij problemen roept om meer regels, en wanneer die ook weer niet voldoen, roept om nog meer regels en procedures. Meer structuur is voor de structopaat de oplossing. Praten met een dergelijke manager kan er gemakkelijk toe leiden, dat je na dat gesprek weer een hoofdstuk aan het handboek compliance gaat toevoegen. Zeker wanneer je zelf bijvoorbeeld een 'mensenvriend' bent. Overigens, wellicht voelen sommige structopaten zich juist wel aangetrokken tot het vak van compliance officer.

Verdiep je dus in je gesprekspartner en probeer de manier waarop jij je boodschap brengt af te stemmen op het karakter van de ander. Vraag je af: 'Waar is hij of zij gevoelig voor?' Inlevingsvermogen, empathie, is daarbij essentieel.

Hoe breng je de boodschap?

Het inleven in de ander helpt je bij het inschatten van de effectiviteit van je boodschap en dus ook bij het afstemmen van deze boodschap op de ontvanger ervan. Nu is empathie

niet een trucje dat je zomaar leert. Empathie wordt in eerste instantie gezien als een persoonskenmerk, waar je in meer of mindere mate over beschikt. Afgezien van deze persoons-eigenschap zijn er echter verschillende technieken die je kunnen helpen met het voortdurend afstemmen van je boodschap op de ontvanger ervan.

Veel compliance officers zullen in hun opleiding al te maken hebben gehad met het LSD-model. De afkorting staat voor Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Het model is erop gericht om goed te begrijpen wat de ander zegt. De ervaring leert immers, dat we van nature helemaal niet zo goed zijn in luisteren. Soms kun je een gesprek eerder interpreteren als *load and reload*: gesprekspartners vuren hun eigen opvattingen continu op elkaar af, zonder dat ze echt begrip hebben voor het feit dat de ander er een ander standpunt op na kan houden. Ze laten met deze manier van doen eigenlijk zien helemaal niet zo geïnteresseerd te zijn in wat de ander vindt. Net terwijl jij even naar adem moet happen, omdat je je argument heel omstandig toelicht, springt de ander in dit gat en vuurt zijn ideeën op jou af. Terwijl de ander dit doet, ben jij bezig met bedenken wat



We zijn altijd op zoek naar de oorzaak van gedrag. Waarom doet iemand wat hij of zij doet?



je gaat zeggen (en dus niet met echt luisteren). Je let goed op het moment waarop de ander adem haalt, zodat jij weer in dat gat kunt spingen. Een vermoedende bezigheid, die vaak niet leidt tot een groei in wederzijds begrip en een positief resultaat van het gesprek. Luisteren als eerste goede voornemen is misschien nog wel belangrijker dan bedenken hoe jij zelf je boodschap gaat brengen.

Voordat je je boodschap brengt, is het belangrijk je het volgende te realiseren. Het is een algemeen menselijke eigenschap dat wij altijd op zoek zijn naar de oorzaken van gedrag: waarom doet iemand wat hij of zij doet? Die oorzaken kun je zoeken in de persoon zelf ('Dat is nu eenmaal zijn karakter.', 'Hij is gewoon niet slim genoeg.', 'Zij zoekt altijd de grenzen van wat mag en niet mag op.' etc.). Die oorzaken kunnen ook toegeschreven worden aan de omgeving, de context, de omstandigheden ('Hij kon er niets aan doen.', 'Met zo'n opvoeding moest hij wel op het slechte pad belanden.', 'Onder normale omstandigheden zou zij dit niet doen, maar door de stress was zij zichzelf niet.'). De oorzaken van gedrag toeschrijven aan de persoon zelf, heet interne attributie. De oorzaken toeschrijven aan de omstandigheden is externe attributie.

Nu is met die attributie iets vreemds aan de hand. We hebben in het algemeen de neiging om bij ons eigen gedrag succes intern te attribueren, en falen extern. Bij het gedrag van de ander is die neiging vaak precies omgekeerd. Dus een manager die in strijd met bepaalde complianceregels heeft gehandeld, is zelf geneigd om de omstandigheden de schuld te geven ('Ik kan er niets aan doen, in deze situatie kon ik niet anders.'). Terwijl jij als compliance officer de neiging hebt om de schuld juist bij de persoon zelf te leggen. Wanneer de ander begint over de omstandigheden, de complexiteit van de situatie, de druk die er op hem of haar werd uitgeoefend, dan ben jij geneigd om te denken 'smoesjes, je probeert je er onderuit te kletsen'. Overigens geldt dit fenomeen ook voor jou zelf. Wanneer jij als compliance officer een gesprek voert met een manager en het gesprek loopt niet goed, of loopt zelfs uit de hand, dan heb jij zelf de neiging om de ander de schuld te geven ('Met die man is geen normaal gesprek te voeren.', 'Ongelooflijk, wat heeft die een lange tenen.'). En wanneer een gesprek goed loopt, dan komt dat natuurlijk door jouw geweldige voorbereiding, jouw empathie en jouw gesprekstechniek. Op deze manier leidt attributie dus niet tot effectieve verandering, niet bij jezelf en ook niet bij de ander.

Overigens lijkt de neiging om succes intern te attribueren en falen extern vooral bij mannen sterk te leven. Bij vrouwen is dit gemiddeld genomen minder het geval. Soms werkt het bij hen zelfs andersom. Een voorbeeld: mannen die moeite hebben met het gebruik van een bepaald IT-systeem hebben de neiging om het systeem de schuld te geven, vrouwen hebben de neiging om te denken dat ze onvoldoende hebben opgelet bij de gebruikerscursus.

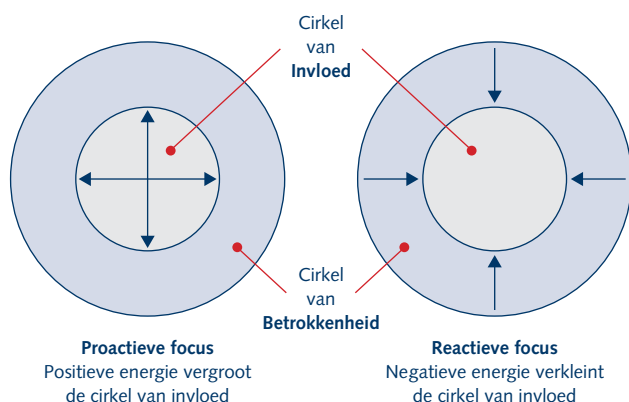
Graag geven we op deze plek nog een algemene tip: Jij-boodschappen leiden tot meer weerstand dan ik-boodschappen. Een jij-boodschap bevat een concreet verwijt aan de ander, zoals: 'Jij bent in gebreke gebleven'. Een ik-boodschap gaat uit van jezelf: 'Ik vind dat je in gebreke gebleven bent'. Jij-boodschappen kunnen gemakkelijk als een persoonlijke aanval gezien worden, leiden dus automatisch tot meer weerstand en zijn daarom minder effectief.

Garantie tot aan de deur!

Ook al heb je aan alles gedacht in de voorbereiding van een gesprek en heb je alle tips en trucs ingezet die je tot je beschikking hebt, je zult altijd zien dat het een keer uit de hand loopt. Je hebt immers niet alles onder controle. In de compliancepraktijk van alledag hebben we te maken met tegenslag, weerstand, persoonlijke aanvallen en meer van dat soort ellende. Wij zien veerkracht daarom ook als een cruciale competentie voor compliance officers.

Hoe veer je terug bij tegenslag?

Steven Covey³ schreef over de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid.



Een model dat aangeeft dat je bij meer zaken betrokken kunt zijn of kunt voelen dan dat je daadwerkelijk kunt beïnvloeden. In zijn toelichting bij dit model beschrijft Covey dat mensen die effectief gedrag vertonen, zich toeleggen op de zaken die in hun beïnvloedingsfeer liggen en daarmee hun invloed ook vergroten. Als je je teveel focust op alle zaken waar je je wel zorgen over maakt, maar die je eigenlijk zelf niet kunt beïnvloeden, zorg je eigenlijk voor je eigen ontevredenheid en soms zelfs frustratie.

Deze benaderingswijze komt ook terug in de rede van prof. dr. Erwin R. Seydel van de Universiteit Twente uit 2012.⁴ Seydel geeft hierin een verkenning van het thema 'veerkracht'. Op basis van verschillende eerdere onderzoeken op het gebied van *resilience*⁵ beschrijft Seydel dat mensen met veerkracht de volgende eigenschappen bezitten:

1. Ze accepteren feiten, situaties en gebeurtenissen die zij niet kunnen veranderen; ze aanvaarden hoe mensen zijn.
2. Ze zijn vooral oplossingsgericht, beschikken over het vermogen om te improviseren en kijken niet achterom.
3. Ze trekken lessen uit ervaringen en zoeken naar nieuwe effectieve acties.
4. Ze communiceren effectief, stellen vragen, leggen gemakkelijk contacten met anderen die hen kunnen helpen nieuwe energie te krijgen en te zoeken naar oplossingen.
5. Ze beschikken over persoonlijke effectiviteit, dat wil zeggen dat ze geloven in hun vermogen om bepaald gedrag met succes uit te voeren.
6. Ze accepteren zichzelf en anderen zoals ze zijn, ze vinden vrede met zichzelf en met hun emoties. Ze vinden dat je het recht hebt mens te zijn.
7. Ze zoeken naar een dieper begrip van de wereld om hen heen, hebben een helder levensdoel voor ogen en zijn gemotiveerd hun krachten in te zetten voor een betere samenleving.

Graag leggen we deze zeven eigenschappen eens over de algemene praktijk van de compliance officer, zodat we hier mogelijk lessen uit kunnen trekken.

³ Stephen R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2010.

⁴ Rede uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar door prof. dr. Erwin R. Seydel op 14 september 2012, Universiteit Twente.

⁵ Resilience is de Engelse verwoording van het Nederlandse begrip veerkracht.

Meteen bij de eerste eigenschap komen we Covey al tegen. Het accepteren van feiten en mensen zoals ze zijn, is een gedachtegang die ervoor zorgt dat je minder afgeleid bent door het verschil tussen je eigen ideeën en ambities en de actuele realiteit. Vertaald naar de praktijk van de compliance officer zou je kunnen refereren aan het besef dat het praktisch onhaalbaar lijkt voor een onderneming om 100% compliant te zijn. Je zou kunnen redeneren dat het willen bereiken van dit ultieme stadium eigenlijk een soort Tantaluskwelling⁶ is. Steeds als je denkt dat dit stadium onder je bereik is, lijkt het weg te schieten doordat er zich nieuwe feiten of afwijkend gedrag openbaren. Het kunnen accepteren van de gedachte dat je als compliance officer

6 In het verhaal van Tantalus wordt deze zoon van Zeus gestraft door hem te laten staan in een meer waarin het water hem tot de lippen kwam. Steeds als hij wilde drinken, zakke het water weg. Boven zijn hoofd hingen de lekkerste vruchten, maar steeds als hij deze wilde eten verdwenen zij in de hoogte, waardoor ook deze buiten zijn bereik waren. Aan situaties vergelijkbaar met deze straf wordt ook wel de naam Tantaluskwelling gegeven.

iets nastreeft wat feitelijk onbereikbaar is, vergroot je veerkracht. Als je de gebeurtenissen om je heen beter relateert, draagt dit bij aan je vermogen om je bijdrage te (blijven) leveren aan de organisatie waarvan je deel uitmaakt.

Wat deze bijdrage dan moet zijn komt naar voren in de tweede eigenschap. Op het moment dat je je als compliance officer richt op wat er kan verbeteren in de toekomst, in plaats van te lang stil te staan bij wat er in het verleden is gebeurd, draag je bij aan je eigen veerkracht. Natuurlijk wil dit niet zeggen dat je geen lessen kunt trekken uit hetgeen is gebeurd. Dat is op zichzelf al een voorwaarde voor veerkracht, zoals in de derde eigenschap naar voren komt. Maar oplossingsgerichtheid wil in onze ogen wel zeggen dat je niet eindeloos moet blijven stilstaan bij wat het geweest had kunnen zijn. Alleen de toekomst is beïnvloedbaar, dus als je je als compliance officer hierop richt, verklein je de kans dat je je het hoofd blijft breken over wat er in het verleden is gebeurd en hoe de huidige wereld er uit had kunnen zien 'als we maar...'



Het kunnen accepteren van de gedachte dat je iets nastreeft wat onbereikbaar is, vergroot je veerkracht.

Als je bewust kiest voor een oplossingsgerichte opstelling, vertaal je dit waarschijnlijk ook in een effectievere communicatie. Je gaat het met deze instelling als basis hebben over wat er wél mogelijk is. Het stellen van vragen over mogelijkheden en kansen betreft mensen bij het vooruit kijken en zoeken naar nieuwe wegen en effectieve actie. We geloven dat dit mensen aantrekt. Naast dat mensen graag optrekken met mensen die hun energie geven, draagt dit ook bij aan de energie van de 'zender'. Een proces dus dat zichzelf versterkt.

De derde eigenschap gaat over het trekken van lessen uit ervaringen en zoeken naar nieuwe effectieve acties. Dit sluit natuurlijk goed aan op compliancemonitoring als onderdeel van de compliance cyclus. Compliancemonitoring biedt het haakje voor het gesprek over mogelijke verbeteringen in de toekomst. De vierde eigenschap geeft aan op welke manier we hiermee kunnen omgaan. Effectieve maatregelen, gericht op de toekomst, kunnen we bereiken door samen met anderen met een oplossingsgerichte blik naar de mate van compliancerisicobeheersing te kijken, waarbij we onderzoeken welke mogelijke oorzaken er zijn voor geconstateerde tekortkomingen.

Mensen met veerkracht zijn persoonlijk effectief volgens de beschrijving van de vijfde eigenschap in het lijstje van Seydel. Ze geloven met andere woorden in het feit dat ze bepaald gedrag met succes kunnen uitvoeren. Als compliance officer is zelfvertrouwen van groot belang voor het effectief optreden. Je gaat in deze functie immers vaak in gesprek over zaken die niet iedere gesprekspartner eenvoudig vindt om te bespreken. Of zelfs over zaken die de gesprekspartner direct persoonlijk raken. Je eigen optreden lokt een bepaalde reactie uit bij de ander, zoals we ook al eerder in dit artikel beschreven. De mate waarin je dit beseft en je hier ook naar kunt gedragen, maakt je dus in mindere of meerdere mate veerkrachtig.

Maar ondanks een hoog niveau van persoonlijke effectiviteit is ieder mens feilbaar. We maken nu eenmaal allemaal dagelijks fouten. Dat begint al bij de denkfouten die zo duidelijk worden beschreven door Nobelprijswinnaar Kahneman⁷. Kahneman beschrijft om te beginnen twee

De mate waarin je jezelf als feilbaar mens ziet, met eigen unieke eigenschappen, maakt je veerkrachtiger.

systemen, systeem 1 en systeem 2. Waar systeem 1 ons op basis van reflexen en intuïtie in staat stelt om activiteiten automatisch uit te voeren, zoals ademen en lopen, doet systeem 2 zijn werk met meer moeite. Je denkt dieper over zaken na met systeem 2; hiermee voer je nadrukkelijker activiteiten uit. Nu wil echter het geval, dat we lang niet altijd het juiste systeem inschakelen in een bepaalde situatie. Terwijl het goed zou zijn om bepaalde zaken met systeem 2 te belichten, is systeem 1 ons eigenlijk al te snel af geweest en heeft zij al geacteerd. Dat verklaart ook de titel van het boek dat Kahneman hierover schreef: 'Ons feilbare denken'.

De mate waarin je je als compliance officer ook vooral als feilbaar mens ziet met eigen unieke eigenschappen, maakt je dus veerkrachtiger. Je accepteert niet alleen anderen zoals ze zijn, maar ook jezelf. Je loopt niet al te lang met je ziel onder je arm als je (weer eens) een fout hebt gemaakt. Je beseft dat je ook 'maar' een mens bent, die een bepaalde functie heeft in een groter geheel. Dat verlaagt de lat en verhoogt de kans op (deel)succes! Dus wil je vaker wat te vieren hebben, zo is onze oproep, besef dan dat de weg van het streven naar een compliant organisatie begint met de eerste stappen waarvoor niet alleen jij, maar ook andere

⁷ Daniel Kahneman, *Ons feilbare denken*, Uitgeverij Business Contact 2011.

feilbare mensen verantwoordelijkheid dragen. Hierbij kan een doelstellingenladder⁸ zeer behulpzaam zijn.

Als zevende eigenschap beschrijft Seydel dat veerkrachtige mensen zoeken naar een dieper begrip van de wereld om hen heen. Ze hebben een helder levensdoel voor ogen en zijn gemotiveerd hun krachten in te zetten voor een betere samenleving. Dat doet ons direct denken aan de drie randvoorwaarden voor motivatie die Daniel Pink beschrijft in zijn boek 'Drive': autonomie, meesterschap en het nastreven van een hoger doel. In de bespreking van dit boek in editie 30 van dit blad, wordt de relevantie ervan voor de compliancepraktijk al beschreven. Ook in relatie tot de eigenschappen die compliance officers tot veerkrachtige mensen maakt, gaat dit dus op. Op het moment dat je als compliance officer helder voor ogen hebt wat je als hoger doel nastreeft, kan je de kleine tegenslagen op het pad naar dit ideaal veel eenvoudiger relativeren. Onze tip is dus om goed voor jezelf te bedenken hoe jouw activiteiten van dag tot dag bijdragen aan het hogere doel dat je als organisatie, en daarvan afgeleid als compliance officer, wilt bereiken, of waar je in ieder geval naar wilt streven. Zoals Bruce Lee schijnt te hebben gezegd: *"A goal is not always meant to be reached; it often serves simply as something to aim at."*

Samenvattend maakt de opsomming en toelichting in de rede van Seydel duidelijk dat veerkracht een combinatie is van twee factoren. Als eerste factor zien wij berusting in die zaken waar je geen invloed op hebt. Dit omvat overigens, gezien de zesde beschreven eigenschap, ook je eigen gedrag. Beseffen dat je 'persoonlijkheid' iets anders is dan je eigen gedrag en 'gedachten'. Een inzicht dat veel mensen heeft geholpen bij het accepteren van gemaakte fouten en misstappen en er niet eeuwig mee rond te zeulen. Als tweede factor zien wij creativiteit op het vlak van het, mogelijk samen met anderen, vinden van oplossingen en nieuwe energie om toch dat te bereiken wat je wilt bereiken. Het zegt ons dat veerkracht dus ook gelegen is in

8 Een doelstellingenladder is een lijst met mogelijke uitkomsten van een gesprek waarbij de meest optimale uitkomst bovenaan staat en de minst optimale onderaan. Daartussen staan de uitkomsten in volgorde van succes. Begin het gesprek met de doelstelling op de middelste trede van de ladder, gaat het goed probeer dan een trapje hoger, gaat het minder goed doe dan een stapje terug. Dit helpt bij het voorkomen van teleurstellingen.

het scheppen van een stevig fundament voor 'het weer opveren'. Als je niet zorgt voor een stabiel fundament door het accepteren van weerstand, tegenslagen en gedragingen van mensen zoals ze zijn, wordt het erg lastig om de nieuwe energie te vinden om terug te veren!

Ook het onderzoek van Michiel Hobbelt⁹, sociaal psycholoog en geluksexpert, is hier van belang te noemen. Hij omschrijft in zijn model vijf pijlers die samen het ervaren van werkgeluk bepalen: relaties, autonomie, persoonlijke groei, zingeving en vitaliteit. Hobbelt beschrijft dat mensen met meer vitaliteit over meer energie en, let op, meer veerkracht beschikken. Veerkracht omschrijft hij als zeer van belang in situaties die veranderen. Als je meer veerkrachtig bent, kun je beter omgaan met deze veranderingen, je bent minder snel uit het veld geslagen en over het algemeen voel je je gelukkiger. En is dat niet waar we allemaal naar streven?

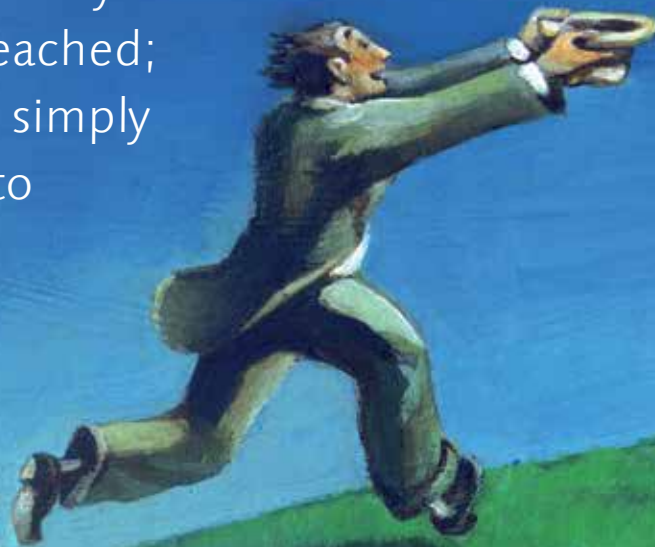
In welke mate is veerkracht trainbaar?

Decennialang is binnen de psychologie het '*nature-nurture*' debat gevoerd. De vraag was of bepaalde eigenschappen aangeboren (nature) of aangeleerd (nurture) waren. Wanneer het eerste het geval zou zijn, dan was er weinig aan te doen, het zat nu eenmaal in de aard van het beestje, en leren, training of coachen had weinig zin. Die hadden wel degelijk zin wanneer een eigenschap aangeleerd was, aanleren impliceert immers ook afleren. Zoals zo vaak bij dit soort discussies, lag ook hier de waarheid in het midden. Veel persoonlijkheidseigenschappen zijn deels aangeboren, deels aangeleerd. Dit geldt waarschijnlijk ook voor veerkracht. Van de zeven eigenschappen van veerkrachtige mensen, zoals Seydel die benoemt, zijn waarschijnlijk vooral het oplossingsgericht zijn, het leren van ervaring, het effectief communiceren, het geloven in jezelf en de wereld om je heen willen begrijpen goed ontwikkelbaar.

Mensen leren op verschillende manieren, ieder individu heeft zijn eigen favoriete leerstijlen. Maar als het gaat om gedragsverandering, dan is direct oefenen met ander gedrag waarschijnlijk het meest effectief. In onze optiek zijn individuele trainingen hierin effectiever dan groeps-trainingen. Immers, bij een groepstraining zit je met allemaal heel verschillende mensen, die verschillende dingen 'fout'

9 ltpscience.nl/hoe-gelukkig-ben-jij-op-je-werk

"A goal is not always meant to be reached; it often serves simply as something to aim at."



doen. Van de fouten van anderen leer je waarschijnlijk niet veel, in tegenstelling tot de fouten van jezelf. Oefenen van gesprekstechnieken, samen met een acteur en een trainer, waarbij je zelf je eigen casuïstiek inbrengt, kan heel confronterend zijn, maar buitengewoon effectief waar het gaat om gedragsverandering. Bij het zoeken naar trainingsmogelijkheden kan het naar onze mening ook heel vruchtbaar zijn om eens *out-of-the-box* te denken, bijvoorbeeld het inzetten van een bokstraining wanneer je te aardig bent.

Conclusies en Aanbevelingen

Met bovenstaande uiteenzetting hebben we het thema veerkracht verkend en van groot belang verklaard in de competentieset van de compliance officer. We hebben een aantal praktijkgerichte tips gegeven waarmee je aan de slag kunt: berusting in die zaken waar je geen invloed op hebt en het inzetten van creativiteit op het vlak van het, mogelijk samen met anderen, vinden van oplossingen en nieuwe energie om toch dat te bereiken wat je wilt bereiken.

Verder zouden we graag twee aanbevelingen willen doen ten aanzien van veerkracht, gericht op de beroepsgroep van compliance officers. Ten eerste zou het volgens ons een goed idee zijn om bij de selectie van compliance officers te

letten op aanwezigheid van veerkracht bij kandidaten voor een dergelijke functie. Veerkracht, maar ook zaken als empathie, effectiviteit in de communicatie en slagvaardig kunnen omgaan met weerstand zijn prima te meten met behulp van bijvoorbeeld een assessment center.

Bij ons onderzoek als basis voor dit artikel hebben we het in 2018 herziene VCO beroepscompetentieprofiel voor de compliance officer gelezen. In dit profiel komen weliswaar eigenschappen als inlevingsvermogen, communicatievaardigheden en het kunnen wisselen van gedragsstijl voor, maar de competentie veerkracht ontbreekt. We willen graag een lans breken voor het expliciet opnemen van de competentie veerkracht bij een volgende herziening van dit profiel.

Frank van Luijk (1956) werkt sinds 1983 bij LTP Business Psychologen en publiceerde diverse boeken, waaronder 'Hoe krijg ik ze zo ver. Psychologie voor managers' (2002/2007) en 'De ontspoorde manager. Waarom mensen aan de top de weg kwijt raken' (2014).

Eric Schuiling (1975) werkt sinds 2018 bij het Nederlands Compliance Instituut als Manager Advies & Detachering.

MOUWEN OPSTROPEN EN DOEN WAT NODIG IS

Veranderingsmanagement of verandermanagement is een vorm van management die zich in het bijzonder bezighoudt met het veranderen van de structuur en/of de werkwijze van een organisatie. De term is in de jaren 80 ontstaan. Het Engelse equivalent *change management* wordt vaak gebruikt voor wijzigingen in de organisatie die met name ten aanzien van technologie worden ingevoerd.

In de kern houdt compliance zich hiermee continu bezig. Het creëren van een compliant organisatie vergt dat er een holistisch beeld gevormd wordt ten aanzien van de compliance policies – dat wil zeggen het normatieve kader en de risicobereidheid die de organisatie voor ogen staan – het kennisniveau van de medewerkers ten aanzien van wat mag en niet mag, alsmede hoe de technologie betekenisvolle beslissingen ondersteunt. Ik zeg altijd dat een goede compliance officer zijn eigen werk aantrekt. Toen ik twee jaar geleden in mijn nieuwe rol begon, bestond de compliance afdeling uit vijf medewerkers. Inmiddels is de capaciteit van de compliancefunctie verdriedubbeld en hebben we meer werk dan ooit. In feite is het een vorm van *business development*, met dien verstande dat de business de interne klanten van de bank zijn, in plaats van de externe klanten.

Tot dusver niets nieuws. Wat dit betekent voor compliance bij een lokale bank in de Verenigde Arabische Emiraten (VAE) is dat in beginsel dezelfde concepten van verandermanagement worden toegepast. Echter, succes kan minder worden gegarandeerd. Het 'hoe' in de praktijk werkt soms anders uit, omdat de cultuur van waaruit je werkt anders is. Een praktijkvoorbeeld

laat zien dat de mate waarin verandermanagement succes kan hebben in een organisatie soms erg bepaald wordt door cultuur. Dit terwijl verandermanagement heel erg – wellicht te vaak – gefocust is op het enkel veranderen van processen. Vaak wordt er gesuggereerd dat, indien de processen maar gestroomlijnd worden, de veranderingen vanzelf komen. In Nederland is dat makkelijker te realiseren, want onderliggende principes zijn van meritocratische aard.

Belangenconflicten

Eind 2017 werd mij gevraagd om een *Conflict of Interest Policy* te maken en uit te rollen in de organisatie. In andere woorden, ons westerse management verzocht Compliance om bij te dragen aan het veranderen van het begrip van belangenconflicten, belichaamd in deze policy.

Hoewel sommige principes van een dergelijke policy her en der terug te vinden waren in HR-procedures, was er geen alomvattend document dat uitlegde wat een belangenconflict nou eigenlijk was, waarom het toepasselijk was in de bank en hoe ermee om te gaan in geval een medewerker een potentieel belangenconflict had. De policy was snel geschreven en

gecommuniceerd. Nu nog het uitrollen ervan. Dat was nieuw en een taaie kluit voor Compliance. Veel medewerkers leerden dat het hebben van een conflict op zich niet een probleem hoeft te zijn, maar dat het erom gaat transparantie te creëren ten aanzien van zaken als nevenfuncties, bijbaantjes, geschenken alsmede hoe men buiten de bank om gespaard geld belegde. Hierbij geldt het adagium *perception is reality*. De kern van het principe om conflicten te melden, is dat de medewerker hierbij de 'bewijslast' naar de organisatie schuift. De medewerker heeft gemeld. Nu moet de bank uitmaken of het conflict problematisch is of niet. In 99% van de gevallen is het dat geenszins, maar het gaat nu juist om die 1%. Meldt de medewerker dit niet en een lastige situatie doet zich diensgevolg voor, dan kan de bank niet meer in alle gevallen de medewerker helpen.

Iedere compliance-manager zal eens de lastige taak van verandermanagement moeten ondervinden, waarbij het gevoel hem bekruipt dat hij tegen de stroom in aan het varen is.

Het resultaat was moeizaam. Compliance slaagde er weliswaar in om rond 75% van alle medewerkers van de bank te trainen. Dit leidde tot een significante toename van het aantal gerapporteerde belangenconflicten waarover Compliance zich mocht buigen. Toch bleek dat geen enkele Emirati-medewerker een conflict had gerapporteerd. Dit terwijl we wisten dat meer dan de helft van de Emirati's bijbaantjes erop nahoudt, zij het als verplichte meerderheidsaandeelhouder van een lokale BV die door een expat wordt geëxploiteerd, zij het als enig aandeelhouder van hun eigen bedrijfje. Kennelijk wordt het verdelen van de markt en het hebben van eigen bedrijfjes naast een fulltime baan als zo vanzelfsprekend gezien, dat het als privézaak wordt beschouwd.

Het leermoment hier is dat er realistische projecties worden gemaakt voordat men een verandertraject ingaat. Het uitrollen van een compliance policy die op westerse leest is geschoeid, zal maar gedeeltelijk het beoogde effect hebben, simpelweg omdat het op gespannen voet staat met de lokale manier van werken. Het beogen van meer transparantie in een cultuur waar *"the unsaid appears to have more significance than the explicitly mentioned"* zal nog wat voeten in de aarde hebben. Al met al, iedere compliancemanager zal eens de lastige taak van verandermanagement moeten ondervinden, waarbij het gevoel hem bekruipt dat hij tegen de stroom in aan het varen is. Dat vereist veel energie en expertise. Daarbij geldt het devies: mouwen opstropen en doen wat nodig is om de klus te klaren.

David Pije

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



VERANDERBEREIDHEID

ONTWIKKEL VERSTAND VAN WEERSTAND

Sip Koole

Ineens zit ik er middenin. Het popt ineens op. Geïrriteerd, of noem het gewoon boos. Ik sta bij het koffiezetapparaat en blijkbaar heeft iemand besloten dat we het vanaf nu anders gaan doen. Andere koffiebonen, andere smaak... Waarom? En waarom zonder overleg?

Hoe je reageert op een verandering, dat verschilt van mens tot mens.

Hoe zit het bij jou? Wat past bij jou?

- Natuurlijk ben ik wel bereid tot veranderen (alleen ontstaat er uiteindelijk niet altijd verandering).
- Ik heb geen zin om te veranderen, zeker niet als ik niet weet waarom of wat het oplevert (laat de ander zich maar aanpassen).
- Ik houd wel van wat veranderen (altijd in voor iets nieuws!).
- Of zoals bij mij: waarom iets nieuws? De oude koffiebonen waren goed zoals het was! Zeg gerust: niet direct veranderbereid, zo blijkt.

Over het algemeen zullen veel mensen aangeven best veranderbereid te zijn, en goed om te kunnen gaan met veranderingen. Vooral als je erop vooruit gaat, of als het de ander betreft, blijken we goed in meebewegen. Dit idee over jezelf krijgt een andere lading op het moment dat het je raakt in jouw gedrag, zodra jij iets moet gaan aanpassen in bijvoorbeeld je routine of je vrijheid. We blijken dan een stuk minder veranderbereid en tonen vaker weerstand dan we doorhebben.

Plastic scheiden? "Ja, maar dan moeten ze het wel ophalen." Verhuizing naar andere verdieping? "Ja maar dan wil ik wel bij het raam." Een nieuw computersysteem? "Ja maar vorige keer..." of AVG, "aandacht voor privacy prima, maar moet ik dat écht allemaal vastleggen?" Het zijn voorbeelden waar we allemaal wel kunnen invoelen dat als de verandering dichtbij komt, je meer weerstand bij de ander ziet of bij jezelf ervaart.

Weerstand is een normale reactie. Het hoort bij het implementeren van veranderingen binnen organisaties. Doppler & Lauterburg (1996) wijzen erop dat een constructieve omgang met weerstand één van de belangrijkste succesfactoren is bij het managen van verandering. 'Wat is dat, een constructieve omgang met weerstand?!', zal menig manager zich afvragen.

Ook in de functie van compliance officer is weerstand een bekend fenomeen. Je wilt graag nieuw of ander gedrag zien van de ander, maar de ander zet bij jouw komst direct de hakken in het zand. De opmerking "Als compliance komt dan weet je dat er iets anders moet.", heb ik regelmatig gehoord.

Maar als je dit weet, wat kun je er dan mee? Verstand van weerstand ontwikkelen kan je veel invloed geven in het contact met collega's of bestuur én ze aangehaakt houden. Ook al uiten je collega's of bestuurders zich, op zijn zachtst gezegd, niet zo veranderbereid.

Het analyseren van weerstand kan helpen bij het vergroten van de veranderbereidheid en het brengen van de gewenste beweging.

Wat gebeurt er?

Verstand van weerstand. Wat gebeurt er met mensen bij weerstand? Neem jezelf als voorbeeld ter verduidelijking. Bedenk voor jezelf iets kleins of groots waarbij je voelt dat je er tegen opziet, geen zin in hebt, het niet aangaat, of... Houd dit voorbeeld in gedachten, om straks de zelfanalyse voort te kunnen zetten.

Als de ongewenste verandering door jou wordt ervaren als essentieel, dat het je raakt, zal het je een emotie en de daarbij horende reactie ontlokken. Het komt dichtbij, de veranderbereidheid is op de achtergrond geraakt en de weerstand groeit. Je raakt van binnen geagiteerd. Fysiek kan je meer waarnemen bij jezelf dan je misschien weet. Weerstand is bij uitstek goed fysiek voelbaar. Ver voor je er taal voor gevonden hebt. Zo kan je bemerken dat je reactie uit de maat is (iets te boos als je er met een collega over praat). Of verstrak of verstar je?

Wat ons in de weg zit, is dat we onder druk van gevoelens de reactieve weg neigen te nemen. Dit houdt in dat we uit het gedragsrepertoire dat we hebben opgebouwd in de loop der jaren, dát gedrag kiezen dat ons het beste zal helpen. Dit kan vechten (argumenteren) zijn, bevriezen (binnenvetter) of vluchten (de relatie behouden, maar niet je zin krijgen). Om zo te zorgen dat we behouden wat we hadden, soms dus resultaat, soms relatie.



Terug naar je eigen voorbeeld, welk gedrag laat jij vooral zien? Wat zeg je zoal, tegen wie? Of wat zeg je niet? Dit verdedigingsmechanisme steekt de kop op en uit zich vaak in bijvoorbeeld het volgende gedrag:

- jezelf groot maken (dan is de ander kleiner);
- inhoudelijk argumenteren (dan neemt je overtuigende ratio het over);
- bagatelliseren van het eigenlijke probleem (dan is het een stuk minder spannend);
- projecteren, negeren, etc.

Deze reactie is ingesleten gedrag, deze oude groef is zo eigen geworden, dat het zich voordoet als jouw waarheid. De weerstand komt dus in al zijn heftigheid, gepaard met dit verdedigingsmechanisme, soms wat principiële geworden, aan de oppervlakte.

De groef is op dat moment wie we zijn en wat we kunnen. Even terug naar je eigen voorbeeld: het is toch ook zo?! Dat wat jij er van vindt?

Je bent jezelf echter vaak niet bewust van de écht onderliggende emotie. Want is het je altijd helder welke emotie je verdedigt? Het voelt vooral alsof we geen keuze tot ander gedrag of geen andere gedachte meer kunnen hebben. Maar wat zit er bij jou onder, in jouw voorbeeld? Ben je bang iets los te laten, onzeker over wat je aan kan, boos omdat je niet betrokken bent, is het spannend...?

Mijn groef is dat ik mijn mening inslik, wel wat pruttel over de vieze koffie, hopend dat anderen deze mening bevestigen. Maar zo niet, dan pak ik het werk weer op, overweeg een aantal dagen alleen nog maar thuis te werken, maar zal de koffie na een poosje toch hebben geaccepteerd. Ik bagatelliseer wat af, en ga daarna weer aan het werk. Een soort van. Want de echte onderliggende emotie, mij gepasseerd voelen (in deze besluitvorming), zal blijven doorklinken.

De ander in de weerstand

Met dit inzicht is het ook makkelijker omgaan met iemand die weerstand toont op jouw goede intentie als compliance officer. Jij wilt dat de ander een kant op beweegt, de ander denkt daar het zijne van.

Je ziet de fysieke spanning, hoort de tegenargumenten (voelt je soms zelfs aangevallen), ziet de uit-de-maat reactie van de ander.

Door aandacht te besteden aan de argumenten, te onderzoeken wat er écht schuil gaat achter het gedrag, welke emotie er achter zit, kan je vervolgens deze emotie erkennen. En kan je verder met een constructief gesprek over wat er nodig is om door te gaan op het door jouw voorgestelde pad.

Het volgende onderzoek is een mooi voorbeeld van het erkennen van de emotie van de ander, en daarmee het gemakkelijker maken van de verandering.



Met een korte vragenlijst achterhaalden onderzoekers (Werner, Stoll, Birch & White, 2002) de belangrijkste weerstanden van studenten tegen het recyclen van aluminium bekers. 'Tijdgebrek' en 'geen zin om op zoek te gaan naar een recyclebak' werden het meeste genoemd.

Op basis van deze weerstanden maakten ze twee typen borden:

- Borden waarop ze de weerstanden van de studenten tegenspraken (iets wat we intuïtief vaak doen): *'Het duurt maar 30 seconden...'*
- Borden waarop ze de weerstanden van de studenten erkenden: *'Het kan lastig zijn, maar...'*

Deze borden hingen de onderzoekers op bij recyclebakken in de Universiteit. Vervolgens telden ze het aantal aluminium bekers in de bakken. Welk bord deed het beter?

Het eerste bord ('Het duurt maar 30 seconden') zorgde voor 68% gerecyclede bekers. Een mooi resultaat, maar dit cijfer kan niet tippen aan de effecten van het tweede bord ('Het kan lastig zijn'). Het erkennen van weerstand zorgde voor 80% gerecyclede bekers!

Het analyseren van weerstand kan goed helpen bij het vergroten van de veranderbereidheid en zo het brengen van de gewenste beweging. Bij collega's die in de weerstand zitten, of wanneer je jezelf betrapt op 'hakken in het zand' gedrag. Kortom, wat kan je concreet doen?

- (Samen) onderzoeken welke emotie er onder die weerstand verhuuld zit.
- Bevestigen van deze emotie.
- Als gesprekspartner regie nemen, door bijvoorbeeld:
 - Vergroot het probleembewustzijn en de opbrengst bij verandering (daarmee risico's en mogelijkheden meer helder, minder boos).
 - Versterk de samenwerking, geef een rol of taak (daarmee meer behapbaar, minder spannend).
 - Creëer voorspelbaarheid (daarmee minder spannend, of minder verdrietig vanwege het loslaten).
 - Communiceer transparant en open (minder spannend, meer controle).

Leer jezelf veranderbereidheid aan, en gun het je collega's, helemaal als er een verandering op stapel staat. En trouwens, is dat tegenwoordig niet continu het geval?

Terug op de koffie. Weet je wat het echt is? Niet lang geleden hebben we tijdens een overleg gesproken over de koffiebonen. Ik stelde toen voor andere bonen te bestellen om kosten te besparen, maar uiteraard wel eerst te checken of deze wel net zo lekker zijn. Mijn opmerking werd toen terzijde geschoven, onzin was het. Boos dus, dat ben ik, en inmiddels weet ik ook op wie. Voor mij leerzaam om dit niet te bagatelliseren en deze persoon te vragen hoe dit besluitvormingsproces is verlopen om voor de toekomst te leren.

Sip Koole is psycholoog en directeur van Spijkman training & organisatieadvies. Spijkman geeft trainingen aan compliance officers op het gebied van gedrag, houding, cultuur. En creëert veranderbereidheid hierin.

COMPLIANCE VOOR BEESTEN

Edgar Karssing

Deze bijdrage gaat niet over dierenwelzijn. Of eigenlijk ook wel.
Deze bijdrage gaat niet over mensen die zich beestachtig gedragen.
Of eigenlijk ook wel. Of zich zo zouden moeten gedragen. Hmm.
Verwarrend. Waar gaat dit heen? Mensen zijn beesten.
Of we dat leuk vinden of niet.

Natuurlijk: mensen kunnen boeken schrijven, bankieren, en social media gebruiken. Ook al heeft onze poes Mya een eigen emailaccount ... ik lieg als ik nu opschrijf dat ze dit gebruikt. Maar de gelijkenissen tussen mensen en andere dieren zijn misschien wel groter dan de verschillen.¹ Wat zien we als we onszelf als beest bekijken? De Rek en Hoogendijk hebben dat gedaan in hun alleraardigste boekje 'Leef als een beest': "Alles wordt anders als je je eenmaal realiseert dat je eigenlijk een beest bent en daar ook naar gaat leven. Je wordt gezonder. Evenwichtiger. Gespierder. Fitter. Slanker. Gelukkiger."² Wow. Dat wil ik ook! Het boekje gaat niet over compliance. Wel over heel veel andere zaken die aan compliance vooraf gaan: hoe zorg je voor een gezonde geest in een gezond lichaam? Dan kunnen we maar beter niet vergeten dat we beesten zijn. "Heb je ooit een ander dier dan de mens uren doodstil achter een beeldscherm zien zitten, of op de bank? Dat doet een dier alleen als het opgezet is. En opgezette dieren zijn dood."³ Hoe zou compliance voor beesten eruit zien? Wat wordt er anders als je je eenmaal realiseert dat medewerkers eigenlijk beesten zijn? Dat compliance officers zelf beesten zijn. Beesten met een geheel eigen gebruiksaanwijzing? Ja, dat is bij de beesten af. Zelfs onze moraal heeft een beestachtige oorsprong.

1 Zie bijv. F. de Waal, *Zijn we slim genoeg om te weten hoe slim dieren zijn?*, Amsterdam: Atlas Contact, 2017.

2 W. de Rek en W. Hoogendijk, *Leef als een beest*, Amsterdam: Balans, 2018: 9.

3 De Rek en Hoogendijk, *ibid.*: 13.

Homo economicus van voetstuk gevallen

De afgelopen tien jaar is de *homo economicus* van zijn voetstuk gevallen. Met dank aan onder andere De Nederlandsche Bank (DNB) en Autoriteit Financiële Markten (AFM) voor het doordringend agenderen van cultuur en gedrag. We kunnen wel net doen alsof mensen in iedere keuzesituatie eerst de kosten en baten van ieder alternatief in kaart brengen en vervolgens op geheel rationele wijze dat doen wat voor hen het meeste nut oplevert. In het echte leven gaat dat veel rommeliger. Maken mensen denkfouten. Inschattingfouten. Ze laten zich leiden door heuristieken die vaak zeer behulpzaam zijn, maar niet altijd. Mensen worden beïnvloed door *nudges*, door groepsprocessen, door de wens 'erbij te horen'. Dat is jammer, want de *homo economicus* heeft een heel heldere gebruiksaanwijzing. Zorg dat hij de juiste informatie heeft – lang leve de financiële bijsluiter, de e-learning en het compliance handboek – en maak bijvoorbeeld fraude onaantrekkelijk door het vergroten van de pakkans en het verhogen van de strafmaat.

Zoeken naar een realistischer mensbeeld

Met een realistischer mensbeeld kunnen compliance-interventies veel effectiever zijn. Daarvoor is gedegen kennis van gedragswetenschappen als (sociale-)psychologie, *behavioral economics* en *behavioral ethics* hard nodig. Gedragswetenschappers proberen antwoorden te vinden op de vraag hoe gedrag tot stand komt door het observeren van gedrag. Heel hip is tegenwoordig ook de hersenwetenschap. Een mooi voorbeeld is het boek 'Dingen gedaan krijgen'. Hoe je met hersenwetenschap mensen kan

beïnvloeden.' van Sharot.⁴ Haar uitgangspunt is dat ons brein ons maakt tot wie wij zijn. En dat we met de kennis over hoe het brein werkt, het gedrag van anderen effectief kunnen beïnvloeden. Zo weten we op basis van breinonderzoek dat directe beloningen effectiever zijn dan toekomstige straffen. Hoe kun je die kennis gebruiken? Een voorbeeld is een ziekenhuis waar slechts 10% van het personeel voldeed aan de regels voor het handenwassen. Een onderzoeksploeg ging aan de slag en hing overal camera's op om het gedrag van artsen en verpleegkundigen te observeren. En die wisten dat. En toch veranderde er niks: bewaking alleen is dus niet genoeg. Vervolgens heeft het onderzoeksteam een elektronisch bord in elke ruimte gezet waarbij het personeel directe feedback kreeg. "Steeds wanneer een arts, verpleegkundige of andere medewerker zijn of haar handen wuste, ging het getal op het bord omhoog. Deze cijfers gaven aan hoe goed de huidige ploeg het deed: welk percentage medewerkers momenteel de handen wuste en wat de wekelijkse score was."⁵ Het resultaat? De naleving steeg tot bijna 90%! Door een directe beloning. Overigens, let wel, dat was niet een snoepje, een sticker of een boekendob. Zelfs niet een bonus. Dat is niet eens nodig. Positieve feedback was voldoende.

Mensen hebben een lichaam

Stelen, liegen, bedriegen. Het mag niet. Stout gedrag. Met de fraudedriehoek kunnen we situaties analyseren om mogelijke risico's in kaart te brengen: gelegenheid, druk en rationalisaties. De driehoek ziet echter een belangrijke factor over het hoofd: het moment van de dag. Uit onderzoek blijkt dat mensen later op de dag – in de middag, in de vooravond – gemakkelijker stelen, liegen en bedriegen. De onderzoekers spreken over het '*morning morality effect*': "*People are more likely to engage in unethical acts in the afternoon than in the morning.*"⁶ En dit geldt des te sterker voor mensen die van nature geneigd zijn om zich moreel correct te gedragen.⁷ In een vervolgonderzoek, door andere onderzoekers, zijn de resultaten bevestigd, maar ook op een



Ons brein maakt ons tot wie wij zijn. Met kennis over hoe het brein werkt kunnen we het gedrag van anderen effectief beïnvloeden.

4 Zie bijv. ook P. Churchland, *Braintrust. What neuroscience tells us about morality*, PUP, 2011.

5 T. Sharot, *Dingen gedaan krijgen. Hoe je met hersenwetenschap mensen kan beïnvloeden*, Amsterdam: Atlas Contact 2018: 79.

6 M. Kouchaki en I. Smith, 'The Morning Morality Effect: The Influence of Time of Day on Unethical Behavior', *Psychological Science Online*, 2013: 6.

7 Kouchaki en Smith, *ibid.*: 7.

belangrijke manier genuanceerd.⁸ Er blijkt een verschil te zijn tussen 'ochtendmensen' en 'avondmensen'. Ochtendmensen frauderen in de namiddag meer, avondmensen juist in de ochtend.

Kortom, mensen hebben een lichaam dat niet anders kan dan gehoorzamen aan biologische wetten. Een *must read* is dan ook 'The hour between dog and wolf. Risk-taking, gut feelings and the biology of boom and bust'.⁹ In dit boek beschrijft Coates hoe ons lichaam reageert op (crisis)situaties en hoe hormonen als testosteron, adrenaline en cortisol ons denken, handelen en beslissen beïnvloeden. Coates bespreekt eerst een *bull market* en laat vervolgens zien wat er gebeurt als een crisis toeslaat. Het interessante van het boek is dat het enerzijds een goed leesbare inleiding is in onze hormoonhuishouding en anderzijds deze kennis meteen wordt toegepast op effectenhandelaren. En dan zien we dat we dat het uitgangspunt 'we zijn ons brein' nog te kort door de bocht is: we zijn ons lichaam! En daar moeten we het mee doen.

Inzicht in de slagingskansen van interventies

Sharot geeft aan dat gedragswetten niet zo hard zijn als natuurwetten, maar dat je wel in het nadeel bent als je er tegenin gaat.¹⁰ En dat geldt dus ook als je als compliance officer de moraliteit van mensen probeert te beïnvloeden. Als je veranderingsprocessen in gang wilt zetten. Ons gedrag wordt niet zozeer gestuurd door bedrijfsmatige processen, maar door ons lichaam.¹¹ We moeten dus de kennis over hoe ons lichaam werkt gebruiken om de haalbaarheid en de slagingskansen van interventies te vergroten. Bioloog en etholoog De Waal bespreekt bijvoorbeeld in 'De bonobo en de tien geboden'. Moraal is ouder dan de mens de beestachtige oorsprong van onze moraliteit. En dat biedt inzicht in de mogelijke voorwaarden van interventies rondom moraliteit. "Het zou in elk geval geen zin hebben morele regels te bedenken waaraan men zich

8 B. Gunia, C. Barnes en S. Sah, 'The Morality of Larks and Owls: Unethical Behavior Depends on Chronotype as Well as Time of Day', *Psychological Science*, vol. 25, no. 12: 2272-2274, 2014.

9 J. Coates, *The hour between dog and wolf. Risk-taking, gut feelings and the biology of boom and bust*, HarperCollins Publishers, 2012.

10 Sharot, *ibid.*: 84.

11 Vgl. P. van Veen, *Help, mijn baas is een aap*, Business Contact 2014: 10, 141.

Je kunt wel mooie idealen hebben als organisatie, maar durf de vraag te stellen: past het ook bij mensen zoals ze daadwerkelijk zijn?

onmogelijk kan houden, zoals het ook geen zin zou hebben verkeersregels te bedenken waar auto's zich niet aan zouden kunnen houden, bijvoorbeeld dat ze over langzamere auto's heen moeten springen. Onder filosofen staat deze redenering bekend als 'moeten veronderstelt kunnen'.

"De moraal moet passen bij de soort waarvoor ze is bedoeld."¹² Anders gezegd, je kunt wel mooie idealen hebben als organisatie, durf de vraag te stellen: past het ook bij mensen zoals ze daadwerkelijk zijn? Het zou toch treurig zijn om te constateren dat compliance op dezelfde manier moet worden beoordeeld als Wilson, de grondlegger van de evolutionaire psychologie, het socialisme beoordeelde: "*Karl Marx was right, socialism works, it is just that he had the wrong species.*"¹³ Marx had zich beter tot bijen of mieren kunnen richten.

12 F. de Waal, *De bonobo en de tien geboden. Moraal is ouder dan de mens*, Atlas Contact 2013: 173.

13 msu.edu/~lotz/classes/s2008humanities/eowilson_on_sociobiology.pdf



Hoe houd je overzicht?

Psychologie. Sociale-psychologie. *Behavioral economics*. *Behavioral ethics*. Hersenwetenschappen. Biologie. Ethologie. En dan is de speltheorie of de antropologie nog niet eens genoemd. Je raakt gemakkelijk de weg kwijt in de gedragswetenschappelijke wereld. Een wereld die al net zo verkokerd is als een gemiddelde financiële onderneming waar allerlei taken en functies als marketing, sales, inkoop, compliance en management zijn opgeknipt. Met allerlei afdelingen (in de wetenschap: faculteiten) die een geheel eigen taal spreken en niet of nauwelijks met elkaar communiceren. Hoe plakken we dat weer aan elkaar? Hoe houden we overzicht? Gelukkig heeft Sapolsky een ordeningsprincipe voorgesteld in het indrukwekkende boek 'Behave. The biology of humans at our best and worst'. Hij verzet zich expliciet tegen al dat opknippen van wetenschapsgebieden. Opknippen heeft zeker voordelen – het lijkt overzichtelijk – maar het kan ten koste gaan van het betere denkwerk: *"This is because the boundaries between different categories are often arbitrary, but once some arbitrary boundary exist, we forget that it is arbitrary*

*and get way too impressed with its importance."*¹⁴

Sapolsky ordent door gedrag te verklaren vanuit verschillende tijdseenheden. Iemand doet iets... Wat gebeurt er in de seconde daarvoor in de hersenen, in ons zenuwstelsel? Dan heb je het meeste aan breinwetenschappen om te begrijpen wat er gebeurt. In de minuut ervoor waren het met name de omstandigheden die processen in onze hersenen aan het werk hebben gezet. Dan is het leerzaam om bij bijvoorbeeld *behavioral economics* te rade te gaan en te onderzoeken hoe *nudges* gedrag beïnvloeden. Als we verder uitzoomen, tot enkele uren of dagen, dan zijn onze hormonen van belang – zie het verhaal hierboven van Coates. En zo kunnen we steeds verder uitzoomen. Naar één week tot één jaar... Kijk naar het plastische brein en zie hoe we door oefening onze gewoontes kunnen veranderen of nieuwe vaardigheden kunnen aanleren (de 'bedrading' in onze hersenen past zich aan). Vervolgens naar de adolescentie en de kindertijd (ontwikkelingspsychologie, maar ook de breinwetenschappen), naar eeuwen en

14 R. Sapolsky, *Behave. The biology of humans at our best and worst*, Vintage 2017: 6.

Een mismatch is een verkeerde combinatie van eigenschappen en context. Sommige eigenschappen waren in het verleden functioneel maar in de huidige context niet meer.

millennia om de invloed van cultuur te begrijpen en tot slot naar de gehele geschiedenis van het leven: de evolutietheorie. Kortom, ons gedrag wordt bepaald door onze hersenen, die deels worden bepaald door onze genen, maar zeker ook door de interactie met de omgeving. En onze genen hebben zich ontwikkeld in de evolutie van het eerste leven tot de homo sapiens. *"Thus, it is impossible to conclude that a behavior is caused by a gene, a hormone, a childhood trauma, because the second you invoke one type of explanation, you are de facto invoking them all."*¹⁵ Voor een goed begrip moet je dus eigenlijk alles tegelijkertijd bekijken. Of, als je dat niet doet, beseffen wat de beperkingen zijn van je keuzes. Want, zoals Sapolsky aangeeft: *"You have to think complexly about complex things."*¹⁶

¹⁵ Sapolsky, *ibid.*: 8.

¹⁶ Sapolsky, *ibid.*: 8.



De oorsprong van de moraal

We zijn beesten met een moreel kompas. Dat morele kompas is geen recente uitvinding. In de evolutie van de mens tot homo sapiens is dit langzaam onderdeel geworden van de standaarduitrusting van mensen.¹⁷ Het succes van de mens als diersoort is het product van intense samenwerking. Mensen hebben elkaar nodig, ze kunnen niet zonder elkaar. Samenwerkingsproblemen waren er al bij het ochtendgloren van de mensheid. Voor onze voorouders was veiligheid een existentieel probleem: "Hoe moesten ze de aanvallen overleven van een op het oog eindeloze reeks aanvallers, van sabeltijgers tot leeuwen en luipaarden, van hyena's en hyenahonden tot ruigpootarenden en af en toe zelfs andere primaten (...). Roofdieren zijn een aanzienlijk probleem in de evolutie, want dieren die eenmaal in de maag van een roofdier belanden, kunnen zich niet meer voortplanten."¹⁸ Een oplossing is gaan leven in grotere groepen. Hierdoor ontdek je roofdieren eerder en het is gemakkelijker om als groep je tegen roofdieren tewezer te stellen.¹⁹ Leven in groepen geeft niet alleen bescherming, met de groep kan ook worden samengewerkt bij het jagen en verzamelen. "Het delen van voedsel was een van de meest geslaagde overlevingsstrategieën. Samen optrekken en delen was een oertijdse variant op de hedendaagse levensverzekering, maar eentje die zich al tijdens je leven direct uitbetaalde. Wij zijn van nature delers."²⁰ In het land van uitvreeters, klaplopers en profiteurs zal weinig tot stand komen. Dat land bestaat dan ook niet. Maar uitvreeters, klaplopers en profiteurs bestaan wel. Blijkbaar is het gelukt om deze morele lapzwansen in het gareel te houden. Doordat

mensen een moreel kompas hebben ontwikkeld dat aanzet tot samenwerking. En doordat er mechanismen zijn die dit ondersteunen. Door samenwerking te bevorderen en de 'freeriders' aan te pakken. In het 'Jaarboek Compliance 2018' heb ik beschreven hoe dit kompas zich in de evolutie heeft kunnen ontwikkelen.²¹ Ik beperk me nu tot enkele lessen die we uit deze beestachtige geschiedenis kunnen trekken.

Mismatches

Graag zou ik de gebruiksaanwijzing van de mens als beest met een moreel kompas opschrijven. Maar dat zou met de huidige kennis te voorbarig zijn. We weten steeds meer, maar nog niet genoeg. Wel kunnen we al een en ander zeggen over de mogelijksvoorwaarden en de beperkingen van het morele kompas van mensen. Een fascinerend aspect van een evolutionaire benadering is dat het zicht biedt op mismatches. Een mismatch treedt op "wanneer de mens gedrag vertoont dat zijn of haar evolutionaire belangen niet dient, maar eerder schaadt (...) mismatches ontstaan wanneer soorten niet goed meer zijn aangepast aan hun omgeving."²² Kortom, een mismatch is een verkeerde combinatie van eigenschappen en context: sommige eigenschappen waren in het verleden functioneel maar in de huidige context niet meer. "Voorbeeld is een kind dat een zak vol kleurrijk snoepgoed prefereert boven een appel, een volwassene die geld verdienen belangrijker vindt dan het gezin, een mot die naar de terraswarmer vliegt omdat hij denkt dat het de maan is of een libelle die eitjes legt op een voorruit omdat zij denkt dat het een spiegellend wateroppervlak is."²³

17 Vgl. J. Verplaetse, *Het morele instinct. Over de natuurlijke oorsprong van onze moraal*, Amsterdam: Nieuwezijds, 2008.

18 R. Dunbar, *Vlooiën, roddelen en de ontwikkeling van taal*, Baarn: Ambo 1997: 23.

19 Dunbar, *ibid.*: 25.

20 R. Giphart en M. van Vugt, *Mismatch. Hoe we dagelijks misleid worden door ons oeroude brein*, Amsterdam: Podium 2016: 16.

21 E. Karssing, 'Een evolutionair perspectief op compliance', in: P. Diekman e.a. (red.), *Jaarboek Compliance 2018*, Capelle aan den IJssel: NCI, 2017.

22 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 10-11.

23 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 40.

In de eenentwintigste eeuw hebben we nog steeds de hersenen van onze voorouders die op de savanne rondliepen. En een moreel kompas dat heel goed functioneerde in groepen van 50 tot 150 jagers-verzamelaars. Groepen waarin iedereen elkaar kende en je reputatie belangrijk was. Die hersenen en dat morele kompas van toen bepalen in belangrijke mate ook vandaag de dag ons gedrag, de manier waarop wij denken en voelen. Belangrijke kenmerken van dit oerbrein zijn:

- We reageren vooral op gevaren die we kunnen zien, horen, ruiken of voelen en schrikken minder snel van gevaren die we niet met onze eigen zintuigen kunnen waarnemen.
- Het belang van familieleden weegt zwaarder dan dat van vreemdelingen.
- We zijn redelijk kortzichtig, hebben weinig oog voor de toekomst, want je moest elke dag zien te overleven.
- We zijn heel conformistisch, als iemand vluchtte kon je maar beter volgen dan stil blijven staan.
- We zijn statusgevoelig, want status is sexy.²⁴

In 'Darwin voor managers' noemt Wildschut dit het savanne-principe – we reageren nog steeds op problemen alsof we op de savanne rondlopen: "Ook al rijd je in een hybride auto door een hypermoderne stad, de hersenen reageren alsof we nog steeds in onze blote billen over de savanne rennen".²⁵ Hij onderzoekt de relevantie van mismatches voor het werkzame leven. Net als dieren gemakkelijk wegwijnen in een niet-natuurlijke omgeving als de dierentuin, kan voor mensen de kantoortuin een mismatch zijn. Belangrijk is dus dat de manier waarop werk wordt georganiseerd en medewerkers worden aangestuurd past bij hun menselijke natuur.²⁶

Een van de belangrijkste mismatches is dat mensen van oudsher op hun eigen groep zijn gericht. Ons evolutionaire morele kompas zorgt ervoor dat we onze egoïstische impulsen in toom houden, om samenwerking mogelijk te maken. Maar dit wij-denken zorgt meteen voor zij-denken: ons kompas heeft weinig compassie met buitenstaanders. Juist ook om samenwerking mogelijk te maken. "Je deelde je mammoet met de leden van je eigen stam en niet met om het even wie je op de savanne tegenkwam. En dat deed je omdat je wist dat je er iets voor terugkreeg. Dat als jij nu een stuk van jouw steak weggaf, jij de volgende keer ook mocht mee-eten van zijn mammoetstoofpotje. Als je al je vlees aan om het even wie zou uitdelen, al lijkt dat misschien de meest morele optie, werd je al snel een magneet voor klaplopers en profiteurs. En dus beperkte je je solidariteit tot diegenen van wie je wist dat je er in de toekomst nog mee zou moeten samenwerken."²⁷ Er is dus een binnen-moraal, gericht op de eigen groep, en een buiten-moraal waardoor voor groepsleden andere maatstaven gelden dan voor onbekenden.

En dus...

Mensen zijn beesten. Beesten die "worden gehinderd door de paleolithische vloek: genetische aanpassingen die zeer goed werkten tijdens de miljoenen jaren van jagen en verzamelen zijn in toenemende mate een belemmering in een globale stedelijke en technowetenschappelijke samenleving."²⁸ Ons lichaam is gevormd "door en voor een leven van jagen, verzamelen, slapen en nietsdoen – de dingen die mensen honderdduizenden jaren deden. Maar nu brengt hij zijn dagen door tussen iPhones en Netflix, alcohol en drugs, vliegtuigen en treinen. En dat heeft gevolgen."²⁹ Ja, dat heeft gevolgen. Voor de haalbaarheid en slagingskansen van interventies. Voor compliance. In 'Leef als een beest' wordt daarom het advies gegeven om terdege rekening te houden met het feit dat mensen een lichaam

24 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 32-33.

25 M. Wildschut, *Darwin voor managers*, Zaltbommel: Haystack 2009: 43.

26 Wildschut, *ibid.*: 10.

27 R. Mersch, *Waarom iedereen altijd gelijk heeft*, Amsterdam: De bezige bij 2016: 96-7.


28 E. Wilson, *Het raadsel van het menselijk bestaan*, AUP 2014: 141-142. Het paleolithicum is de oudste periode in de geschiedenis van de mens.

29 De Rek en Hoogendijk, *ibid.*: 34.

hebben. Een in zekere zin dysfunctioneel lichaam – niet aangepast aan de moderne kantoortuin. Gelukkig hebben we ook nog ons brein. “Zeker: dat fantastische brein brengt ons in de problemen, maar het kan ons óók helpen daar weer uit te komen. Het brein stelt je in staat te leren hoe evolutie werkt, te weten hoe het komt dat je lichaam in miljarden jaren is gevormd en te begrijpen wat daar de consequenties van zijn.”³⁰ Daarom is de belangrijkste aanbeveling voor iedereen, maar zeker ook voor compliance officers die de haalbaarheid en de slagingskans van interventies willen vergroten: leef als een beest, maar denk als een mens.

30 De Rek en Hoogendijk, ibid.: 103-104.

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



Het morele kompas van onze voorouders die op de savanne rondliepen bepaalt nog steeds ons gedrag.

ZEVEN DENK- RICHTINGEN VOOR VEERKRACHT BIJ COMPLIANCE

SOMS MOET JE REGELS BUIGEN

Erwin Seydel

In het werk van de compliance officer wordt meer dan ooit een beroep gedaan op zijn veerkracht. Een passende uitdrukking hierbij is, zoals een Engelse collega zei, *"Knowing how to bend and to break the rules in the age of compliance."* Zonder afbreuk te doen aan bestaande regels, wetgeving, normen en waarden van de organisatie moet een compliance officer weten welke ruimte hij heeft om slimme oplossingen voor een bepaald vraagstuk te bedenken. Afvinklijstjes helpen daar niet bij, wel ervaring, veerkracht en wijsheid. Een kwart eeuw geleden lag dat misschien anders, want de taken beperkten zich in hoofdzaak tot het inbedden van wet- en regelgeving in de organisatie om de naleving ervan te bevorderen. Nu staan thema's zoals integriteit en transparantie centraal. Naar mijn overtuiging wordt duurzaamheid hier binnenkort aan toegevoegd.



Dat maakt het beroep van de compliance officer boeiend, maar tevens complexer. Eric Schuiling en Frank van Luijk hebben het verschijnsel veerkracht in de compliance-praktijk al heel mooi en krachtig omschreven in de titel van hun artikel, 'Bijten in de hand die je voedt' op pagina 16.

Onvermijdelijke ontwikkelingen

Het artikel had wellicht ook de titel kunnen krijgen 'Het dilemma van de compliance officer: Hoe laveer je tussen Scylla en Charybdis'¹. Want bij dit dilemma gaat het niet alleen om de hand die je voedt, maar tegelijkertijd ook om de druk die wetgever en samenleving opleggen. Dit dilemma wordt gevoed door drie onvermijdelijke ontwikkelingen in het werk van de compliance officer en bij het ontwikkelen van een veerkrachtig bestaan binnen complexe organisaties:

1. Stroom van wet- en regelgeving

De wetgever heeft de neiging een niet aflatende stroom van nieuwe wet- en regelgeving op het bedrijfsleven en vooral voor de financiële sector los te laten. Alsof dat niet genoeg is, want na bijna elk incident maant de samenleving de politiek tot verder ingrijpen. De Pavlov-reactie van de wetgever is – zoals gebruikelijk – een nog gedetailleerder wet- en regelgeving en versteviging van het toezicht. Compliance officers vinden, zo blijkt uit onderzoek, dat de toegenomen regeldruk in de financiële sector zijn doel voorbij dreigt te schieten. Van de ondervraagde compliance officers constateert 96% een toegenomen regeldruk binnen de eigen organisatie en vreest maar liefst 78% dat deze nieuwe regels gewoon niet werken en een efficiënte bedrijfsvoering in de weg staan.²

1 Een verwijzing naar de Griekse mythologie waarbij ik het werk van de compliance officer in een aantal opzichten vergelijk met Odysseus, die via een smal water dicht langs de zes monsterlijke hondenkoppen van Scylla moest laveren om de draaikolk van Charybdis te vermijden. De twee zijden van dat water liggen zó dicht bij elkaar, dat je een pijl van de ene naar de andere kant kon schieten. Zeelui die proberen de pijlen van de één te omzeilen, werden door de ander onder vuur genomen. Tussen Scylla en Charybdis laveren betekent tussen twee kwaden moeten laveren of tussen twee gevaren verkeren.

2 fd.nl/beurs/1129709/compliance-officers-vinden-regelgeving-doorgesloten

2. Kwesties over ethiek, gedrag en cultuur

De compliance officer zal vaker geconfronteerd worden met complexe vraagstukken op het terrein van ethiek, gedrag en cultuur.³ Hoe kritisch kan je zijn in de richting van het bestuur, als het gaat om de hand die je voedt? Het sleutelwoord hierbij is betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de betrokken organisatie, zoals we hieronder bespreken.

3. Duiden en communiceren

De compliance officer krijgt ook te maken met een waaier van communicatie- en onderhandelingsvraagstukken, hij moet ontwikkelingen in de samenleving kunnen duiden en deze kunnen overbrengen aan de opdrachtgever. Om dit goed te doen zijn onderhandelings- en communicatieve vaardigheden een vereiste.

Een perspectiefwisseling en zeven denkrichtingen

Om deze ontwikkelingen op een doelmatige manier het hoofd te bieden stel ik een perspectiefwisseling voor. Dat houdt in, dat niet zo zeer het formeel 'technisch' instrumentarium van de compliance officer het vertrekpunt is, maar allereerst een authentieke betrokkenheid bij de organisatie. Bovendien gaat het om het begrijpen van de maatschappelijke en organisatie-gebonden dynamiek en van de keuzen die werknemers, ook bestuurders, in die context maken. Uit eigen ervaring heb ik geleerd, dat de meest inspirerende veranderingen niet voortkomen uit verandering van wetten, regels, structuren of technologieën, maar uit het diepe besef dat het gaat om keuzes die mensen (politici, bestuurders, leidinggevendenden, werknemers) maken. Het zijn al deze keuzes, al of niet in combinatie, die uiteindelijk het leven van individuen ingrijpend kunnen veranderen en hun bestemming uiteindelijk kunnen beïnvloeden. Gevoel krijgen voor deze dynamiek helpt de aanbevelingen voor veerkracht effectief vorm te geven.

Daarbij kunnen onderstaande zeven denkrichtingen helpen bij de verdere ontwikkeling van veerkracht. In de opleiding en begeleiding van beginnende compliance officers zou daaraan, naar mijn mening, veel aandacht geschonken moeten worden.

3 Michael Page en de Vereniging van Compliance Officers, *Veranderen en compliance*, 2018, een initiatief van House of Performance in samenwerking met Risk & Compliance Platform Europe.

1. Persoonlijke en organisatiewaarden synchroniseren

We mogen ervan uitgaan dat de compliance officer zicht heeft op zijn persoonlijke waarden en weet wat hem of haar drijft. Dat deze vasthoudt aan de wijze waarop hij zijn leven inricht. Dat geldt ook voor de werknemers en de top van een organisatie. De essentie is dat heldere waarden de persoonlijke en organisatorische veerkracht voeden.^{4,5} Bij effectieve organisaties blijken persoonlijke waarden van medewerkers samen te gaan met organisatiewaarden.⁶ Om dit te bewerkstelligen heeft de compliance officer een essentiële rol. Debatten, trainingen, gesprekken organiseren en deze organisatiewaarden blijven herhalen, horen naar mijn mening tot de verantwoordelijkheden van de compliance officer.

2. Vertrouwensrelatie verankeren

We kunnen vaststellen dat de positie van de compliance officer van lieverlee steeds sterker is geworden. Dat wil niet zeggen dat je met deze 'machtstatus' het vertrouwen van de organisatie en de mensen die daar werken al in je zak hebt. Vertrouwen verwerf je door in een vroeg stadium proactief betrokken te zijn bij, mee te denken in de werkprocessen en activiteiten van de organisatie. Daarbij kunnen we denken aan bijvoorbeeld productontwikkeling, veranderingsprocessen en innovaties.

3. Expert zijn en integratief denken

De compliance officer moet de expert zijn in het eigen vakgebied én tegelijkertijd over het vermogen beschikken om kennis en informatie van verschillende bronnen en uit diverse disciplines te verwerken en met elkaar in verband te brengen om een oplossingsgerichte synthese te bereiken. Dit vraagt ook om de vaardigheid om 'out of the box' te denken, te improviseren en aan creatieve oplossingen voor complexe problemen te werken.

4. Respectvol handelen en communiceren

Respectvol handelen en communiceren is het resultaat van de eerder besproken actieve betrokkenheid bij organisatieprocessen. Daardoor krijgt de compliance officer zicht op en begrip voor het functioneren van een organisatie en de drijvende krachten van de organisatie om bepaalde doelen te bereiken. Respectvol handelen en communiceren hangen samen met de eerder genoemde drie denkrichtingen. In de talloze publicaties van vooral Weick over veranderingsprocessen wordt telkens benadrukt dat naast het vermogen om te improviseren, wederzijds respect en bovenal respectvolle communicatie bepalende factoren zijn voor succes.⁷

De meest inspirerende veranderingen komen niet voort uit wetten, maar uit het diepe besef dat het gaat om keuzes die mensen maken.

4 D. Coutu, 'How resilience works', *Harvard Business Review*, 2002.

5 Paula McFadden, John Mallett, Michael Leiter, *Extending the two-process model of burnout in child protection workers: The role of resilience in mediating burnout via organizational factors of control, values, fairness, reward, workload, and community relationships*, 23 mei 2017: doi.org/10.1002/smi.2763

6 B.Z. Posner, W.H. Schmidt, 'Values Congruence and Differences Between the interplay of personal and organizational value systems', *Journal of Business Ethics*, 12: 341-347, 1993.

7 E.E. Werner, 'What can we learn about resilience from largescale longitudinal studies?', in: S. Goldstein & R. Brooks (Red.), *Handbook of resilience in children* (pp. 91-106), New York: Kluwer Academic Publishers, 2005.

K.E. Weick, K.M. Sutcliffe, 'Organizing and the Process of Sensemaking', *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, juli-augustus 2005, pp. 409-421.

K.E. Weick, *Sense making in Organizations*, Sage: Thousand Oaks, CA, 1995.

5. Inzicht in de werking van emoties

De compliance officer zal in zijn werk op enig moment geconfronteerd worden met emoties van werknemers, bestuurders en wellicht ook andere stakeholders. Het blijkt dat de wijze waarop binnen organisaties betekenissen ontstaan, niet zozeer wordt gevormd door debatten over feiten, protocollen en bewijsvoering, maar veel meer door de geloofwaardigheid van argumenten en vooral door de wijze waarop men met emoties omgaat. Bij veranderingen dreigt men vaak te lang stil te staan bij feitelijke analyses, protocollen en het eigen gelijk. Dit inzicht kan de compliance officer wellicht helpen om emoties te reguleren en in het juiste organisatieperspectief te plaatsen. Effectieve verandering vaart wel bij de erkenning van emoties, bewustzijn van de ons zelf opgelegde ideeën, bij geloofwaardigheid en vertrouwen, en voor alles bij het delen van een gezamenlijk aansprekend toekomstbeeld binnen de organisatie.⁸

6. Ethisch handelen en denken

Ethisch handelen en denken vraagt om een "hogere-orde-denken". Zoals ik eerder meldde, moeten we proberen om van perspectief te wisselen door niet ons eigen professionele en technisch handelen en aangeleerde denkmodellen als uitgangspunt te nemen, maar door het 'gedrag' en de dynamiek van de organisatie centraal te stellen. Vragen hierbij zijn wat de gevolgen zijn van dat gedrag voor de betrokken werknemers, voor de duurzaamheid en voor het voortbestaan van deze planeet. Het gaat hierbij om het feit dat de samenleving de organisatie kan aanspreken op haar verantwoordelijkheden jegens medemens en planeet.⁹

7. Erken dat er fouten gemaakt worden

Fouten maken hoort er bij. Om te leren, ook als organisatie, dient men ervaring en kennis op te doen. Een van de krachtigste strategieën om te leren is via 'trial and error'. Als blijkt dat een interventie werkt, heeft de organisatie iets geleerd. Als die niet werkt, is het zeer de vraag of er sprake was van fouten. De verkeerde neiging is om dat vaak wel als fout aan te merken. Daar moeten we echt van af. Van

fouten maken kun je leren en ondernemen is vallen en opstaan. Geweldig vind ik de reactie van Paul Louis Iske, hoogleraar en directeur van het 'Instituut voor Brilljante Mislukkingen'. "Het zijn uitspraken waar je het moeilijk mee oneens kunt zijn", stelt hij, "en toch blijkt het in de praktijk niet zo eenvoudig. Meer dan ooit richten we ons op succes en zijn we erop ingesteld alle sporen van onze fouten en mislukkingen zo snel mogelijk uit te wissen. Dat is niet alleen jammer, maar zelfs gevaarlijk.", aldus Iske. "Juist in onze complexe en dynamische samenleving moeten we open zijn over gemaakte fouten en ze grondig analyseren om herhaling te voorkomen. Onze angst voor mislukking werkt bovendien belemmerend voor creatieve ideeën en innovatie"¹⁰.

Het voorgaande illustreert dat de compliance officer moet leren leven met dilemma's en complexe vraagstukken die verder gaan dan zijn inhoudelijke kennis. Wie dit inzicht verwerft, ziet kansen die verder reiken dan de gebruikelijke routines en mogelijkheden die effectiever zijn dan de traditionele oplossingsrichtingen. Kortom, daarmee is een stevige basis voor veerkracht gelegd.

Prof.dr. Erwin Seydel nam in 2012 afscheid als Hoogleraar Communicatiewetenschap en Psychologie aan de Universiteit Twente. Hij maakte deel uit van verschillende staatscommissies en was adviseur van United Nations System Staff College. Na zijn emeritaat ging Seydel onder meer aan de slag als partner en adviseur bij Rokade Strategie. Op dit moment is hij vooral bestuurlijk actief, houdt lezingen en is voorzitter van verschillende commissies, w.o. recentelijk de VWS commissie Vaccinatiebereidheid.

8 K.E. Weick, 'The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch', *Disaster Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, december 1993, pp. 628-652.

9 Zie: H. Gardner, *Five Minds for the Future*, Harvard Business School Press, 2009.

10 www.managementboek.nl/boek/9789047011460/instituut-voor-brilljante-mislukkingen-paul-louis-iske

A portrait of Sascha Kramer, a man with short brown hair, wearing a blue and white plaid blazer over a light blue shirt. He is standing in a modern interior with warm orange lighting and curved wall panels. His hands are clasped in front of him.

SASCHA KRAMER, COMPLIANCE OFFICER BIJ SBM OFFSHORE:

**“GEDEELDE KERN-
WAARDEN HELPEN
BIJ GOED EN EERLIJK
ZAKENDOEN”**

SBM Offshore is marktleider in diepwaterboringen voor de wereldwijde olie- en gasindustrie; het bedrijf levert drijvende productie en opslagplatforms. *Sascha Kramer* is sinds 2015 compliance officer bij dit beursgenoteerde bedrijf. “Compliance staat, zeker na het legacy issue, prominent op de agenda.”

Je bent group compliance officer bij SBM Offshore. Hoe is compliance bij jullie ingericht?

“We hebben een afdeling op holding niveau; een relatief klein team van zeven fte met verschillende *overall* specialismen: risk, compliance en data-analyse zijn alom aanwezig. Naast het team op holdingniveau hebben we nog twee teams in Monaco en Brazilië. Alle teamleden weten wat het bouwen van opslagplatforms met zich meebrengt en welke risico's daar op projectniveau spelen. SBM heeft een holistische kijk op risk en compliance.”

Aan wie leggen jullie verantwoording af? Hoe is compliance in de organisatie verankerd?

“Wij rapporteren als teams aan onze Group Risk & Compliance Director, Mirjam Bakker en via de Chief Governance & Compliance Officer (CGCO), Erik Lagendijk rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Erik heeft legal en compliance in zijn portefeuille en is ook lid van de Raad van Bestuur. Hij is de opvolger van Sietze Hepkema, die nu in de Raad van Commissarissen zit.

Deze verankering van compliance in de Raad van Bestuur is ontstaan direct in reactie op het legacy issue¹ van 2012; het was een van de eerste maatregelen die we toen hebben genomen.

Welke maatregelen heeft SBM genomen om corruptie en belangenverstrengeling te voorkomen in het internationaal zakendoen?

“Een van de vele maatregelen is het instellen van het Validation Committee. Elke business owner moet voordat we met een partij in zee gaan due diligence onderzoek doen en vervolgens de klant, partner of leverancier met een hoog risicoprofiel voorleggen aan het Validation Committee. In dit besluitvormingsorgaan zitten twee leden van de Raad van Bestuur (COO en de CGCO), Risk & Compliance Director, Group Controller en Director Corporate Legal. Zij besluiten vervolgens of we inderdaad willen en kunnen samenwerken of zakendoen met de voorgestelde partner. We werkten in het verleden veel samen met sales consultants die in de verschillende landen onze belangen behartigden en helaas ook schaadden. Daar is het legacy issue begonnen. Een van de strategische beslissingen is om niet meer met dergelijke tussenpersonen te werken.”

Hoe is de verdeling van werkzaamheden tussen eerste, tweede en derde lijn?

“De derde lijn noemen we Internal Audit. De tweede lijn omvat risk en compliance, maar ook health, safety, security, environment en nog enkele afdelingen. In de tweede lijn gaat het om het signaleren van risico's en zorgen dat de organisatie de risico's adresseert. Daarvoor hebben wij een Risk Assurance Committee dat de werkzaamheden binnen de tweede lijn stroomlijnt. De eerste lijn is verantwoordelijk voor compliance, de integriteit van de organisatie, en het beheersen van de daarmee samenhangende risico's. Als Risk & Compliance afdeling zijn wij verantwoordelijk voor risk en compliance management. Onze rol als afdeling

¹ Ongeoorloofde betalingen aan handelsagenten en buitenlandse overheidsfunctionarissen in onder meer Brazilië en Angola tussen 2007 en 2011. SBM Offshore informeerde het Openbaar Ministerie in 2012 uit eigen beweging over het interne onderzoek naar ongepaste betalingen, red.

in de tweede lijn is de organisatie adviseren, faciliteren en ondersteunen om het goede te doen; dat betekent dat wij van tijd tot tijd pragmatisch meebouwen en ondersteunen daar waar nodig. Wij zijn beslist geen controlerende afdeling op afstand.

Als het gaat om de volwassenheid en onze aanpak dan zijn wij regelmatig aanwezig om de eerste lijn te ondersteunen. Met als uiteindelijke doel onze organisatie zelfredzaam te maken. We stellen *iedereen* in staat zelf goed te doen en het goede te doen."

Kan een compliance afdeling op een bepaald moment overbodig worden? "Mijn visie op compliance is dat het gaat om het creëren van de juiste omstandigheden waarin mensen zich comfortabel, ondersteund en gemotiveerd voelen om het goede te doen. En daar zit alles in. Ik denk dat de rol van de compliance functie verandert naarmate de *compliance maturity* van een organisatie toeneemt; bijvoorbeeld van operationeel nauw betrokken, naar strategisch business partner, faciliteren en monitoren. Echt overbodig zal je als compliance afdeling nooit zijn. Integriteit moet je blijven bespreken.

De kernwaarden van de organisatie spelen daarin een belangrijke rol. Zeker in een internationale organisatie; vanuit onze verschillende achtergronden hebben we allemaal onze eigen normen en waarden en we interpreteren ze allemaal een beetje anders. Ons doel is om het SBM normenkader, de kernwaarden en Code of Conduct te implementeren in de gehele organisatie. Zodanig dat de collega's ze onderdeel maken van hun mindset, hun besluitvorming en gedrag."

Welke thema's vallen er onder compliance?

"Wat mij betreft dat wat de *licence to operate* raakt. Wat als wij echt een gigantische fout begaan? Waardoor verliezen onze belanghebbenden en de buitenwereld het vertrouwen in ons? De vervolgvraag is dan welke rol je bij welk onderwerp hebt, waarbij ook de volwassenheid van de organisatie met betrekking tot het thema van belang is.

Belangrijke thema's binnen SBM zijn omkoping en corruptie. We zitten bovenop die thema's. Ik denk dat we kunnen stellen dat we binnen SBM een stevig control framework hebben ingericht. Tijdens de opleiding voor de Bijzonder strafrecht academie, geef ik daarover drie dagen interactieve training. Het houdt niet op bij het uitvoeren van due diligence onderzoeken naar klanten, partners en leveranciers. Het gaat om *third party management*: het toetsen van betalingen, compliance audits ter plaatse. Komen hun waarden en normen overeen met die van ons? Ook rond de conflicterende belangen hebben we controls ingebouwd.

En uiteraard is mededinging voor ons een belangrijk thema. Wij bouwen Floating Production Storage and Offloading Vessels. Dit is een relatieve niche markt. Dan is het van belang dat we alle leveranciers de kans bieden om mee te dingen. Andersom is het voor ons van belang dat wij bij potentiële klanten een eerlijke kans maken om een aanbesteding te winnen en dat wij daarin op integere wijze te werk gaan."

Je hebt bij je vorige werkgever en ook bij SBM als compliance officer (cultuur)veranderingen in gang gezet en gefacilieerd. Wat is jouw rol hierbij?

"Ik ben altijd erg geïnteresseerd geweest in gedrag en gedragsbeïnvloeding. Regels zijn voor mij geen doel op zich, maar een middel om gedrag te beïnvloeden. Tien, vijftien jaar geleden was de heersende gedachte binnen compliance dat het ging om regels, beleid en vinklijsten. Inmiddels zijn we erachter dat regels op zich ineffectief zijn. Mensen volgen ze niet omdat dat moet, ze doen dat om heel andere redenen. Kennen ze de regels en worden ze begrepen, dan voelen collega's zich comfortabel om er vragen over te stellen.

Welk voorbeeld geeft het management? Past het binnen de geldende werkwijze? Dan raak je aan soft controls. Wat bieden regels? Helderheid! Het is belangrijk om vanuit een breed perspectief te kijken naar regels en het volgen daarvan: juridisch, psychologisch, economisch en sociologisch. Regels zijn een eerste stapje, maar het gaat vooral om het creëren van die omstandigheden waaraan collega's ze ook daadwerkelijk

Wij zijn er om de organisatie te steunen in het realiseren van haar doelstellingen, op een ethische wijze.

willen en kunnen volgen, om soft controls. Dat laatste is voor mij een reden om dit vak uit te oefenen. Ik ben zeer geïnteresseerd in gedrag en gedragsverandering én in de kracht ervan om bedrijfsculturen te veranderen.”

Welke strategie zet je in bij verandering? “De kern van compliance in de organisatie inbrengen en een werkelijke verandering op gang brengen, gebeurt in mijn optiek op basis van gedeelde kernwaarden en -normen. Die helpen bij goed en integer zakendoen. Door daar *samen* over te discussiëren, ontstaan *gedeelde* waarden. Dat gezamenlijke proces vanaf het begin helpt je verandertraject. Het geeft draagkracht en heeft een vliegwieleffect. De aanpak is gericht op het betrekken van management en medewerkers bij compliance. Wij willen een afdeling zijn die verbinding maakt met de organisatie; waarbij we wederzijdse expertise samenbrengen.”

Wat is in jouw optiek de rol van de compliance officer bij verandering? “Eén van de rollen van een compliance officer is: business partner zijn. Wij zijn er om de organisatie te steunen in het realiseren van haar doelstellingen op een ethische wijze. Als strategisch business partner kun je bijvoorbeeld het management adviseren het business model anders in te richten of bepaalde landen te mijden om zo de compliance risico's in de basis weg te nemen. Verder geloof ik erin dat het creëren van bewustzijn en inzicht collega's aanzet om zaken anders te willen doen.”

Welke verandering op het gebied van compliance hebben jij en je collega's bij Aegon Nederland in gang gezet? “Bij Aegon werkte ik aanvankelijk bij de afdeling Compliance, Speciale en Juridische Zaken. De initiële verandering daar was dat compliance los ging van juridische zaken en werd samengevoegd met risk management. De filosofie die daaraan ten grondslag lag was: de organisatie moet zelfstandiger worden in compliance en risicomanagement. Wat daar vooral vernieuwend was, was het adresseren van gedrag.”

Inmiddels zijn we erachter dat regels op zich ineffectief zijn.

Welke succesfactoren leidden tot die (cultuur) veranderingen? "Belangrijk was dat het programma onderdeel was van het grotere Management Development programma. Ook de manier waarop we het aan managers aanboden, was aantrekkelijk en aanstekelijk. Dat sluit aan bij waar ik zelf ook in geloof: als je wilt dat collega's compliance omarmen, is het van belang een positieve associatie te creëren. We boden compliance, awareness en gedragsverandering aan met een multi-workshop aanpak waarin we de *why, how* en *what* volgens de Golden Circle van Simon Sinek hebben ingebracht. Dit was ook een introductie naar de soft controls."

Pas je die strategie voor de veranderingen binnen SBM ook toe? "Ik denk dat we het binnen SBM naar een volgend niveau hebben gebracht. We bieden hier het Compliance Leadership programma aan onze top 50 management en een aantal key leaders. Dit is een tweedaags programma, gesteund en, in de eerste editie, ook gevolgd door de leden van de Raad van Bestuur. Het programma begint met een terugblik naar het verleden; een volledige download van het legacy issue. Ons uitgangspunt is: ken je historie dan weet je wat je wilt voorkomen."

De tweede dag is gericht op wat we nu doen om issues te voorkomen: ons compliance programma. We laten deelnemers in kleine teams onder hoge tijdsdruk een complexe due diligence case uitwerken. In de presentatie voor het Validation Committee moeten ze uitleggen of ze wel of niet in zee gaan met een bepaalde partij.

Voorafgaand aan die praktijkoefening behandelen we uitgebreid de theorie over soft controls van Kaptein: wat zijn de typische gedragsaspecten van besluitvorming, welk effect hebben tunnelvisie, groeps- en tijdsdruk?

Zo creëren we commitment en drive vanuit het management door de hele organisatie."

Welke succesfactoren leidden binnen SBM tot (cultuur)verandering? "We hebben een holistisch aanpak; dat is de kern. Compliance is niet iets van onze afdeling alleen; daarom hebben we ook teamleden met diverse achtergronden. Compliance doe je samen en door de hele organisatie heen. Daarnaast dring je compliance niet op en kauw je niks voor. Onze kernwaarden zijn echt tot stand gekomen op basis van discussies op veel niveaus binnen onze organisatie, gefaciliteerd door HR en Compliance."

Het opstellen van onze Code of Conduct is een exercitie geweest met meer dan veertig mensen door de héle organisatie heen. Zo kun je vanuit medewerkers z lf, ondersteund door ons, verandering bewerkstelligen die ook echt intern gevoeld en bijna als vanzelf geleefd gaat worden."

Beïnvloedt het belanghebbenden dat SBM compliance zo in de vezels van de organisatie laat doordringen? "Dat is moeilijk te zeggen. We nemen daar wel een actieve rol in. We geloven in het bouwen van coalities. Zo organiseren we op verschillende van onze locaties bijeenkomsten met leveranciers waar we in gesprek gaan over verwachtingen ten aanzien van compliance en integriteit en waar we met onze leveranciers van gedachten wisselen over onze kernwaarden en onze Code of Conduct. Dat doen we op basis van uitwisseling van visies en ervaringen: hoe ziet jullie compliance programma eruit, hoe doen jullie dat? Daarnaast geven we presentaties over ons compliance beleid bij klanten, ship yards, joint ventures. Binnen onze circle of influence proberen we dit onderwerp zeker te bespreken of bespreekbaar te maken."

Wat zijn wow-momenten om verandering te

verankeren? “Allereerst worden wij veelvuldig gevraagd door management en medewerkers om advies, het geven van trainingen of lunchsessies en het ondersteunen bij of uitvoeren van risk assessments. Het bewustzijn waarvoor en de thema's waarover ze ons kunnen benaderen, heeft een hoog niveau bereikt. Als ik het moet typeren, gaat het binnen SBM niet over 'waarom', maar vooral over 'hoe' en de uitwerking ervan. Andere voorbeelden zijn dat het management tijdens

medewerkersbijeenkomsten, de zogenaamde townhalls die elk kwartaal plaatsvinden, veelvuldig op uiteenlopende wijze aandacht besteedt aan compliance onderwerpen. Onze senior managers delen tijdens zo'n bijeenkomst of tijdens the jaarlijkse Code of Conduct training bijvoorbeeld en groepe persoonlijke, werkgerelateerde dilemma's. Zo breng je ethische besluitvorming dicht naar de medewerkers. Ik ben echt trots op wat wij als team, samen met de organisatie tot dusver hebben gerealiseerd.



Sascha Kramer heeft voor zijn indiensttreding bij SBM twaalf jaar in de financiële sector gewerkt. Tijdens het schrijven van zijn scriptie 'Handhaving van de wet toezicht effectenverkeer' kwam hij in aanraking met de AFM. Na zijn afstuderen solliciteerde hij bij AFM waar hij zes jaar werkte.

In 2010 stapte Kramer over naar Aegon Nederland, waar hij zich inzette voor verandering en ontwikkeling van compliance. Sinds 2015 werkt hij bij SBM: “Ik heb hier een dubbele rol. Ik werk bij de Group Risk & Compliance afdeling. Ik houd mij bezig met de verplichtingen rondom de beursnotering. Daarnaast ondersteun ik het MT van ons financiële Shared Center in Zwitserland en sinds kort heb ik ook het project Execution Office in Schiedam in mijn portefeuille.”

De compliance officer van SBM doceert over het ontwikkelen en implementeren van een effectief 'anti-bribery and corruption' compliance programma aan de Bijzonder strafrecht academie. Kramer studeerde HEAO-MER en daarna financieel recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ook deed hij een postdoc Compliance en Integriteitsmanagement aan de VU Amsterdam en volgde recentelijk de Leergang Stimuleringskader Integere Organisatie, een samenwerkingsverband tussen Stichting SIO en Universiteit Nyenrode.

REIKWIJDTE NAZORG VAN DE FINANCIËEL DIENSTVERLENER

Ruud van der Mast en Eva Abbing

De geruchtmakende uitspraak van het Kifid, waarin wordt aangegeven dat de financieel dienstverlener meer invulling moet geven aan de nazorg, heeft veel stof doen opwaaien.

De uitspraak uit 2018 (Kifid 2018-339) met betrekking tot de nazorg na advies en bemiddeling bij een overlijdensrisicoverzekering (ORV) is een belangrijke maatstaf voor het invullen van de nazorgplicht. In deze bijdrage bespreken we de verwachtingen van de financieel dienstverlener op het gebied van nazorg en gaan we in op de consequenties die deze heeft voor de dienstverlening vanuit compliance perspectief.

Nazorg

Nazorg is een specifiek onderdeel van de zorgplicht die wordt opgelegd aan financiële dienstverleners. Met 'nazorg' bedoelen we het traject dat wordt gevolgd nadat een klant is geadviseerd en het product is afgesloten. De nazorg is gekoppeld aan de looptijd van het product en splitsen we in de verplichte nazorg op grond van wet- en regelgeving en de contractueel afgesproken nazorg.

Juridische achtergrond en interpretatie

Nazorg is onlosmakelijk verbonden met de zorgplicht waar financieel dienstverleners aan moeten voldoen op grond van, onder andere, de Wet op het financieel toezicht (Wft) en het Besluit gedragstoezicht financiële ondernemingen (Bgf), maar ook op grond van de privaatrechtelijke zorgplicht vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek (BW).

Voordat we ingaan op de toelichting van deze zorgplichtvereisten, is het van belang om vast te stellen welke verplichtingen de wetgever oplegt op het gebied van zorgplicht en in het bijzonder de nazorg. In artikel 7:401 BW is bepaald dat een

opdrachtnemer bij zijn werkzaamheden de zorg van een goed opdrachtnemer in acht moet nemen. In artikel 4:20 Wft is bepaald dat een financieel dienstverlener gedurende de looptijd van een overeenkomst de consument of de cliënt tijdig informeert over wezenlijke wijzigingen in de informatie met betrekking tot het product. Daarbij wordt ook opgemerkt dat de bedoelde informatie in gestandaardiseerde vorm mag worden verstrekt. Vervolgens is in het Bgfo uitgewerkt op welke wijze de informatie dient te worden verstrekt.

De wettelijke uitgangspunten bieden een 'principle-based' basis voor de financieel dienstverlener op het gebied van zorgplicht en nazorg. Het doel is gesteld, maar aan de invulling mag zelf uitvoering worden gegeven. De Memorie van toelichting geeft op inhoudelijk vlak weinig aanvullende duidelijkheid. Op basis van deze uitgangspunten is het voor een financieel dienstverlener moeilijk in te schatten wanneer deze nu goede nazorg verleent. Daarom is het van belang om ook de lijn, uitgezet in jurisprudentie, toe te lichten.

In eerste instantie is het van belang om de uitspraak van de Hoge Raad (HR) uit 2003 (ECLI:NL:PHR:2003:AF0122) aan te halen. Hierin bepaalt de HR namelijk de reikwijdte van artikel 7:401 BW door te stellen dat sprake is van goed opdrachtnemerschap wanneer een tussenpersoon de cliënt informeert over wijzigingen die de dekking van de verzekering wijzigen. Hier wordt een pro-actieve houding van de tussenpersoon verwacht. In deze uitspraak wordt overigens niet bepaald of ook een (pro)actieve houding wordt verwacht wanneer

sprake is van een trend in de markt, een te behalen premie-voordeel of anderszins wijzigingen die mogelijk interessant zouden kunnen zijn voor de cliënt.

In verschillende uitspraken gaat het Kifid specifieker in op de nazorgverplichting van de financieel dienstverlener (Kifid 2015-248, 2016-373 en 2018-339). Door deze specifieke uitspraken creëert zij een norm voor het invullen van de verplichtingen uit artikel 4:20 Wft. De lijn die in de uitspraken te ontdekken valt, is de volgende:

1. De consument of cliënt dient te worden geïnformeerd over wezenlijke wijzigingen ten aanzien van het product dat hij via de financieel dienstverlener heeft afgesloten.
2. De financieel dienstverlener dient periodieke aandacht te besteden aan de lopende producten (en klanten) in de portefeuille.
3. De periodiciteit en intensiteit is afhankelijk van de aard van het product, de afspraken die zijn gemaakt en de omvang van de ontvangen (of doorlopende) provisie.
4. Deze verplichtingen bestaan in principe gedurende de gehele looptijd van het product.

Nadere invulling

Aangezien bovenstaande uitgangspunten nog ruimte laten voor interpretatie, bespreken we hieronder een tweetal specifieke uitspraken van het Kifid.

De eerste uitspraak betreft de in de koptekst aangehaalde uitspraak 2018-339 waarbij een financieel dienstverlener wordt veroordeeld tot vergoeding van schade. De schade is ontstaan doordat de financieel dienstverlener een cliënt onvoldoende heeft gewezen op de trend in de markt van ORV's. In deze markt is een sterke premieverlaging waar te nemen. De cliënt heeft hierdoor schade geleden, omdat hij jarenlang meer premie heeft betaald dan nodig is geweest. Het Kifid oordeelt dat de cliënt voldoende duidelijk heeft gemaakt dat de adviseur tekort is geschoten en dat de cliënt andere keuzes zou hebben gemaakt wanneer hij wel zou zijn geïnformeerd over de verlaagde premies.

De commissie geeft aan dat het sturen van een generieke nieuwsbrief met allerlei actualiteiten, onvoldoende invulling geeft aan de zorgplicht die op grond van artikel 4:20 Wft mag worden verwacht. De cliënt had duidelijker moeten worden geïnformeerd over de ontwikkelingen in de markt, omdat sprake was van wezenlijke wijzigingen ten opzichte van het moment waarop de verzekering werd afgesloten.

Het tweede voorbeeld betreft de uitspraak 2018-641 van het Kifid. Hier draait het om de zorgplicht van de financieel dienstverlener na het afsluiten van een consumptief krediet.

De vordering van de consument heeft betrekking op het feit dat de financieel dienstverlener haar niet actief heeft geïnformeerd over rentewijzigingen en ook niet zelfstandig met de bank in onderhandeling is getreden om de rente omlaag te krijgen.

Het Kifid oordeelt hier dat de nazorg in dit geval beperkt is, omdat het krediet geen complex product betreft. Hoewel de financieel dienstverlener periodiek een provisie over dit product ontvangt, hoeft deze niet actief de rentewijzigingen in de gaten te houden of actief namens de consument met de aanbieder te onderhandelen. Dit valt niet onder de wettelijk verplichte nazorg en hier waren ook geen afspraken over gemaakt. Periodiek contact met de consument is hier voldoende. De klant dient in het contact zelf aan te geven of er gewijzigde omstandigheden zijn en in de gaten te houden of het product wellicht dient te worden overgesloten, dan wel hier advies over te vragen.

In deze uitspraken zien we dat nazorg belangrijk is, maar dat hier wel een beperking aan wordt gesteld bijvoorbeeld door het type product en de complexiteit daarvan. Het informeren van de klant dient weliswaar gericht te gebeuren, maar hoeft niet klantspecifiek te zijn. Er hoeft geen sprake te zijn van maatwerk bij de invulling van de nazorg, zolang de klant maar wordt geïnformeerd over informatie die voor zijn doelgroep relevant is. Een algemene mailing is dus toegestaan als middel, mits hierin rekening wordt gehouden met de doelgroep en de voor hen relevante producten. Bovendien is de informatieplicht alleen van toepassing wanneer sprake is van wezenlijke wijzigingen. De ORV-markt is hier een goed voorbeeld van, de ophef rondom rentederivaten is hier een ander voorbeeld van. Mogelijk kunnen we de (natura)uitvaartverzekering en de renteontwikkeling op de hypotheekmarkt hier nog bij betrekken. We hebben dan ons inziens ook wel de meest in het oog springende wezenlijke wijzigingen van de laatste jaren te pakken.



Serviceabonnement

Hiervoor hebben we gezien dat de mate van zorgplicht ook afhankelijk is van de afspraken die zijn gemaakt tussen de financieel dienstverlener en de consument of cliënt en de kosten die hiervoor in rekening zijn gebracht. Het is duidelijk dat de wettelijke nazorg (7:401 BW en 4:20 Wft) kan worden uitgebreid door aanvullende service. Deze aanvullende service is gebaseerd op afspraken en kan bijvoorbeeld worden aangeboden in een serviceabonnement of door de kosten van advisering te verhogen. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) wijst op haar informatiepagina voor financieel dienstverleners op het belang van het maken van goede afspraken en benoemt een aantal vormen van aanvullende dienstverlening, zoals tussentijdse controle en begeleiding bij schade (schadeverzekering), het berekenen van de jaarruimte bij een lijfrenteverzekering of begeleiding bij afloop van de rentevastperiode bij hypotheek.

Wanneer dienstverlening plaatsvindt bovenop de wettelijke zorgplicht dan dient dit al bij de adviesovereenkomst te worden vastgelegd. Men kan bijvoorbeeld al in het dienstverleningsdocument (DVD) de aanvullende dienstverlening benoemen. Is sprake van een serviceabonnement dan dient in deze overeenkomst duidelijk te worden gemaakt wat de klant mag verwachten. In dit geval is het ook makkelijker beoordelen of aan de afspraken is voldaan.

De financieel dienstverlener mag in de afspraken echter niet de wettelijke zorgplicht uitsluiten. Hij mag bijvoorbeeld ook niet van de klant eisen dat deze aanvullende kosten betaalt voor uitvoering van de wettelijke zorgplicht of eisen dat de portefeuille elders wordt ondergebracht wanneer het serviceabonnement wordt opgezegd.

Overigens kan de financieel dienstverlener wel met de aanbieder overeenkomen dat deze de zorgplicht voor hem invult. In dit geval, artikel 4:21 Wft, wordt de informatieplicht overgedragen aan de aanbieder van het product.

Compliance

Het niet (juist?) voldoen aan de zorgplicht is een belangrijk compliancerisico. Het kan namelijk leiden tot toezichtmaatregelen, privaatrechtelijke claims en reputatieschade. Dergelijke risico's moeten door de organisatie worden beheerst. Een belangrijk middel in de beheersing is kwaliteitsbewaking in de eerste lijn en monitoring hiervan in de tweede lijn (compliance-functie). Echter, nog belangrijker is het creëren van bewustzijn voor de reikwijdte van de zorgplicht. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat financieel dienstverleners op de hoogte zijn van hun nazorgverplichtingen. Ook is het niet vanzelfsprekend dat de organisatie hierop is ingericht. Sommige

Niet voldoen aan de zorgplicht is een belangrijk compliancerisico

zullen grote moeite hebben om de portefeuille zo in te richten dat zij klanten over de voor hen relevante onderwerpen kunnen informeren. Hier zijn wel automatiseringsmodules voor beschikbaar, maar eerst moet het besef er zijn dat de relatie niet ophoudt na advies en bemiddeling.

Commerciële kans

Nazorg biedt ook commerciële kansen. Het contact met de klant in deze fase kan meerwaarde bieden voor de band tussen de financieel dienstverlener en de klant. Het informeren van een klant over wijzigingen die mogelijk voor hem van belang zijn, kan leiden tot nieuwe adviesmogelijkheden of bemiddeling in aanvullende producten. Het adviseren over wijzigingen en het bemiddelen in nieuwe producten is aanvullende dienstverlening en valt niet onder de nazorgverplichtingen. Ook periodiek contact met de klant om te informeren naar veranderingen in de persoonlijke situatie is geen wettelijke verplichting, maar kan wel nuttig zijn voor de klant en daarmee ook voor de betrokken adviseur.

Conclusie

In dit artikel hebben we onze visie gegeven op de invulling van de nazorg door financieel dienstverleners. Onze conclusie is dat de wetgever geen duidelijke richtlijnen geeft voor de reikwijdte van de nazorg. In de jurisprudentie is hierin een duidelijkere lijn te ontdekken, maar we constateren dat ook hier nog veel ruimte wordt gelaten voor de omstandigheden van het geval. Vanuit compliance-optiek is het belangrijk dat de organisatie voor zichzelf bepaalt wat een klant is. Vanuit nazorgperspectief houdt de relatie namelijk niet op wanneer advisering en bemiddeling heeft plaatsgevonden.

Deze bijdrage is geschreven door Eva Abbing en Ruud van der Mast namens focus team Zorgplicht van het Nederlands Compliance Instituut. Dit team richt zich op implementatie en advies werkzaamheden met betrekking tot zorgplichtvraagstukken in de financiële sector.

AGENDA

| | |
|--------------|--|
| 14 mei | Leergang Compliance Officer |
| 14 mei | Leergang Compliance Professional |
| 11 juni | Toezichtrecht voor niet-juristen |
| 18 juni | Opleiding Privacy Officer |
| 4 juli | Leergang Compliance Officer Pro |
| 4 juli | Masterclass Zorgplicht |
| 3 september | Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismedfinanciering |
| 4 september | Leergang Compliance Officer |
| 4 september | Leergang Compliance Professional |
| 10 september | Compliance & Integriteit voor HR Professionals |
| 25 september | Functionaris Gegevensbescherming in de Zorg |
| 1 oktober | Update Compliance |
| 8 oktober | Leergang Compliance Officer in de Zorg |
| 9 oktober | Leergang Compliance Officer |
| 9 oktober | Leergang Compliance Professional |
| 10 oktober | Introductie Compliance |
| 17 oktober | Leergang Compliance Officer Pro |
| 23 oktober | Opleiding Privacy Officer |
| 7 november | Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismedfinanciering |
| 12 november | Update Compliance |
| 5 december | Leergang Compliance Officer Pro |

TOEZICHTRECHT VOOR NIET-JURISTEN

11 juni 2019

We hebben gemerkt dat compliance officers zonder juridische achtergrond soms moeite hebben om hun weg te vinden in de Nederlandse toezichtwetgeving. Het hebben van enige wettelijke basiskennis is voor een compliance officer onmisbaar. We hebben daarom een opleiding ontwikkeld waarin we compliance officers op weg helpen in het toezichtrecht. Tijdens deze opleiding behandelen we in de ochtend een aantal basisprincipes ten aanzien van recht in het algemeen. Hoe komen wet- en regelgeving tot stand? Hoe verhoudt

de verschillende wet- en regelgeving zich onderling tot elkaar? Waar zijn interpretaties van de wet terug te vinden?

In de middag belichten we de specifieke wetsgebieden zoals de Wet op het financieel toezicht (Wft), de Wet ter voorkoming van witwassen en het financieren van terrorisme (Wwft), sanctieregelgeving en privacyregelgeving. Je krijgt bij deze opleiding praktische opdrachten om te oefenen in het toezichtrecht.

LBW aan zee

Dé Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismedinanciering

Leren én even helemaal weg uit de dagelijkse omgeving? We bieden dé Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismedinanciering (LBW) nu aan als summer school. Hierbij doorloop je de volledige leergang; drie aaneengesloten dagen op een unieke zomerse locatie, die je volop inspiratie biedt.

2 T/M 4 JULI 2019



Meld je nu aan via:
www.compliance-instituut.nl/opleidingen/lbw-aan-zee