

DE COMPLIANCE OFFICER



OOPLEIDEN

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:

Lucia Buijs (eindredactie)

Bojana Huising (bureauredactie)

Tel. 088 99 88 100

E-mail: redactie@compliance-instituut.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN

VERDER MEE: Eric van der Linden, Marijn van Kersbergen, Wouter van Munster, Inge Boelens, Lisan van Zante, Christa Naves, Eric Schuiling, Marten Talma, Loek Moerman, Melissa Veen, Inge Nihot, Steven Duijverman, Heleen Marinussen, Abiola Makinwa, Nabil el Boughlali

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Monique Hurkmans (pag. 7), Eric Schuiling (pag. 33)

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

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

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

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

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 4.100 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

5 ACHTER DE SCHERMEN

Een dag als moderator

6 INTERVIEW

Wouter van Munster en Marijn van Kersbergen, Hogeschool Rotterdam

12 PRAKTIJKVERHAAL

Hoe bouw je een compliancefaculteit?

17 ACHTER DE SCHERMEN

Opleidingsadministratie: een vak apart!

18 SPEAKERS' CORNER

Doorontwikkeling van een instituut

22 KLANT AAN HET WOORD

Univé Dichtbij

24 COMPLIANCE ACTUEEL

Terugblik op de AML Online Summit 2021

26 PRAKTIJKVERHAAL

28 VISIE OP LEREN

Leven Lang Ontwikkelen: meer dan een onderwijsplan

31 DOCENT AAN HET WOORD

Nabil el Boughlali

32 INTERVIEW

Inge Nihot en Steven Duijverman, FMO

36 DE 10 VAN...

Christa Naves, Projectleider Academy

38 VISIE OP LEREN

Gamification: spelenderwijs leren

VAN KENNIS & OPLEIDINGEN NAAR ACADEMY

In 2019 verscheen de eerste speciale editie van De Compliance Officer in het teken van opleiden. Inmiddels een goede jaarlijkse gewoonte die gewaardeerd wordt door ons lezerspubliek. Terugbladerend in de vorige specials zie ik ook dat we groeien in de inhoud van artikelen. In de breedte – we weten beter en met meer auteurs de weg naar een volwaardige editie te vinden – maar zeker ook in de verdieping.

Afgelopen jaar zijn bij het NCI verscheidene strategische ontwikkelingen in gang gezet die maken dat onze opleidingen niet alleen inhoudelijk qua vakkennis aan de top staan – we investeren ook in nieuwe programma's en een onderwijskundige vernieuwing. In het voorjaar is onze collega Eric Schuiling gestart als kwaliteits- en programma-manager. De aandacht voor ons docententeam, het curriculum en kwaliteit in de brede zin van het woord krijgt hierdoor een enorme boost. Heleen Marinussen, projectleider van de Academy, is recent afgestudeerd als opleidingskundige. Er lopen verscheidene projecten die ons stap voor stap op weg brengen naar de onderwijskundige vernieuwing. 'Professionals nu en in de toekomst toerusten om met impact vorm te geven aan ontwikkeling van compliance en integriteit in organisaties.' Dat is wat we willen bereiken. Wij vonden dat de oorspronkelijke naam van ons team, 'Kennis & Opleiden', daar niet meer helemaal op aansloot. In het voorjaar hebben we er dan ook voor gekozen ons team om te dopen in 'Academy'.

Om vorm te kunnen geven aan al deze ontwikkelingen zijn wij onder meer ook het gesprek aangegaan met vertegenwoordigers van het Hoger Beroeps Onderwijs. Waar staat compliance op de agenda? En hoe wordt daar vorm aan gegeven? Eén van deze gesprekken heeft onder meer geleid tot een mooi artikel in deze editie, een aanrader: 'Kennis en vaardigheden trainen in beroepsechte situaties'. De auteurs nemen ons mee in hoe zij hun studenten vaardigheden aanleren die zij als compliance-professional hard nodig hebben. Een invalshoek die een rode draad is in onze eigen programma-ontwikkeling: het gaat niet alleen om kennis maar hoe bereik je het gewenste effect?

Er staan boeiende verhalen uit de markt in deze editie van De Compliance Officer. Inge Boelens neemt ons mee in haar krachttoer van afgelopen periode: 'hoe bouw je een compliance faculteit?' Ze neemt ons mee in het proces waarin ze zoekt naar de juiste opbouw en werkt met verschillende kaders en uitgangspunten. Voor velen herkenbaar denk ik. Onze klanten Univé en FMO delen hun ervaring over opleidingen die wij samen met hen ontwikkeld hebben, fijn dat zij de tijd en moeite hebben genomen deze ervaringen tot een artikel te verwerken en iedereen hierin te laten delen!

Professionals nu en in de toekomst toerusten om met impact vorm te geven aan de ontwikkeling van compliance en integriteit in organisaties: dat is wat we willen bereiken.

Als altijd zetten we ook individuen in de spotlight: Christa Naves, projectleider van de Academy, vertelt 10 weetjes over zichzelf. Overigens vertellen Christa en collega Lisan van Zante, verderop nog de ins en outs van de werkzaamheden rondom opleidingadministratie!

Docent Nabil el Boughlali is CDD expert en onder meer betrokken bij onze Leergang Bestrijding Witwassen. Hij legt ons uit waarom hij het doceren zo graag doet. Aan het woord komt ook één van onze zeer gewaardeerde moderatoren: Eric van der Linden deelt zijn ervaringen met ons.

Als je de AML-summit in juni hebt gevolgd ben je hopelijk net zo enthousiast als veel van onze luisteraars, sprekers en jazeke, ook wij zelf. Heb je de summit gemist? Lees dan onze terugblik!

Tja, het is een 'dikke' editie geworden die naar wij hopen veel leesplezier biedt. Niet alle artikelen heb ik hier genoemd. Zelf denk ik dat wij in deze editie uitstralen waar wij we in het dagelijks leven mee bezig zijn en zo'n plezier in hebben: het verder ontwikkelen en uitvoeren van programma's om onze deelnemers verder op weg te brengen in hun werk!

Lucia Buijs



EEN DAG ALS MODERATOR

Bij de online opleidingsdagen die verzorgd worden door het Nederlands Compliance Instituut, is naast de docent altijd een moderator aanwezig. We vroegen een van deze moderators om zijn ervaringen te delen. Eric van der Linden vertelt.

Gedurende de coronaperiode ben ik gestart als moderator. Tijdens de online opleidingsdagen ben ik het aanspreekpunt voor deelnemers.

Mijn activiteiten starten de avond voor de opleidingsdag. Ik controleer of alle documentatie aanwezig is, neem contact op met de docenten om te horen hoe zij graag mijn ondersteuning zien en controleer of de opleidingsomgeving in orde is.

Op de dag zelf open ik een half uur voor starttijd de opleidingsomgeving en verwelkom de deelnemers die inloggen. Voor de opleiding begint nemen we praktische zaken door over het gebruik van microfoon, camera en chat. Tijdens het opstarten kunnen deelnemers problemen ondervinden bij het inloggen en beschikbaar krijgen van alle functionaliteiten.

Ik help de deelnemers telefonisch wanneer het niet lukt om in te loggen en ik ondersteun de docent met het opleidingsmateriaal. Dit doe ik door bijvoorbeeld een korte film aan te zetten, een quiz te starten of aparte subgroepen te creëren voor het uitwerken van casuïstiek. De docent hoeft zich zo alleen te focussen op het doceren. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat de online opleidingsdag voor docent en deelnemer soepel verloopt.

Gedurende de hele opleidingsdag zit ik achter mijn laptop en volg ik wat er gebeurt. Deelnemers moeten goed opletten omdat zij de leerstof tot zich moeten nemen en ik moet alert blijven om te zorgen dat alles goed blijft verlopen en het systeem blijft werken. Een vlekkeloze opleidingsdag is fijn, maar van incidenten kan ik leren.

Mijn gedrevenheid en snelle manier van schakelen zijn eigenschappen die me goed van pas komen.

De interactie met de docent en deelnemers tijdens online opleidingsdagen is natuurlijk anders als wanneer het een klassikale training betreft. Toch sta je er verbaasd van hoe interactief je met elkaar bezig kunt zijn. En met wat discipline onttaardt het niet in chaos en spreekt niemand door elkaar heen.

De evaluatie van een online opleiding gebeurt ook digitaal door het delen van een link naar een evaluatieformulier. De resultaten hiervan zijn belangrijk om onszelf telkens te blijven verbeteren.

Een laatste tip voor deelnemers: log op tijd in tijdens de opleidingsdag zodat je zeker weet dat alles werkt voor de start van de opleiding. Dat voorkomt stress op het laatste moment!

Ik sluit de dag tevreden af als iedereen actief heeft deelgenomen en er tussendoor ook gelachen is!



A photograph of two men in dark blue suits standing on a modern, multi-level wooden staircase. The man on the left is leaning on the railing with his hands clasped, while the man on the right is leaning on the railing with one hand. The staircase has a light-colored wood finish and a glass railing. The background shows multiple levels of the building with glass railings and wooden paneling.

Wouter van Munster (l)
docent, business coach,
projectmanager en onderwijs-
ontwikkelaar en Marijn van
Kersbergen (r) docent, startup
coach en onderwijsinnovator,
Hogeschool Rotterdam
Business School.

KENNIS EN VAARDIG- HEDEN TRAINEN IN BEROEPSECHTE SITUATIES

Dit studiejaar kunnen studenten aan de Hogeschool Rotterdam Business School het vak Compliance volgen. Het is een onderdeel van de uitstroomvariant *Zakelijk bankieren en verzekeren*. Waar compliance eerst alleen bij andere studieonderdelen aan bod kwam, is het nu ook een apart vak. Docenten Marijn van Kersbergen en Wouter van Munster hebben een nieuwe, praktijkgerichte onderwijsvorm opgezet.

In 2020 leerden ze elkaar kennen. Het klikte meteen. Marijn was toen inmiddels twee jaar docent aan de Hogeschool Rotterdam bij *Finance, Tax and Advice*. Zo heet de huidige opleiding. Deze kent drie uitstroomvarianten: *Financiële planning voor particuliere klanten, Zakelijk bankieren en verzekeren* en *Fiscaliteit voor ondernemingen*. Wouter had net de overstap naar het onderwijs gemaakt. Beiden hebben een achtergrond in het bankiersvak.


Marijn: 'Toen we aan de slag gingen met deze uitstroomvariant hadden we behoefte aan mensen met verstand van het vakgebied. Wouter meldde zich en belde me op. Hij zocht iemand die hem wegwijs wilde maken in het onderwijs. Zo gezegd, zo gedaan. We vormden meteen een goed team.'

Wouter: 'Vijfentwintig jaar geleden kwam ik per toeval in de bankenwereld terecht, op de zakelijke markt. Eerst als adviseur, later in managementrollen. Ik heb onder andere directie- en eindverantwoordelijkheid gedragen en ben afdelingshoofd geweest. Ik heb intensief met compliance te maken gehad, ook in de werving van compliance officers. In de diverse rollen heb ik veel aandacht besteed aan opleiden en training geven. Mensen begeleiden ligt me goed. Een keuze voor het onderwijs paste daarbij.'

Marijn: 'Ik ben circa vijftien jaar zakenbankier geweest in verschillende rollen. De dienstverlening was al jaren aan het versmallen, ik heb veel reorganisaties meegemaakt. De sfeer had daaronder te leiden. Dat was aanleiding voor een carrièreswitch. In die tijd gaf ik al gastlessen aan de

Hogeschool. Via de opleiding Bedrijfskunde kwam ik binnen een jaar bij de opleiding *Finance, Tax and Advice* terecht. Daar heb ik het onderdeel zakelijke kredietverlening opgezet. Later is dat *Zakelijk bankieren en verzekeren* geworden. In eerste instantie was compliance daar een stukje van, na de zomer wordt het een apart vak.'

Wouter: 'Als compliance officer ben je intern niet altijd populair. Als je vaststelt dat het bedrijf of de afdeling compliant werkt, krijg je applaus. Als dat niet zo is, maak je minder snel vrienden: je komt slecht nieuws brengen en wordt dan snel gezien als 'de man of vrouw met het vingertje'. Het is belangrijk om in de opleiding al aandacht te besteden aan inhoud én overtuigingskracht. Daar is winst te behalen.'



Het is belangrijk om in de opleiding al aandacht te besteden aan inhoud én overtuigingskracht. Daar is winst te behalen.

Feedback is alleen effectief als je het daarna uitbreidt met feedforward. Hoe kun je het in de toekomst anders aanpakken? Wat heb je daarvoor nodig?

Marijn: 'Dat is een uitdaging. Hoe zorg je ervoor dat je als compliance officer gewaardeerd en geaccepteerd wordt in wat je doet? Daarom is het noodzakelijk je te bekwamen in de manier waarop je je werk doet. Dat zit 'm niet in de inhoud, maar vooral in omgang met mensen op de plekken waar compliance-technisch iets aan de hand is. Om de inhoud van je expertise over te brengen en te realiseren, heb je vaardigheden nodig. Die zijn cruciaal om je rol effectief en met blijdschap te vervullen. Je moet kunnen overtuigen.'

Wouter: 'Als je alleen vaststelt dat iets niet compliant is, dan is de kans klein dat er iets verandert of verbetert. Hoe kan het bedrijf compliant zijn en blijven? Daar moet je met elkaar constructieve stappen in zetten.'

Na de zomer start de eerste groep tweedejaarsstudenten met het kersverse vak Compliance. Het zijn er ongeveer 25. Waar het onderwerp in het eerste jaar al regelmatig aan bod komt, kunnen studenten nu de diepte in. Dat is nieuw.

Ook in andere vakken benadrukken we steeds het belang van compliance. Stel je moet een balans en verlies- en winstrekening analyseren. Vervolgens moet je beoordelen hoe de financiële situatie van een onderneming is. Het zou onvoldoende zijn als je het als bankier daarbij laat. Hoe is het met de leiding en het plan van het bedrijf? In hoeverre is het in staat zich te gedragen naar de wet? Wat zijn de interne beleidsregels? Compliance is een onderdeel van de analyse van ondernemingen.'

Marijn: 'Het nieuwe, aparte vak is een blok van tien weken. Acht lesweken en twee toetsweken. Studenten krijgen iedere week zes uur les, waarvan vier uur theorie en twee uur vaardigheden. Daarnaast moeten ze nog 92 uur aan zelfstudie en opdrachten werken. De theorie wordt voortdurend gekoppeld aan praktische opdrachten. Qua vaardigheden leren ze zoveel mogelijk in praktijkechte situaties. Hoe voer ik een gesprek met een leidinggevende over het feit dat iets niet compliant is? Hoe breng ik dat slechte nieuws? Hoe zorg ik ervoor dat het desondanks gewaardeerd wordt?'

Assessment

Aan het eind van het blok krijgen studenten een kennis-toets en een assessment. Tijdens het assessment vervult de student de rol van compliance officer en speelt Marijn of Wouter leidinggevende. De ander observeert. Is het gedrag van de student effectief? Kennis en vaardigheden worden zo geïntegreerd getoetst.

Wouter: 'Omdat Marijn en ik zoveel meters hebben gemaakt in de financiële dienstverlening, gaat de rol van leidinggevende ons gemakkelijk af. Zelf heb ik regelmatig compliance officers aan m'n bureau gehad.'

Marijn: 'Het is belangrijk om sensitief te zijn hoever de student is in z'n vaardigheid. Welk volgend stapje kan hij laten zien? Hoe beter iemand het doet, hoe meer weerstand hij krijgt. Dat leggen we ook uit. Studenten in deze uitstroomvariant kiezen voor die uitdaging.'

Wouter: 'We leren studenten ook onderhandelen, coachen en storytelling. Dat zijn algemene vaardigheden in een klantgesprek. Hoe overtuig je de klant om zaken met jou te willen doen? Ook de opbouw van een gesprek is uitermate belangrijk.'

Marijn: 'Leren moet je concreet maken. Studenten hebben vaak geen idee hoe het er in de praktijk aan toegaat. Wouter en ik verkleinen dat gat bijvoorbeeld door een filmpje op te nemen waarin we de praktijk naspelen. Daarin laten we de inhoud en de vaardigheden zien die we willen overbrengen. In het filmpje dat we vorig studiejaar hebben opgenomen, ben ik financieel adviseur en Wouter ondernemer. Hij wil een deal financieren waarbij een dilemma speelt en nogal wat riskmanagement komt kijken.'

Wouter: 'In het instructiefilmpje komen ook de vier gespreksfasen duidelijk aan bod: contact, behoeften inventariseren, oplossingen bespreken en afspraken maken. Vervolgens gaan studenten daar zelf effectief mee aan de slag. Dat werkt goed.'

Marijn: 'We geven voortdurend feedback. Aan de studenten en andersom, maar Wouter en ik doen dat ook onderling. Wat was goed, wat kon beter? Zo blijven we leren.'
Wouter: 'Het is erg belangrijk om niet alleen terug te kijken, anders wordt het handelen in 'gestolde werkelijkheid'. Feedback is alleen effectief als je het daarna uitbreidt met feedforward. Hoe kun je het in de toekomst anders aanpakken? Wat heb je daarvoor nodig?'


Voor een goede startpositie als bankier of verzekeraar zijn diverse vaardigheden nodig. Coachen, onderhandelen, storytelling, emotionele intelligentie, zelfreflectie, complexe probleemanalyse, klantgerichtheid, flexibiliteit en creativiteit zijn hier voorbeelden van.

Marijn: 'We hebben deze vaardigheden getoetst bij banken en verzekeraars. Vervolgens is de vraag hoe je deze vertaalt in gedrag. Hiervoor hebben we een zogenoemde *Rubrik*

opgesteld. Dat is een beoordelingskader waarin per vaardigheid staat wanneer iets goed, voldoende of onvoldoende is. Concreet waarneembaar gedrag wat zowel de student, de docent als een onafhankelijke derde kan herkennen. Hierdoor zit er geen ruis tussen verwachting en beoordeling.'

Wouter: 'Geen enkele andere hogeschool begint al zo vroeg in de opleiding met zulke expliciet omschreven vaardigheden. Studenten zijn enthousiast en ook door de beroepspraktijk wordt dit soort onderwijs bijzonder gewaardeerd.'

Marijn: 'Theorie en vaardigheden worden zowel apart als gecombineerd getoetst. Ze wegen even zwaar mee in het eindcijfer. De gecombineerde toets is een beroepsechte situatie: een gesprek met een klant of met een collega. Studenten ontdekken dat ze de theorie op het hoogste leerniveau moeten beheersen: ze moeten het de klant of collega goed kunnen uitleggen. Tegelijkertijd zien ze dat kennis alleen niet voldoende is in de praktijk. Je moet ook kunnen overtuigen. Dat lukt pas aan de hand van een heldere gespreksstructuur en de effectieve inzet van vaardigheden.'



Verder komen met
vaardigheden ontstaat
wanneer je iets wilt
bereiken en het
lukt niet.

Inhoudsonderwijs is moeilijk te vergelijken met vaardigheidsonderwijs. Zo is een waardering van een onderneming berekenen complex. Daarvoor moet je feeling hebben met wiskunde, getallen, methodes toepassen, nauwkeurig zijn en geen fouten in berekeningen maken. De zwaarte van vaardigheden wegen in studiebelasting en leervermogen is lastiger.'

Wouter: 'Voordat studenten een bepaalde vaardigheid gaan oefenen, leggen we ze uit waarom deze nou in de praktijk zo relevant is. Dus we leven het ook voor. Vanuit onze achtergrond, maar ook vanuit onze voorlichtingsfunctie om mensen te interesseren in dit vakgebied te gaan werken.'

Marijn: 'Wouter en ik hebben veel geïnvesteerd in het onderwijsvak. Het is best lastig om goede praktijkmensen te vinden die de overstap naar het onderwijs willen maken. Mensen met praktijkervaring én didactisch vermogen.'

Uitwisseling

Voor de opzet van het vak gingen Marijn en Wouter op zoek naar input vanuit het beroepsveld. Zo kwamen ze in contact met het Nederlands Compliance Instituut: het kenniscentrum voor compliance. Er ontstond een mooie uitwisseling, ook op het gebied van vakliteratuur.

Marijn: 'Het Nederlands Compliance Instituut en wij hebben elkaar echt gevonden. Het geeft voldoening als iemand een stuk kennis door middel van verbeterde vaardigheden meteen effectiever kan toepassen in de praktijk. Dan laat hij een goede indruk achter bij z'n leidinggevende en collega's. Zo maak je de transfer van kennis vele malen effectiever.'

De plus van onze aanpak zit 'm in de integratie van kennis en vaardigheden in echte beroepssituaties. Stel je krijgt een compliance casus en werkt deze op papier uit. Vervolgens moet je het gaan presenteren, mensen overtuigen, erover rapporteren. Dat is andere koek. We laten onze studenten ook met echte praktijkbankiers in gesprek gaan. Dat is competentiegericht leren.



Wouter van Munster BCom MBA is docent, business coach, projectmanager en onderwijsontwikkelaar bij de Hogeschool Rotterdam Business School.

Hij heeft focus op integratie van vaardigheden in het beroepsonderwijs. Verder is hij actief lid van de Opleidings Commissie Financial Tax Advise. In zijn loopbaan heeft hij diverse change- en commercieel management opdrachten vervuld in de financiële dienstverlening en leidinggegeven aan teams met professionals. Hij ziet altijd kansen voor verbetering voor klanten, medewerkers en de organisatie. Daaraan draagt hij concreet bij.

Natuurlijk zijn er studenten die het eng en moeilijk vinden om klantgesprekken aan te gaan. De combinatie fungeert ook als selectie criterium. Hiermee zorg je ervoor dat mensen er op tijd achter komen of een beroep wel of niet bij hen past.'

Wouter: 'Na vier jaar hebben studenten een goede basis om bij een bank of verzekeraar aan de slag te kunnen. Compleet met een stuk kennis en vaardigheden, ook op het gebied van compliance. Ze hebben (meer) zelfvertrouwen ontwikkeld, ze zijn steviger geworden. In de praktijk kun je theorie en vaardigheden vervolgens naar een hoger level ontwikkelen.'

Marijn: 'Vakinhoud spijker je bij door middel van boeken en online cursussen. Kennis is objectief te toetsen. Verder komen met vaardigheden ontstaat wanneer je iets wilt bereiken en het lukt niet. Hoewel de inhoud klopt, krijg je in een gesprek bijvoorbeeld een reactie die je niet verwacht. Als je dan voldoende reflectief vermogen hebt, ontstaat er een leervraag.'

Het is fijn als je op de werkvloer ondersteuning hebt van een mentor of een coach. Iemand in wie je vertrouwen hebt en bij wie je je veilig voelt. Die mechanismen zijn er wel bij banken en verzekeraars, maar organiseer ook begeleiding en vaardigheidsontwikkeling voor jezelf.'

Wouter: 'Ik wens studenten van harte toe dat ze hun leergierigheid behouden. Dat zullen ze nodig hebben, want de financiële wereld is een harde wereld. Veel politiek, grote ego's en interne concurrentie. Daar kun je mee omgaan, zolang je je vaardigheden blijft ontwikkelen. Blijf dus investeren in jezelf.'



Mr. Drs. Marijn van Kersbergen is docent, startup coach en onderwijsinnovator aan de Hogeschool Rotterdam Business School (HRBS).

Hij geeft sturing aan het team dat innovatief onderwijs ontwikkelt met de focus op de integratie van kennis en vaardigheden voor de opleiding Finance, Tax and Advise. Daarnaast ontwikkelt hij data science onderwijs voor de HRBS. Als voorzitter van de beroepenveldcommissie zorgt hij voor de afstemming van het onderwijs op de eisen uit de praktijk. Hij is jarenlang actief geweest in de bancaire sector, zowel aan de relatiemanagement- als aan de riskmanagementkant van zakenbanken.

Marijn werkt graag aan innovatieve oplossingen voor vraagstukken waar het strategische, tactische en operationele niveau met elkaar verbonden moet worden. Hij doet dat vanuit een ondernemende invalshoek.

HOE BOUW JE EEN COMPLIANCE-FACULTEIT?

Inge Boelens

Compliance is een onderwerp dat binnen organisaties een steeds nadrukkelijker rol speelt. Oorspronkelijk was het een thema dat vooral binnen financiële instellingen speelde, maar inmiddels staat het bij steeds meer organisaties 'op de agenda'. Daarmee is het een serieus vakgebied geworden met vaak interne compliance officers, en thema's als integriteit en gedragscodes die steeds belangrijker worden.

Invulling geven aan het onderwerp compliance betekent, dat er binnen organisaties nagedacht moet worden over de betekenis ervan en hoe medewerkers ondersteund kunnen worden op dit gebied. Een academie of academie-onderdeel /faculteit kan daarin een belangrijke rol spelen. Maar wat als zoiets er (nog) niet is?

Als interim professional heb ik een aantal keren meegewerkt aan het starten en opbouwen van een bedrijfsacademie of -universiteit binnen financiële instellingen, bij internationale commerciële bedrijven en binnen de overheid. Het bouwen van een compliance faculteit was er daar één van.

In dit artikel neem ik u graag mee in de manier waarop een organisatie een compliance faculteit kan bouwen. Welke vragen moeten er gesteld worden bij de start? En welke stappen zijn nodig om een compliance faculteit te bouwen die past binnen de organisatie en die recht doet aan de opdracht en doelstellingen van die organisatie?

Ik beschrijf hier de stappen vanaf de nul-situatie; er is nog niets dat lijkt op een compliance faculteit.

Voorbereidingen

Het bouwen van een compliance faculteit is maatwerk; immers, elke organisatie en situatie is anders. Bij het bouwen van een compliance faculteit die past bij de organisatie moet dan ook de organisatie en haar context als leidraad genomen worden.

Om dit scherp te krijgen zijn er 3 vragen belangrijk:

1. Wat wordt er in de organisatie verstaan onder compliance? Welke definitie of beschrijving wordt er gebruikt? Helpt deze definitie de organisatie? Worden organisatiewaarden gezien als een belangrijk onderdeel?
2. Welke thema's worden nu al aan compliance gekoppeld? Zijn dit de juiste of missen er nog thema's?
3. Welke rollen en gebruikers hebben met Compliance te maken? Is er een compliance officer of een compliance office, en zijn er werkgroepen of projectgroepen actief bezig met compliance-onderwerpen? Zo ja, wat is dan hun opdracht? Welke functionarissen en gebruikers zijn er in de organisatie actief bezig met compliance en wat hebben zij nodig?

Definitie van compliance

Een veelgebruikte definitie van compliance in Nederland is: "Toezien op naleving van (inter)nationale wet- en regelgeving, alsmede van interne normen en procedures, ter bescherming van de integriteit van de organisatie, haar bestuur en werknemers, met als doel het beheersen van compliance en integriteitsrisico's en voorkomen van mogelijke schade als gevolg van deze risico's".

Dit betekent niet, dat dan ook *alle* organisaties deze definitie volgen, en ook niet dat ze dat dan allemaal op een vergelijkbare manier doen. Dat is ook prima;

een organisatie heeft het meeste aan een definitie die past bij hun situatie.

Als het goed is gaat compliance in ieder geval wél over (externe én interne) regels en wettelijke kaders die medewerkers moeten kennen en moeten toepassen, en een aantoonbare beheersing van risico's. Dat is de minimale variant. In veel organisaties gaat compliance tegenwoordig óók over interne normen en waarden; met andere woorden, hoe de organisatie wil dat medewerkers zich gedragen. Bijvoorbeeld richting klanten, of op social media.

1. Hoe wordt er binnen de organisatie naar compliance gekeken?

Vóórdat er gestart wordt met het bouwen van een compliance faculteit is het goed om te checken welke definitie of beelden er binnen de organisatie leven. Dit moet scherp zijn, idealiter in de vorm van een definitie waar consensus over bestaat. Als hier namelijk géén eenduidigheid over wordt bereikt, is het risico groot, dat onduidelijkheid in de loop van het proces als een boemerang terugkomt. En dat levert onherroepelijk ongenoegen en vertraging op.

Daarnaast is het belangrijk om te kijken of de definitie past bij de organisatie: ondersteunt de gekozen definitie de organisatie bij het realiseren van haar doelen en opdracht?

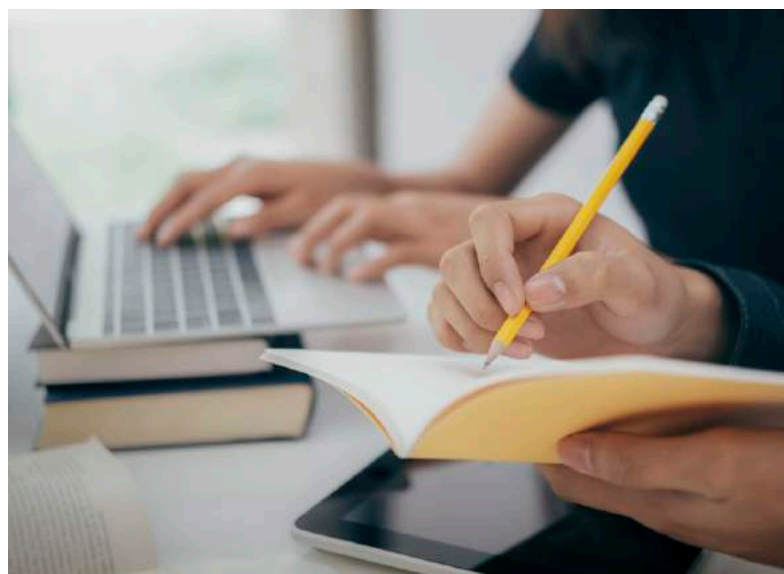
Als normen en waarden onderdeel uitmaken van de definitie, dan is het belangrijk om te weten wélke normen en waarden dat dan zijn. Heeft de organisatie al organisatie-waarden geïdentificeerd en beschreven? Zijn die bekend bij de medewerkers? En zijn ze vertaald naar gewenst gedrag? Met andere woorden, wat wil de organisatie 'zien' in het gedrag van medewerkers bij het toepassen van (externe én interne) regels en wettelijke kaders?

Kijkend naar het toekomstige aanbod van een compliance faculteit betekent dit, dat er uiteraard aandacht moet zijn voor interventies¹ gericht op het toepassen van de geldende wet- en regelgeving, en risicominimalisatie.

Als normen en waarden óók onderdeel uitmaken van de definitie, dan heeft een faculteit ook een rol in het aanbieden van interventies gericht op het ómggaan met die regels. Denk daarbij aan interventies als intervisie en het faciliteren van dilemmadialogen.

2. Welke thema's worden binnen de organisatie aan compliance gekoppeld?

Vaak zijn er in organisaties al onderwerpen gekoppeld aan compliance zonder dat dit per se geformaliseerd is. Bijvoorbeeld omdat er wettelijke verplichtingen zijn, waarvoor er al interventies worden aangeboden. Of omdat er een LMS² is waarin aanbod onder het label compliance is opgenomen.



1 Met interventies bedoel ik *alle* activiteiten die bijdragen aan het ontwikkelen van medewerkers. Dit kunnen de bekende leeractiviteiten zijn zoals trainingen, workshops, en e-learnings. Maar ook activiteiten zoals coaching, intervisie, spelvormen en games, en dialoogsessies vallen hieronder.

2 Een Learning Management Systeem is een (interne) elektronische leeromgeving waarin leer- en ontwikkel interventies voor medewerkers worden aangeboden. Daarnaast bevat het functionaliteiten als cursusadministratie, monitoring van activiteiten, data generatie en stuurinformatie.

Het is goed om kritisch te kijken naar welke thema's al (formeel of informeel) aan compliance gekoppeld zijn, of dat ook de juiste zijn en of er misschien nog thema's missen. Uitgangspunt hierbij zijn uiteraard de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, de gehanteerde definitie van compliance en de vraag welke thema's een risico vormen voor de organisatie.

Deze thema's zouden allemaal binnen een compliance faculteit een plek moeten hebben.

Voorbeeld van inhoudelijke thema's binnen een compliance faculteit op basis van mijn ervaring:

- Relevante Wet- en Regelgeving
- Integriteit
- Risicobeheersing
- Digitale veiligheid
- Financiën
- Privacy/AVG
- Interne Regels (gedragscodes, ARBO,)
- Kwaliteitsmanagement
- Bedrijfsmatig werken ((PDCA/Lean/Data management en KPI's)

3. Compliance in de organisatie

Veel organisaties hebben tegenwoordig een compliance officer en/of een compliance office die verantwoordelijk is voor het vormgeven van het compliance beleid en zorgdraagt voor de noodzakelijke ondersteuning van medewerkers. Daarnaast is het ook mogelijk, dat er projecten lopen of werkgroepen bezig zijn met thema's die binnen compliance vallen.

Het is belangrijk om al deze spelers in beeld te hebben en duidelijk te hebben wat hun opdracht is. Het aanbod van een compliance faculteit moet namelijk bijdragen aan het realiseren van die opdracht. Als het goed is sluit dit qua thema's aan bij de gekozen definitie van compliance.

Daarnaast moet het aanbod van interventies ook medewerkers die een rol hebben binnen het compliance werkveld ondersteunen om hun werk vakkundig te doen en zich daarin door te ontwikkelen als ze dat willen. Om hier invulling aan te geven moet er duidelijkheid zijn over wie deze medewerkers zijn en wat hun verwachtingen zijn. Waar hebben zij behoefte aan?

Het opzetten en inrichten van een compliance faculteit

Het meebouwen aan een compliance faculteit is een mooie uitdaging, maar ook een behoorlijke verantwoordelijkheid. Immers, de gevolgen van niet-compliant gedrag zijn groot. In maatschappelijk opzicht, maar ook voor de organisatie en individuele medewerkers zelf.

Een compliance faculteit is weliswaar niet verantwoordelijk voor het volledig compliant zijn van de organisatie, maar speelt daarbij wel een belangrijke rol.

Het opstarten en inrichten van een compliance faculteit is dus serious business en vraagt dan ook om een doordacht stappenplan. Wat zijn de stappen die ik zou zetten? Waar ligt de prioriteit? En wie/wat hebben we nodig om hierin succesvol te zijn?

Stappen

De volgorde van onderstaande stappen is het ideaalbeeld. In de praktijk lopen de stappen vaak door elkaar.

De opdracht van een compliance faculteit is wat mij

betreft: "De organisatie helpen om compliant te worden en te blijven. Dit doen we in partnerschap mét de organisatie. Hierbij acteren we vanuit ons eigen vakmanschap en onze betrokkenheid bij het realiseren van de organisatiedoelen. "

Deze opdrachtbeschrijving is universeel; hij is toepasbaar voor elke compliance faculteit. De vertaling hiervan naar thema's en aanbod is echter maatwerk.

1. Duidelijkheid creëren over de verwachtingen.

Om de opdracht en focus van de faculteit scherp te krijgen is het afstemmen van de verwachtingen de eerste stap.

Hierbij staan onderstaande vragen centraal:

- Wanneer is de faculteit succesvol? Wat moet de faculteit dan bereikt hebben?
- Wat is de scope van de faculteit?
- Welke inhoudelijke thema's horen in de faculteit thuis en welke niet?

Uiteraard moeten alle thema's die spelen binnen compliance een plek binnen de compliance faculteit krijgen. Daarnaast is het niet ongebruikelijk dat onderwerpen die een plek moeten hebben binnen een Academie en die 'nergens anders passen' terecht komen in de compliance faculteit. Onboarding is er daar bijvoorbeeld eentje van.

- Welke doelgroepen bedient ze?
Meestal zijn er 2 groepen te onderscheiden:
 1. alle medewerkers. Immers, van iedereen wordt verwacht dat ze werken en handelen volgens de compliance regels van de organisatie;
 2. medewerkers die beroepsmatig werkzaam zijn binnen het compliance werkveld. Zoals bijvoorbeeld compliance officers en privacy officers.
- Welke dienstverlening biedt zij?
Ligt de focus alleen op het ontwikkelen, inkopen, en uitvoeren van interventies? Of is het geven van advies, bijvoorbeeld over het implementeren van nieuw compliance beleid, ook onderdeel van het portfolio?
- o Wanneer moet ze 'af' zijn?
 - Een faculteit is nooit 'af'. Zij beweegt mee met de ontwikkelingen binnen de organisatie. Desalniettemin is het goed om afspraken te maken wanneer een solide basisvariant van de faculteit gereed moet zijn, en wat daar dan onder verstaan wordt.

2. Inrichten van de governance.

Een faculteit kan alleen goed functioneren als deze gesteund wordt door alle relevante stakeholders. Het is dan ook belangrijk om hen een plek te geven in het governance-model. De inrichting van de governance moet aansluiten bij de structuur en manier van werken in de organisatie.

Een veel gekozen model is het stuurgroep-projectgroep model waarbij de stuurgroep de koers uitzet vanuit de strategie van de organisatie en de projectgroep daar uitvoering aan geeft.

Voor een breed draagvlak is het waardevol om een klankbordgroep te gebruiken. Daarnaast is het belangrijk om te inventariseren welke reguliere overlegvormen belangrijk zijn en hoe de faculteit daarbij aan kan sluiten.

3. Vaststellen welk aanbod er geboden kan en moet worden.

Het aanbod van de faculteit bestaat idealiter uit interventies gericht op:

- het kennen en toepassen van relevante wet- en regelgeving volgens de geldende organisatiewaarden;
- de relevante inhoudelijke thema's, en
- de behoeften van individuele medewerkers, groepen 'vakgenoten', en leidinggevenden.

Samen met de stakeholders worden de relevante wet- en regelgeving, de relevante inhoudelijke thema's en de gebruikersgroepen geïdentificeerd. De faculteit gaat vervolgens met betrokkenen en gebruikers in gesprek om hun behoeften vast te stellen. Deze behoeften worden vertaald naar het aanbod.



Sub-stappen aanbod:

1. Toekomstig aanbod:
 - a. Hoe ziet het aanbod er idealiter uit? Welke interventies zijn nodig om in de behoeften van de organisatie te voorzien?
 - b. Wat hiervan is standaard en moet altijd beschikbaar zijn?
 - c. Wat willen we thematisch/tijdelijk aanbieden? Hierbij kunnen we snel aansluiten bij actualiteiten.
2. Analyseren huidige aanbod:
 - a. Wat is er al, waar sluit dit op aan (welke doelen) en hoe is de kwaliteit?
 - b. Wat mag blijven, wat gaan we verbouwen, en waar nemen we afscheid van? Hier stellen we een plan voor op.
 - c. Wat mist er nog? Hierover nemen we een besluit of we dit gaan inkopen of zelf ontwikkelen.
3. Welke interventies zijn verplicht, wat wordt aanbevolen, en wat is aanvullend; en voor wie dan? Via het LMS regelen we het verplichte aanbod in zodat we kunnen monitoren wie dit wel/niet heeft afgerond.

PRAKTIJKVERHAAL

4. Onderzoeken welke externe hulpbronnen beschikbaar zijn om als organisatie compliant te worden en te blijven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan universiteiten en hogescholen, beroepsverenigingen, interne en externe netwerken, vakbladen, etc.

Wat kan de organisatie van hen leren en hoe kunnen zij de faculteit ondersteunen bij het verder professionaliseren van de organisatie, van de compliance functie en van het aanbod?

5. Organiseren van de randvoorwaarden.

Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op het definiëren van rollen en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden, (aanvullende) ondersteunende technologie zoals bijvoorbeeld extra functionaliteiten in een LMS, en het identificeren, verzamelen en verwerken van de data die noodzakelijk zijn om de faculteit goed te kunnen sturen.

Voorbeelden van vragen bij het vaststellen van rollen en verantwoordelijkheden:

1. Binnen veel organisaties zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Maar welke rol/verantwoordelijkheid hebben leidinggevendenden daarin? En welke informatie (bijvoorbeeld uit het LMS) hebben zij daarvoor nodig?
2. Interventies worden door de faculteit ontwikkeld maar wie is verantwoordelijk voor de inhoud en het actueel houden daarvan?
3. Compliance is een organisatiebreed onderwerp waar veel verschillende gremia bij betrokken zijn en waar veel over gecommuniceerd wordt. Maar wie is verantwoordelijk voor de communicatie over compliance opleidingen?
4. Welke data zijn relevant en hoe verzamelen en verwerken we deze? En hoe verhoudt zich dit tot de feedbackstrategie van de faculteit?

Deze vragen zijn afhankelijk van de situatie en context en verschillen daarmee per organisatie.

Het opstarten en inrichten van een compliance faculteit is een complex, maar ook een heel mooi proces. Het gaat écht over de identiteit van de organisatie.

Het maakt duidelijk wat er binnen de organisatie belangrijk gevonden wordt en ook hóe dat vervolgens zichtbaar wordt in de organisatie. Het gaat ook over het identificeren en minimaliseren van risico's en daarmee over het verbeteren van de organisatie.

Het is dan ook een traject dat tijd vraagt. Een doorlooptijd van een jaar om een solide basis neer te zetten is niet vreemd. Dat klinkt misschien als lang, maar met een zo belangrijk onderwerp als compliance is zorgvuldigheid belangrijker dan snelheid. Dus neem de tijd die nodig is!

Inge Boelens is gespecialiseerd in het ontwikkelen van mensen in organisaties. Dit gaat over thema's als People Development, Talentmanagement, Duurzame loopbanen, Leren & Ontwikkelen, Leiderschapontwikkeling, en Leercultuur. De laatste 10 jaar heeft zij zich vooral beziggehouden met het (door)ontwikkelen/professionaliseren en het innoveren van bedrijfsacademies. Kijk voor meer informatie op www.corus-pd.nl.



OPLEIDINGS- ADMINISTRATIE: EEN VAK APART!

Christa Naves en Lisan van Zante

Als opleidingsinstituut zijn we continu in beweging en ontwikkeling. Natuurlijk inhoudelijk, om de actualiteit van onze opleidingen te kunnen waarborgen en ons docententeam te laten aansluiten, maar ook in onze leervormen.

De afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in het aanbieden van diverse opleidingsvormen en leermethodieken. Momenteel zijn wij bezig om ook onze administratieve processen te laten aansluiten op de behoeftes van onze deelnemers, docenten en interne collega's.

Hierbij wordt een grote slag gemaakt in de logistiek rondom onze opleidingen, planning en het standaardiseren van processen. Zo kunnen we ons opleidingscurriculum nog professioneler aanbieden.

Een aantal voorbeelden hiervan zijn het deelnemersportaal én het docentportaal. Deelnemers, docenten en contactpersonen kunnen straks in de eigen portalen alle uitvoeringen terugvinden en ontvangen automatisch reminders voor opleidingsdagen, huiswerkopdrachten en bijvoorbeeld planningsverzoeken.

Docenten kunnen straks zelf hun documenten uploaden in het portaal waardoor dit direct beschikbaar is voor de deelnemers en niet meer achteraf toegestuurd hoeft te worden. Ook kan vanuit het Nederlands Compliance Instituut eenvoudig de presentielijst worden bijgewerkt en kunnen documenten worden gedeeld. Andersom kan een deelnemer dit ook, als er bijvoorbeeld een huiswerkopdracht verplicht is.

Het systeem wordt gekoppeld aan onze website, waardoor inschrijvingen eenvoudiger en sneller binnenkomen. Ook zal de koppeling met het Learning Management Systeem (onze online Academy) op termijn geïntegreerd worden.

Kortom: de systemen gaan volop wijzigen waardoor het e-mailverkeer tijdens de opleiding beperkt blijft en er op één plek inzicht is in alle informatie voor jou als deelnemer of als docent. Een mooie ontwikkeling!



DOORONTWIKKELING VAN EEN INSTITUUT

Lucia Buijs en Eric Schuiling

Het Nederlands Compliance Instituut houdt zich al vanaf de eerste start in 1999 bezig met het opleiden van compliance professionals. De Leergang Compliance Professional is een gevestigde naam en komt inmiddels op behoorlijk wat cv's voor. Ook in vacatures zien we onze leergangen regelmatig naar voren komen als eis aan nieuw te selecteren versterking van het team of zelfs als pionier-compliance officer voor het opzetten van een geheel nieuwe compliance-afdeling.

Dat doet natuurlijk goed. Het laat zien, dat we als beroepsopleider nog steeds relevant zijn. Tegelijk zien we ook dat de huidige generatie studenten anders afstudeert dan 20 jaar geleden. De inzichten over leren zijn gedurende de afgelopen 20 jaar verder ontwikkeld en ook de hoeveelheid verschillende beschikbare media heeft een enorme vlucht genomen. Voorbeelden hiervan zijn de podcasts, YouTube-filmpjes over elk denkbaar thema en de enorme hoeveelheden openbaar te raadplegen artikelen, rapporten, wetteksten en beschouwingen.

Studenten van nu zijn onze deelnemers van de toekomst. Daarom nopen deze ontwikkelingen, om ook in de toekomst relevant te blijven, tot een continu kritische blik op ons aanbod. Het is voor ons duidelijk dat we een hoog kwaliteitsniveau willen blijven nastreven. We willen een pragmatische en praktijkgerichte opleiding blijven realiseren, waarbij persoonlijke interactie tussen docenten en deelnemers, maar ook tussen deelnemers onderling, centraal blijft staan. In de voortdurende evaluaties van onze deelnemers zien we deze criteria gelukkig nog steeds duidelijk terug. We willen dus houden wat we nu al goed doen.

Doorontwikkelen

Tegelijkertijd willen we ook op een aantal punten doorontwikkelen. Willen behouden wat je nu al hebt wil immers niet zeggen dat je stil moet blijven staan. In de uitdagende

context van vandaag de dag betekent stilstaan vaak achteruitgang.

We hebben te maken met verschillende dimensies bij de doorontwikkeling van onze leergangen. Denk aan de beroepsinhoudelijke ontwikkeling (opleiden voor de toekomst), de wens om naast kennis meer accent te leggen op vaardigheden (van kennis naar effect) en tenslotte hebben we te maken met nieuwe onderwijskundige inzichten en wensen (onderwijskundige vernieuwing). We gaan dieper in op deze verschillende ontwikkelingen.

Opleiden voor de toekomst

De missie van de Academy is 'Professionals nu en in de toekomst toerusten om met impact vorm te geven aan ontwikkeling van compliance en integriteit in organisaties'. Als uiteindelijk resultaat blijven we ons richten op het ook op de langere termijn aansluiten op het zich steeds verder ontwikkelende beroepsprofiel van de compliance officer. Het antwoord op de vraag – wat brengt de toekomst van compliance ons en wat betekent dit voor onze opleidingen – kunnen we niet alleen bedenken, als het ware op 'een zolderkamertje drie-hoog-achter'. Eén van de concrete acties die gepland staan is een ronde tafel bijeenkomst om vanuit verschillende invalshoeken te sparren over de toekomst van het vak compliance officer en wat dat betekent voor het opleiden.

Het gedroomde resultaat: Van kennis naar effect

Van het leren van het 'wat' komt er extra aandacht voor het 'hoe': hoe maak ik het verschil als compliance officer? Hiermee bedoelen we: de verschuiving van kennis naar effect. Let wel: dit diskwalificeert niet de waarde van kennis of de noodzaak van het aanbieden van kennis in de opleiding. Immers, de juiste kennis is een voorwaarde om effect te sorteren in je werk. Maar kennis verouderd snel. Dus is er training die nodig die deelnemers leert om actuele informatie te vinden én effectief toe te passen.

Maar er is meer. Effectief het hoofd kunnen bieden aan de uitdagingen waarmee compliance officers worden geconfronteerd vraagt aandacht voor vele vaardigheden. Persoonlijke skills (denk bijvoorbeeld aan digivaardigheid) en interpersoonlijke vaardigheden (denk bijvoorbeeld aan samenwerken). Onze overtuiging is dat deze vaardigheden steeds belangrijker worden om effectief te zijn. Hierbij is ook weer de samenwerking met onze stakeholders van groot belang. Relevante vragen, die wij hen stellen zijn: Wat zien zij in hun dagelijks werk? Wat gaat er goed en wat mist er? Waar liggen de verwachtingen voor de toekomst?

Doorvoeren van onderwijskundige vernieuwing

We zien dat leren steeds meer plaatsvindt onafhankelijk van tijd en locatie. Natuurlijk heeft de coronacrisis het online werken een stevige wind in de rug gegeven, maar al langer is de trend van 'studeren in je eigen tempo en op je eigen manier' zichtbaar. Voorbereiden doe je zelf, in je eigen tijd, de lestijd (contacttijd) is voor toelichting (begrijpt iedereen de stof), interactie (leren van elkaar) en verwerking (toepassen van de stof).

Deze beweging stimuleren we door allerhande lesmateriaal aan te bieden in onze persoonlijke online leeromgeving. Hier vind je als deelnemer niet alleen artikelen en dergelijke, maar ook allerhande ander ondersteunend materiaal voor het leggen van een stevig theoretisch fundament. Deze eerste fase sluiten we af met een toets, die volgens de laatste inzichten op toetsgebied is opgesteld. Op deze manier blijven de deelnemers goed voorbereid op de volgende fase: het toepassen van de aanwezige kennis in de praktijk.

Is het fundament eenmaal aantoonbaar gelegd, dan verken je samen met andere deelnemers, aan de hand van onze docenten, de praktijk. Deze verkenning bieden we op verschillende manieren aan. In het vak van compliance officer gaat het namelijk niet alleen om het kunnen oplevelen van de juiste antwoorden, maar ook om het kunnen brengen van de juiste boodschap op de juiste (effectieve) manier. Ook kun je je voorstellen dat het constructief kunnen bekritisieren van bestaande beleidsstukken, het evalueren van een situatie in het verleden of het (mede) schrijven van een training- en awarenessprogramma andere vaardigheden (competenties) vraagt dan het maken van een schriftelijke kennistoets. Het kunnen delen van kennis en ervaringen maakt in deze fase van het toepassen van kennis in de praktijk een belangrijk en groot deel uit van het programma. Bovenop de traditionele focus op een kwalitatieve kennisontwikkeling komt er meer aandacht voor onze rol als *organisator* en *facilitator* van het leren. We werken toe naar een ontwerp van de opleiding waarbij aandacht is voor verschillende vormen van leren, zelfstandig, met elkaar en van elkaar. Daar horen ook nieuwe werkvormen en nieuwe media bij in een samenhangend geheel. Een hele uitdaging dus!

Van het leren van het 'wat' komt er extra aandacht voor het 'hoe': hoe maak ik het verschil als compliance officer?

Ten slotte

We hebben een klein inkijkje gegeven in de toekomstige doorontwikkeling van onze leergangen. De beschreven veranderingen krijgen allemaal hun beslag in de komende jaren, waarin we deze natuurlijk blijven toetsen aan de praktijk.

Wil je meer weten over de ontwikkeling van onze opleidingen en de passendheid van onze opleidingen voor jou of je organisatie? We vertellen je er graag meer over!

De missie van de Academy is 'Professionals nu en in de toekomst toerusten om met impact vorm te geven aan ontwikkeling van compliance en integriteit in organisaties'.

ONTWIKKELEN DOE JE SAMEN!

We doen het natuurlijk allemaal voor onze deelnemers. Zij moeten in de praktijk blijven ervaren, dat onze opleiding dusdanige waarde toevoegt, dat deze ook als waardevol wordt beoordeeld. Ook al is het uiteindelijke cijfer op de deelnemersbeoordeling voor ons erg belangrijk, *the real proof of the pudding is in the eating*. Dus als deelnemers aangeven dat ze in de praktijk de vruchten plukken van de opleiding, dan is dat voor ons de meest waardevolle feedback.

Eenzelfde conclusie blijven we ook graag horen van onze opdrachtgevers. Op het moment, dat zij blijven aangeven dat zij een wezenlijk positief verschil zien tussen deelnemers aan onze opleidingen en anderen, dan doen we het goed.

Een groep, die uitermate van belang is voor de realisatie van het droombeeld, zijn natuurlijk ook onze docenten. Zij staan zonder uitzondering allemaal met beide benen in de klei van de dagelijkse praktijk en vormen de backbone van ons aanbod. We maken ons sterk voor een goede afstemming met en begeleiding van onze docenten om zodoende de noodzakelijke doorontwikkeling samen door te maken.

We beogen in diverse klankbordgroepen een duidelijke voeling te houden met onze stakeholders, zodat we blijven horen waar het al goed gaat en waar het mogelijk nog beter kan. We blijven open staan voor suggesties, aanvullingen en feedback. Als wij al niet open staan als lerende omgeving, hoe kunnen we dat dan wel van onze deelnemers verwachten?

Introductie

Compliance

“Na het volgen van deze cursus heb ik meer inzicht gekregen van verschillende onderwerpen. Bijvoorbeeld over wet- en regelgeving; toezichthouders; bestrijding witwassen en terrorismefinanciering etc. Eigenlijk verschillende onderwerpen die je dagelijks mee te maken hebt, als je bij een financiële instelling werkt.”

- Lisa, deelnemer 2021

“Ik heb mij geen minuut verveeld. Het is interactief en daardoor blijf je scherp.”

- Sharita, deelnemer 2021

24 mei 2022



Tijdens de Introductie Compliance nemen we je een dag mee in het waarom, wat en hoe van compliance en integriteit. Kom je ook?

www.compliance-instituut.nl/opleidingen/introductie-compliance-2022/

UNIVÉ DICHTBIJ

BELANGRIJKE KENNIS GOED OP PEIL MET DE E-LEARNINGS VAN HET NEDERLANDS COMPLIANCE INSTITUUT

Het Nederlands Compliance Instituut werkt graag nauw samen met haar klanten aan het inrichten en invullen van een goed opleidingsprogramma op het gebied van compliance. We vroegen Marten Talma (compliance officer) om te delen hoe Univé Dichtbij aankijkt tegen opleiden op het gebied van compliance, en over de e-learnings die zij in samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut daarbij inzetten.

De geschiedenis van Univé Dichtbij begint met het ontstaan van diverse onderlinge brandwaarborgmaatschappijen. In 1815 verenigden agrariërs zich in de oudste voorloper van Univé Dichtbij om elkaar te helpen bij het voorkomen van brand en de brandrisico's voor hun boerderijen samen te dragen. Ruim twee eeuwen later is dát nog steeds de essentie van coöperatief verzekeren: het onderling delen van risico's en elkaar helpen.

Onze mensen

Onze mensen spelen een belangrijke rol bij het bieden van zekerheid aan onze leden. Univé Dichtbij doet er alles aan hen goed uit te rusten voor hun taak. Omdat persoonlijke groei voortvloeit uit een goed inzicht in je eigen kennis, vaardigheden en leerdoelen in combinatie met een opleidingsaanbod op maat, zijn de meeste opleidingen bij ons niet verplicht. De focus in coaching en aansturing ligt niet zozeer op de opleidingen zelf, maar veel meer op de persoonlijke ontwikkeling van ieder individu. De visie van compliance sluit hierop aan. Je eigen gedrag is tenslotte de basis voor integer gedrag van de organisatie als geheel. Daarom verwachten we van onze mensen dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen. Zeggen wat je doet, doen wat je zegt, anderen aanspreken op hun verantwoordelijkheid en weten wat compliance inhoudt en hoe Univé Dichtbij dat vertaalt naar (werk)processen.

Nederlands Compliance Instituut en Univé Dichtbij

Om de kwaliteit in onze dienstverlening te waarborgen zijn er minimale opleidingsvereisten waaraan onze mensen moeten voldoen. Het gaat daarbij onder meer om verplichte vakopleidingen (Wft, permanente educatie) en opleidingen waarin kennis wordt overgedragen die je nodig hebt om je werk goed en compliant te doen. Ons opleidingsprogramma bij het Nederlands Compliance Instituut – dat we combineren met diverse initiatieven om awareness te vergroten – is daarom verplicht voor iedereen. In vier e-learnings komen de basisthema's integriteit, privacy, ethiek en sanctiewetgeving aan bod. We kiezen voor het Nederlands Compliance Instituut, omdat dit een gerenommeerd instituut is op het gebied van compliance, waarmee we al eerder naar tevredenheid samenwerkten. De bestaande opleidingen waarover het Nederlands Compliance Instituut beschikt voor de genoemde thema's vormen een prima basis voor ons opleidingsprogramma.

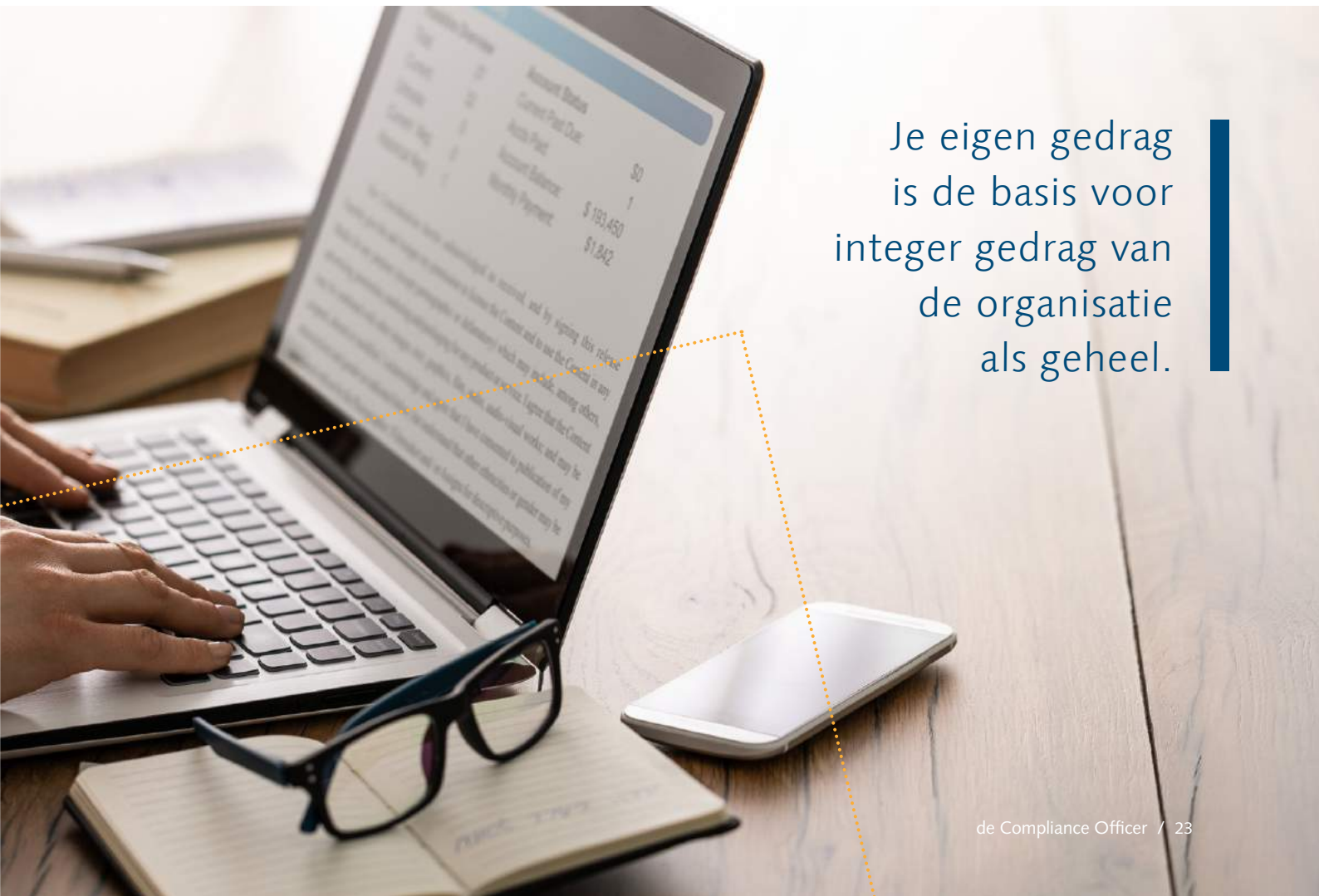
Waarom e-learnings?

Met e-learnings vergroten we snel, effectief en uniform de (basis)kennis van onze mensen op genoemde thema's. Voor alle deelnemers is de toegankelijkheid van een e-learning een groot voordeel. Je voert de e-learning met afsluitende toets uit op een voor jou geschikt moment op een voor jou geschikte plek. We sluiten iedere e-learning af met een toets, omdat de e-learnings geen vrijblijvend karakter hebben. Daarnaast leveren de toetsresultaten Univé Dichtbij geanonimiseerde inzichten op die tussentijds gebruikt kunnen worden om meer in te zoomen op de gedragskant. Want naast de e-learnings die we inzetten voor het vergroten van kennis, zetten we ook actief in op het vergroten van awareness. Bijvoorbeeld door onderwerpen op de agenda te zetten van een (werk)overleg, praktijksituaties uit te werken en individueel of in groepsverband met medewerkers te bespreken. Eventuele ver-

diepende vragen, die medewerkers tijdens de e-learnings niet kunnen stellen, komen zo toch aan bod. Zo ontstaat een compleet aanbod dat inspeelt op wat de genoemde compliancethema's concreet voor het werk van onze mensen betekenen.

Ervaringen

Onze mensen zijn enthousiast over de manier waarop we de e-learnings hebben ingericht. We hebben veel gebruik gemaakt van voorbeelden en filmpjes. Zo is in aan de e-learning Integriteit de specifieke module 'de 3 van Univé' toegevoegd, die aan de hand van voorbeeldsituaties ingaat op ons integriteitsbeleid. Dat maakt dat onze mensen de informatie herkennen en goed toe kunnen passen op hun eigen situatie.



Je eigen gedrag
is de basis voor
integer gedrag van
de organisatie
als geheel.

TERUGBLIK OP DE AML ONLINE SUMMIT 2021

Loek Moerman

AML – Anti Money Laundering – in goed Nederlands: Witwassen. Al jaren een zeer actueel thema, waar de ontwikkelingen elkaar in een rap tempo opvolgen. Denk aan de hoge schikkingen die grote banken in binnen- en buitenland hebben getroffen en recentelijk bestuurders die persoonlijk aansprakelijk worden gesteld. Daarnaast word je vandaag de dag om de oren geslagen met reclames over cryptocurrencies. Hoe zit het daar met het witwasrisico? En welke rol kan artificial intelligence spelen in de bestrijding van witwassen? Een goede reden voor het Nederlands Compliance Instituut om hierop in te spelen. In verband met de Covid-19 maatregelen dit jaar tijdens het gebruikelijke Anti Witwas Congres, maar online: De AML Online Summit 2021.

De AML Online Summit 2021 ging van start op 22 juni 2021 met de talkshow 'Talk of the Town' vanuit een inspirerende locatie: de voormalig kluis van De Nederlandse Bank in Den Haag, waar in het verleden een deel van de Nederlandse goudvoorraad lag opgeslagen. Hoe mooi om op die locatie verleden, heden en toekomst bij elkaar te brengen! Talkshowhost Meike de Jong (bekend van o.a. RTL Nieuws en Editie NL) neemt de kijkers mee langs de vier thema's van de AML Online Summit: Transactie Monitoring Nederland, cryptocurrencies, persoonlijke aansprakelijkheid en artificial intelligence. Door diverse experts op deze thema's, interactieve stellingen en actualiteit wordt de kijker in de talkshow een voorproefje gegeven. Vervolgens gaan we verder op de thema's in tijdens vier verdiepende sessies.

Seminar Persoonlijke aansprakelijkheid

In het seminar persoonlijke aansprakelijkheid leggen Francien Rense en Marike Bakker van advocatenkantoor NautaDutilh uit hoe het zit met de persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders. Na de getroffen schikkingen door het Openbaar Ministerie met ING en ABN-AMRO is ook overgegaan tot strafrechtelijke vervolging van de bestuurders van deze banken. Met name de zaak Hamers (ING) wordt gezien als game-changer. Francien en Marike nemen de kijkers mee in het juridisch kader rond feitelijk leidinggevenden in een organisatie en de criteria die daarvoor gelden. Wat zijn de verboden gedragingen geweest van de bestuurders waardoor het OM tot vervolging is overgegaan? Deze zaken worden met argusogen gevolgd, aangezien er nog geen precedent is. Ook wordt ingegaan op de compliance officer en de onafhankelijke rol die de compliance officer heeft. Kan de (falende) compliance officer een bijdrage leveren aan

verboden gedragingen door tekort te schieten in de uitoefening van het toezicht en vervolgens ook strafrechtelijke vervolging tegemoet zien? Momenteel is het nog te vroeg om hier iets over te zeggen, aangezien er ook hier nog geen precedent is. Zeer interessant om de komende rechtszaken te volgen!

Seminar Cryptocurrencies

Cryptocurrencies, waarvan Bitcoin de bekendste is, hebben de afgelopen jaren fors aan populariteit gewonnen. Traditionele banken zijn huiverig voor deze vorm van beleggen en ook in breder, politiek kader, zijn de meningen verdeeld. De directeur van het Centraal Planbureau heeft zich zelfs uitgesproken voor een verbod op cryptocurrencies. Een van zijn belangrijkste argumenten is dat de veiligheid van cryptocurrencies wordt ondergraven door regelrechte zwendelpraktijken. Hij staat daarin niet alleen. Zo heeft China de handel van crypto aan banden gelegd. Aan de andere kant maakt El Salvador er juist een officieel betaalmiddel van. Maken tegenstanders en sceptici van crypto zich terecht zorgen? In dit verdiepende webinar nemen Simone van Ruijven en Arthur van Lier van Litebit ons mee in de wereld van het nieuwe geld. Litebit verbindt als het ware de oude (centrale) wereld met de nieuwe (decentrale) wereld van crypto.

Vaak wordt gedacht dat beleggen in crypto 'anoniem is'. Iedere transactie heeft in de blockchain echter een uniek ID, waardoor altijd te achterhalen is waar de betreffende munt vandaan komt en of deze 'vuil' is. Arthur legt in het seminar op een laagdrempelige manier uit hoe deze technologie werkt en op welke wijze Litebit criminele transacties monitort.



Simone gaat vervolgens in op de regulering en het toezicht. In Nederland is sprake van een registratieplicht bij DNB. DNB is verantwoordelijk voor het toezicht op cryptocurrencies. Wereldwijd is echter nog geen sprake van eenduidige richting voor regulering. Dit staat nog in de kinderschoenen. In de EU is inmiddels sprake van samenwerking op dit gebied, maar is er nog genoeg te doen.

Seminar Artificial Intelligence

In de derde verdiepende sessie van de AML Online Summit gaat Joost van Houten van Sentinels in op de (mogelijke) rol van Artificial Intelligence bij de bestrijding van witwassen. Artificial Intelligence is veelal nog omgeven door onduidelijkheid en onwetendheid. Terwijl dat onnodig is en de techniek juist zeer bruikbaar is bij het bestrijden van witwassen.

Sentinels maakt transactiemonitoringssoftware en maakt daar gebruik van 'machine learning'. Joost legt uit dat financiële instellingen enorm veel mankracht inzetten in de bestrijding van witwassen, echter veel van deze medewerkers zijn onvoldoende effectief doordat er in transactiemonitoring veel sprake is van een mismatch, de huidige techniek is te statisch om de juiste informatie uit de transacties te halen. Artificial Intelligence helpt de transactiemonitoring te dynamiseren en kan op basis hiervan op zoek gaan naar de onbekende risico's in de transacties. Ook helpt het vervolgens om het netwerk waar een criminele transactie onderdeel van is in beeld te brengen. Hierdoor krijgt de analist bij de bank minder mismatches en kan de capaciteit ingezet worden daar waar het daadwerkelijk nodig is.

Seminar Transactie Monitoring Nederland

In de vierde en laatste verdiepende sessie staat Transactie Monitoring Nederland (TMNL) centraal. TMNL is medio 2020 opgericht en is een initiatief van vijf grote Nederlandse banken om de krachten te bundelen in de bestrijding van witwassen. Norbert Siegers en Eline Koster van TMNL leggen uit wat zij doen en welke rol TMNL inneemt bij de bestrijding van witwassen.

De transacties van de deelnemende banken worden gebundeld en in samenhang gemonitord waardoor criminele geldstromen en netwerken beter gedetecteerd kunnen worden. Criminele (financiële) netwerken zijn vaak erg complex en maken gebruik van meerdere banken. Eén bank ziet dus maar een stukje van een grote puzzel en dat maakt het doorgronden van het netwerk vrijwel niet te doen. De gezamenlijke monitoring zorgt ervoor dat gezamenlijk een breed beeld van deze criminele netwerken kan worden gevormd. De bestrijding van witwassen wordt hiermee efficiënter en vooral effectiever.

De verwachting is dat de eerste transactiemonitoringsresultaten in 2021 aan de oprichtende banken kunnen worden teruggemeld.



Ook volgend jaar organiseert het Nederlands Compliance Instituut weer het jaarlijkse Anti Witwas Congres of de AML online Summit. Hou hiervoor onze website en andere kanalen in de gaten en meld je tijdig aan!

De ontwikkeling staan niet stil. Het Nederlands Compliance Instituut zet zich als kennis en opleidingsinstituut in om deze ontwikkelingen blijvend te volgen. Meer weten over de bestrijding van witwassen? Kijk voor het actuele opleidingsaanbod op www.compliance-instituut.nl/opleidingen

PRAKTIJKOPDRACHT EEN JAAR LATER

Melissa Veen

Eind 2019 stond voor mij de praktijkopdracht als onderdeel van de Leergang Compliance Professional op het programma. Als compliance officer van TKP Pensioen B.V. (TKP) heb ik voor deze opdracht niet alleen naar mijn leerdoelen gekeken, maar ook specifiek naar waar binnen de organisatie écht behoefte aan bestond, om daarmee de opdracht van waarde te laten zijn voor mijzelf en de organisatie.

Deze behoefte van de organisatie lag op het gebied van risico awareness. Awareness was zeker al wel belangrijk binnen de organisatie, maar werd vooral ad hoc georganiseerd. Voor de praktijkopdracht heb ik daarom gekozen om beleid op te stellen dat zou dienen als basis voor een awareness programma; een voortdurend proces met onder meer vaststaande evaluatie- en herijkingsmomenten en voorzien van een jaarkalender gevuld met verschillende awareness activiteiten.

Omdat awareness in 2019 geen standaardonderwerp voor de praktijkopdracht meer was, heb ik toestemming gevraagd aan de docenten van de Leergang om met dit onderwerp aan de slag te mogen. Deze kreeg ik. Met de opdrachtomschrijving uit 2017 in de hand ben ik gekomen tot het maken van het overkoepelende 'Risk Awareness Beleid TKP' en de uitwerking daarvan voor het deelgebied privacy, het 'Awareness Programma bescherming persoonsgegevens'. Het programma is vormgegeven middels een raamwerk gebaseerd op de PDCA-cyclus, waarin per fase is beschreven welke stappen uitgevoerd dienen te worden

ter inrichting en uitvoering ervan. De uitwerking van het programma was gefundeerd op fictieve uitkomsten van een 0-meting, een vragenlijst gebaseerd op de 8 cultuurdimensies uit het KPMG Soft controls model. In december 2019 heb ik mijn praktijkopdracht ingeleverd.

En toen? Maart 2020 kwam en van de een op de andere dag werd thuiswerken de norm als gevolg van de coronapandemie. De prioriteiten binnen de organisatie werden tijdelijk verlegd. Awareness werd vooral gevraagd voor de gezondheid van de medewerkers, het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening en de veilige omgang met gegevens in de nieuw ontstane situatie

Nadat de stofwolken wat gedaald waren en het thuiswerken het 'nieuwe normaal' werd, zijn we binnen TKP aan de slag gegaan met de inbedding van structurele risico awareness. Wat kleine aanpassingen van en aanvullingen op het gebied van Enterprise Risk Management (ERM) op mijn praktijkopdracht hebben in december 2020 geresulteerd in de vaststelling door de directie van het huidige geldende



'Risk Awareness Beleid TKP: Enterprise Risk Management'. Met dit beleid geeft TKP inhoud en vorm aan de key requirements met betrekking tot cultuur en mensen uit het ERM beleid van de organisatie.

Door de corona-omstandigheden is het in 2021 helaas niet mogelijk gebleken om een awareness programma te ontwikkelen zoals is beoogd in het beleid. Wel is er een jaarkalender samengesteld waarin is opgenomen welke awareness activiteiten er ten aanzien van privacy, risk management & compliance, incidentmanagement en security zullen worden uitgevoerd. Deze activiteiten worden gemonitord, waarbij wordt gekeken of ze inderdaad zijn uitgevoerd.

De basis voor het Risk Awareness Programma - een 0-meting gebaseerd op de KPMG soft controls - heeft tot op heden nog niet plaatsgevonden. Wel heeft de directie de soft controls-methode, naast de hard controls die er reeds getroffen zijn, volledig omarmd. Dit heeft ertoe geleid dat deze methodiek niet alleen gebruikt gaat worden in het kader van risico awareness, maar dat dit ook voor de directie

dé methode wordt om de cultuur, het gedrag en de tevredenheid van medewerkers te monitoren en hierop te sturen.

Inmiddels zijn, in samenwerking met de afdeling HRM, de benodigde voorbereidingen getroffen en zal de 0-meting medio september 2021 alsnog worden uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zullen als startpunt dienen voor het Risk Awareness Programma 2022. Een programma dat volledig gebaseerd zal zijn op hoe ik het in mijn praktijkopdracht heb uitgedacht.

Kortom: een praktijkopdracht die heeft voorzien in een behoefte van en toevoegde waarde heeft voor de organisatie.

LEVEN LANG ONTWIKKELEN

MEER DAN EEN OPLEIDINGSPLAN

Lucia Buijs

LLO – Leven Lang Ontwikkelen – staat op de agenda. Dit schreef ik ook in de DCO Special van vorig jaar. We moeten leren om te gaan met veranderingen die we niet kunnen voorspellen – door de coronapandemie zijn we met z'n allen immers behoorlijk met de neus op feiten gedrukt. Deze pandemie heeft in heftigheid en duur, naast verdriet en ellende, in organisaties veel in de war geschopt. Maar er zijn daardoor ook enorme positieve transities en innovaties in gang gezet. We veranderen in hoog tempo. In een notendop is dat één van de belangrijkste redenen dat we onszelf ons leven lang moeten en mogen blijven ontwikkelen.

Zo, dat zet het onderwerp weer even op kaart. Daarnaast zit leren en ontwikkelen diep in mijn eigen systeem. Ik geniet ervan mensen te zien groeien en waar ik kan stimuleer en faciliteer ik dat graag. 'Hoe draagt dit bij aan ontwikkeling?' is een vraag die bij mij altijd parallel meeloopt. In mijn rol als manager van de Academy kan ik daar uiteraard goed mee uit de voeten. Toch zou ik graag nóg meer en dieper in gesprek gaan met onze belangrijkste partners, onze klanten, over hoe wij hen kunnen helpen bij de ontwikkeling van de mensen in hun organisatie. In de praktijk zijn er vaak te veel prioriteiten en te weinig tijd. De urgentie ontbreekt 'in the heat of the moment'.

Paradox

'Hé', hoor ik mijn collega zeggen, 'we zijn elke dag opnieuw in gesprek met onze klanten over opleidingen! We hebben het super druk! Dat zijn heel goede gesprekken hoor!'

En natuurlijk heeft hij gelijk. We verzorgen uitstekende opleidingen en trainingen en hebben het er gezond druk mee. We luisteren goed naar onze klanten en hun opleidingsvragen. Ik moet dus beter uitleggen wat ik bedoel.

Juist doordat we zo druk zijn met het uitvoeren van de opleidingen en trainingen die onze klanten nú nodig hebben komen we mijns inziens te weinig toe aan het gesprek over hoe wij kunnen bijdragen aan de cultuur van LLO. Aan de ene kant gaat dit over de leercultuur van de (klant)organisatie, hoe deze zich ontwikkelt en hoe wij hier op kunnen toevoegen. Met leercultuur bedoelen we juist de intrinsieke drijfveer van mensen in de organisatie om te leren en dat leren onderdeel is van 'zo doen we dat hier'. Dat is meer dan het inrichten van een Learning & Development afdeling of het schrijven van een opleidingsplan. Wanneer mensen graag uit zichzelf leren wordt namelijk niet alleen uitvoering gegeven aan het verplichte curriculum (opleidingsplan) maar ook aan het onverwachte leren. Leren als 'houding' neemt met zich mee dat je open staat voor nieuwe ervaringen en dat je voorsorteert op het onverwachte. De organisatie kan dit stimuleren door niet alleen het verplichte curriculum te faciliteren door middel van opleidingsbudgetten maar door mensen ook uit te dagen eens een hele andere opleiding te volgen of op andere manieren een nieuwe leerervaring op te doen, denk bijvoorbeeld aan uitwisselingsstages. Immers, we moeten leren omgaan met veranderingen die we niet

kunnen voorspellen. Of het nu gaat om CDD-specialisten of compliance afdelingen, deze vraagstukken spelen overal. Dit zijn onderwerpen die ik graag met onze klanten verder zou willen verkennen.

Aan de andere kant gaat het over het individu, de medewerker zelf. De missie van de Academy is 'Professionals nu en in de toekomst toerusten om met impact vorm te geven aan ontwikkeling van compliance en integriteit in organisaties'. Bieden wij genoeg mogelijkheden om professionals in ons vakgebied blijvend uit te dagen? Zijn we genoeg op de toekomst gericht en wat vraagt dat van onze opleidingen?

Het antwoord op de vraag: 'Wat brengt de toekomst van compliance ons en wat betekent dit voor de opleidingen van het Nederlands Compliance Instituut?' ligt niet in de lijn van dit artikel. Als Compliance Instituut willen en kunnen wij dat antwoord uiteraard niet formuleren. We zijn voortdurend met onze klanten, deelnemers en docenten in gesprek om hier samen over na te denken. Hierover volgt later zeker meer!

Leren is voorbereiden op de toekomst

De vraag over wat de toekomst brengt is echter ook relevant als we hem bezien vanuit het perspectief van LLO en leercultuur. De reden dat de overheid in haar beleid LLO stimuleert is het versterken van de wendbaarheid en weerbaarheid van onze economie. Die weerbaarheid is nodig vanwege de snelle technologische en maatschappelijke veranderingen, en deze ontwikkelingen gaan niet aan compliance voorbij. Ik noem een voorbeeld: in de vorige DCO is vrij uitgebreid ingegaan op de zogenaamde 21st century skills. Denk aan vaardigheden zoals mediawijsheid, ICT skills, informatievaardigheden en samenwerken. Nieuwe vaardigheden die steeds belangrijker worden. Elke professional merkt in zijn dagelijks werk dat er meer van hem verwacht wordt met betrekking tot deze vaardigheden. Hoe staat het met de collega's die in het begin van de coronapandemie niet online wilden vergaderen? Merk je verschil tussen je collega's in handigheid met online tools? Het gebruik van de camera? Of die ene collega, die super veel kennis heeft op dat ene gebied maar het lastig vindt om zijn kennis te delen – denk je dat dat de toekomst heeft?



We moeten de skills van de toekomst integreren in de manier waarop wij onze opleidingen inrichten.

Het is aan een professionele Academy om – naast het overbrengen van kennis en expertise – deze vaardigheden in de complexe context van compliance te identificeren en mee te nemen in haar opleidingsaanbod. Om in de lijn van het bovenstaande voorbeeld te blijven: we geloven niet dat een opleiding digivaardigheid hier de oplossing voor is. En al helemaal niet dat we die als Nederlands Compliance Instituut zouden moeten gaan aanbieden. Mijn overtuiging is dat we de skills van de toekomst moeten integreren in de manier waarop wij onze opleidingen inrichten. Als we onze opleidingen zouden blijven doen zoals zij traditioneel zijn opgezet, lesmateriaal uit een boek en de docent presenteert met de powerpoint – vragen we nauwelijks toepassing van deze skills van onze deelnemers. Op het moment dat wij bijvoorbeeld een casus aanbieden die digitaal zó is opgezet dat deelnemers online moeten samenwerken om de casus op te lossen en hierbij worden uitgedaagd tot het slim opzoeken van informatie: dan hebben we een combinatie te pakken waarbij kennis en (nieuwe) vaardigheden hand in hand gaan.

In feite hebben we het hier over een onderwijskundige vernieuwing die het leren kan aanjagen. In een artikel eerder in deze DCO gingen we dieper in de op die onderwijskundige vernieuwing die we voorstaan. Uiteraard is dit nauw verbonden met de wensen en ideeën rond LLO. LLO gaat echter verder. In de onderwijskundige vernieuwing vertrekken wij vanuit de ontwikkelingen op onderwijsgebied (immers onze deelnemers van de toekomst), de nieuwe inzichten en visies op hoe mensen leren (zelfregulering,

blended learning) en de verwachtingen met betrekking tot de ontwikkeling van het vak (zie opmerking eerder dit artikel). Vernieuwing van een opleiding alleen heeft echter geen effect op leercultuur in de organisatie. Als voorbeeld: in de LCP leiden we compliance officers op. Bij goed gevolg ontvangt de deelnemer een diploma. Dit zou geen eindpunt moeten zijn maar een begin, zeg maar een startkwalificatie. Hoe leert de deelnemer daarna? Hoe faciliteren we compliance officers hun hele professionele loopbaan om met impact vorm te blijven geven aan ontwikkeling van compliance en integriteit in organisaties? Willen we dat reguleren en kaderen met diploma's en certificaten? Kúnnen we dat wel reguleren en kaderen, gezien de onzekerheid over de toekomst? Of moeten we een leerruimte creëren waar de wendbaarheid voor compliance officers zichzelf ontwikkelt?

Terugkomend op de vraag, zijn we genoeg op de toekomst gericht en wat vraagt dat van onze opleidingen? Hoe blijven wij compliance officers voorbereiden op de toekomst die we nog niet kennen? Dit is waar we vaker met klanten over in gesprek zullen gaan! Heb je daar een eigen idee of visie op? Dat horen we natuurlijk graag!

NABIL EL BOUGHLALI



Alvorens jullie mee te nemen in mijn passie voor het CDD-domein, wil ik eerst starten met een korte persoonlijke introductie. Ik ben Nabil el Boughlali, ben getrouwd, heb drie kinderen en ben woonachtig in Eindhoven. Van huis uit ben ik een fiscaal jurist. Na mijn studie Fiscaal Recht aan de Universiteit van Tilburg (UvT) ben ik aan de slag gegaan bij PwC. Van hieruit heb ik de overstap gemaakt naar het bankwezen. Ik heb ruim zes jaar verschillende interim opdrachten gedaan. Na verloop van tijd groeide de behoefte aan specialisme en daarbij deed zich een mooie gelegenheid voor binnen de Rabobank. Momenteel ben ik werkzaam als senior expert CDD. Daarnaast ben ik betrokken bij de Kennistafel FEC. En tot slot probeer ik mijn passie voor het CDD-domein, door mijn docentschap bij het Nederlands Compliance Instituut, op andere professionals over te brengen.

Passie

Banken hebben een belangrijke taak als poortwachter. Cruciaal bij deze functie is het verkrijgen van inzicht in wie de klant is (ken-je-klant) en wie deze beweert te zijn met als belangrijkste doel het beheersen en voorkomen van integriteitsrisico's. Voorgaande houdt mij dagelijks bezig in mijn functie als senior expert CDD.

Samen met een team van professionals buigen wij ons over thema's/onderzoeken, die over het algemeen worden gekenmerkt door een hoger risicoprofiel. In dit verband komen verschillende facetten van het CDD-domein aan de orde. Het hogere risicoprofiel vraagt ook om een maatwerk benadering. Van algemeenheden is in de verschillende casuïstiek vaak geen sprake. Dit vraagt ook om een goede samenwerking tussen de verschillende actoren. Denk daarbij aan Compliance, Legal en Audit. Gezien de aard van het risicoprofiel kan het voorkomen, dat er juridische procedures volgen. Zulke juridische procedures hebben ook geleid tot aandacht in de landelijke media.

Vastbijten in ontwikkeling

Het CDD-domein binnen de Rabobank is de rode draad geweest door de jaren heen. Vanuit de Rabobank krijg ik voldoende ruimte en support om mij te ontwikkelen. Een belangrijke taak als senior expert is kennisoverdracht. Dit doe ik onder meer door het begeleiden van andere (junior) CDD-professionals. Hier haal ik veel energie uit. Dit enthousiasme heeft mij doen besluiten om mijn passie voor CDD ook buiten de Rabobank te delen. Hiervoor deed

zich binnen het Nederlands Compliance Instituut een mooie gelegenheid voor.

Allemaal verschillende achtergronden en toch dezelfde ambitie hebben: kennis opdoen!

Mijn relatie met het Nederlands Compliance Instituut dateert al jaren. Ik heb er diverse opleidingen gevolgd waaronder ook de Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismedefinanciering (LBW). De materie en de wijze van lesgeven was mij bekend. De toegevoegde waarde vanuit het Nederlands Compliance Instituut zat er voor mij in, dat veel docenten vanuit eigen praktijkervaringen doceren en dus ook weten tegen welke uitdagingen de deelnemers kunnen aanlopen. Ik vind het buitengewoon interessant om kennis en praktijkervaringen met de deelnemers te delen.

Hoe kan ik de deelnemers van LBW helpen zodat zij succesvol in hun vakgebied worden? Die vraag houdt mij elke keer bezig als ik een praktijkdag voorbereid. De deelnemers hebben (vaak) verschillende opleidingsachtergronden en werken daarnaast ook bij verschillende organisaties. Ik kijk graag naar hoe je die verschillen kunt benutten tijdens de praktijkdag. Worden bijvoorbeeld de juiste dialogen gevoerd en wordt de casuïstiek daarnaast op de juiste manier benaderd? Wat we allemaal gemeen hebben, is onze drive om nieuwe ontwikkelingen in ons vakgebied te leren. Vernieuwing betekent namelijk ook het hebben van een lange adem en doorzettingsvermogen. De ontwikkelingen in ons vakgebied gaan namelijk hard! Wat ik persoonlijk belangrijk vind, is dat we onze klant gedurende de gehele klantrelatie kennen en dat we als organisatie aantoonbaar in control blijven. Dit geef ik ook mee aan de deelnemers.

Naast mijn eigen praktijkervaringen verneem ik ook van de deelnemers wat hun eigen praktijkervaringen zijn en hoe zij tegen de casuïstiek aankijken. En dat is precies het doel, dat ik wil bereiken: interactie! Uiteindelijk leren we allemaal van elkaar. De theoretische basis is bij de deelnemers aanwezig. Waar het met name omgaat, is de deelnemers mee te nemen in de praktijk van de toepassing van deze theoretische kennis. Daarnaast vind ik het belangrijk om een open en transparante band te hebben met alle deelnemers. Als je dan feedback krijgt dat zij dat waarderen en zij de praktijkdag daarnaast als toegevoegde waarde hebben ervaren, dan geeft mij dat veel energie. Aan mij dan de taak om hen te coachen en te zorgen dat hun kennis up-to-date blijft. Daar doe je het toch voor!



**“DE LAT LIGT HOOG
EN DAT VRAAGT OM
CONTINUE ONTWIKKELING
VAN ONZE MENSEN.”**

FMO is de Nederlandse ontwikkelingsbank voor ondernemers in opkomende economieën. Het is de missie van de bank om ondernemers in staat te stellen een betere wereld te bouwen. FMO doet zaken in meer dan 85 landen, waaronder ook landen die minder hoog scoren op de lijst van landen met een lage corruptieperceptie. FMO streeft naar een smetteloze reputatie op het gebied van integriteit. Hierdoor is een adequate customer due diligence essentieel (CDD) voor de bank, die voor 51% in handen is van de Nederlandse staat.

In dit interview spreken we met Inge Nihot, Learning and Development Officer en Steven Duijverman, Senior Manager KYC, beide werkzaam bij FMO. Hoe zorgen zij dat iedereen bij FMO is toegerust om het doel te behalen?

Dat is een interessante uitdaging: integer zaken blijven doen met landen waarin men er toch andere zakelijke gewoonten op na houdt dan in Nederland.

Steven: 'Dat is zeker zo. Naast de waarden van integriteit, diversiteit en kwaliteit willen we bij FMO het verschil maken. FMO gelooft in een wereld waarin in 2050 meer dan negen miljard mensen goed en binnen de beschikbare middelen van de planeet kunnen leven. Dat vraagt om het nemen van gecalculerde risico's, omdat er altijd wel waarden zijn die in zakelijke deals met elkaar in conflict komen. Dat vereist iedere dag weer een gedegen afweging van onze mensen.'

Inge: 'De lat ligt hoog. Dat vraagt om continue ontwikkeling van de mensen bij FMO, onder andere op het gebied van due diligence. Niet alleen van directe klanten, maar ook van andere partijen die betrokken zijn bij de deals die wij sluiten.'

Zo'n 15 jaar geleden hebben we binnen FMO onze Academy opgericht. Dit hebben we gedaan om ervoor te zorgen dat we veel meer intern opleiden. We willen het leren veel meer aansturen vanuit één centraal punt. Op die manier krijgen we bedrijfsbreed een beeld van de opleidingsbehoefte en kunnen we ook over de grenzen van afdelingen heen kijken naar mogelijkheden en kansen. Dit is van belang om onze ambities te kunnen behalen.'

Want die was er, die opleidingsbehoefte?

Inge: 'Ja, die was er. Net als andere banken besteedt ook FMO veel tijd en aandacht aan het bijwerken van de klantendossiers in lijn met de standaarden die nu gelden. De wetgeving en de eisen die aan ons als bank worden gesteld, worden steeds strenger. Dit vraagt om continu bijleren en ook het opnieuw onder de loep nemen van onze dossiers om ze op te trekken naar het huidige gewenste niveau. Dit remediation project vergt, net als bij alle andere banken in Nederland, een behoorlijke investering in tijd, capaciteit en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden.'

Steven: 'We zijn in 2020 begonnen met het verder intensiveren en uitvoeren van dit project. Er staat veel druk op, zoals je kunt begrijpen. We hebben in vrij korte tijd nieuwe mensen aan het team toegevoegd, waarbij we de lat bewust zo hoog mogelijk hebben gelegd. We zijn echt kritisch geweest op de mensen die we als analist hebben ingezet. Een aantal van de analisten is afkomstig uit de eigen organisatie en een aantal hebben we van buiten aangetrokken. KYC heeft zich meer en meer ontwikkeld tot een vakgebied en de KYC-analisten van tegenwoordig veel meer een specialist op het gebied van CDD-risicoanalyse.'

Inge: 'De projectorganisatie is hierdoor in korte tijd enorm gegroeid. Waar we begonnen met een klein team van slechts 20 analisten, hebben we nu vier KYC teams, twee quality review teams en alles bij elkaar zo'n 100 mensen die zich hiermee bezig houden. FMO heeft in totaal zo'n 600 mensen in dienst, dus dat is niet niets en vergt ook een goed inzicht in wat mensen kennen en kunnen. We willen mensen ondersteunen in hun eigen ontwikkeling, zodat FMO hiervan ook kan meeprofiteren.'

En hoe ziet die ondersteuning er wat jullie betreft uit?

Inge: 'Mensen verschillen en dat omarmen we. We willen juist deze verschillen inzetten om hiermee duurzaam onze missie in te vullen. Daarnaast streven we natuurlijk altijd naar kwaliteit.'

Steven: 'Die kwaliteit bereiken we alleen maar als we samenwerken. Onze Investment Officers zijn goed vergelijkbaar met accountmanagers van de grootbanken in Nederland. Zij vormen de front office en zijn eindverantwoordelijk voor de bediening van de klant. Niet alleen in commercieel, maar ook in risicotecnisch opzicht. Het uitvoeren van een adequaat due diligence onderzoek is vakwerk; daarom laten we de Investment Officers ondersteunen door gespecialiseerde Customer Due Diligence analisten. Samenwerking in het zogenaamde

dealteam tussen de Investment Officer, de KYC-analist, de Quality Reviewer en de Business Compliance Officer is van cruciaal belang in dit remediation project.'

Verloopt dat altijd goed, die samenwerking?

Steven: 'Ja, in verreweg de meeste gevallen kunnen we zeggen dat die samenwerking prima verloopt. Maar er zijn in enkele gevallen, zeker natuurlijk bij de bijzondere klanten van FMO, ook wel eens discussies. Zo kun je je voorstellen, dat we in aardig wat hoogrisico-jurisdictioneel actief zijn met soms behoorlijk complexe klanten. Die discussies gaan over de afweging van risico's op klantniveau. Ik zeg wel eens: bij ons bevat bijna ieder dossier wel een dilemma. Hoe veel risico durven we te nemen? En wanneer is de beschikbare informatie goed genoeg voor een goede afweging? Dit zijn vragen die dan op tafel komen.'

Inge: 'Waar we ons dan natuurlijk op willen richten is dat deze discussie voor alle partijen uiteindelijk leidt tot een duidelijk en goed onderbouwd besluit. Niet alleen de klant wil weten hoe we tot een bepaald besluit komen, maar zeker ook onze eigen mensen. Er zijn nu eenmaal deals waarbij naast commerciële overwegingen en risico's ook snelheid een factor vormt. En snelheid, kwaliteit en kosten staan altijd op gespannen voet met elkaar. Wij wilden onze mensen iets geven waarmee ze beter op het voeren van deze discussies waren voorbereid.'

Hoe zag dat 'iets' er dan uiteindelijk uit?

Steven: 'In goede samenwerking tussen vele afdelingen als de remediation projectorganisatie, de investment officers, de afdeling compliance en learning and development hebben we als FMO zelf al een zeer goede basis neergezet. Te denken valt aan de vernieuwd KYC- en CDD-beleid en geüpdatete standaarden, procedures en processen. Ook hebben we intern uitvoerige trainingssessies en korte 'knowledge bites' opgezet om onze mensen te leren hoe dit fundament toe te passen in hun werkzaamheden. Zoals bijvoorbeeld recent nog over de comprehensive risk assessment.'

Inge: 'Als vervolg hierop zochten we verdieping op enkele specifieke kennisgebieden, zoals de omgang met complexe structuren, PEP's, sancties, corruptierisico's en een introductie ethiek. Daarnaast wilden we echt op het gebied van persoonlijke ontwikkeling een slag maken. Binnen FMO gebruikten we hiervoor al eerder de methode van Profile Dynamics. Deze methode levert een analyse op persoonsniveau op, uitgedrukt in een kleurendiagram. Het was onze wens om met een programma nader gericht op de persoon-

We hebben de deelnemers goed kunnen inspireren en kunnen helpen in het zetten van de juiste stappen in hun ontwikkeling.

lijke ontwikkeling, gebruik te maken van deze methode, die reeds was ingebed in FMO.'

En toen kwamen jullie in contact met het Nederlands Compliance Instituut?

Steven: 'Als FMO hebben we al eens specifiek advies ingewonnen en we hebben in het recente verleden nog gebruik gemaakt van de detachings- en recruitment-diensten. Dan is het logisch dat we ook eens kijken wat het Nederlands Compliance Instituut voor ons kan betekenen als we een nieuwe opleidingsbehoefte willen invullen. Overigens hebben we natuurlijk het aanbod van het Nederlands Compliance Instituut goed vergeleken met het aanbod van andere partijen.'

In samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut hebben jullie toen een programma ontwikkeld.

Steven: 'Ja, samen met het Nederlands Compliance Instituut zijn we gekomen tot een programma waarin we deep dives over de eerder beschreven specifieke onderwerpen hebben gecombineerd met persoonlijke ontwikkelsessies, begeleid door een professionele trainer op dit gebied. Het is een mooi geïntegreerd programma geworden, specifiek toegesneden op de situatie bij FMO. We hebben de deelnemers goed kunnen inspireren en kunnen helpen in het zetten van de juiste stappen in hun ontwikkeling.'

Hoe is het programma ervaren?

Steven: 'We kunnen duidelijk zeggen dat alle deelnemers het programma als waardevol hebben ervaren. En dit

ondanks het feit dat het programma is gevolgd in een periode waarin alle mensen binnen FMO een behoorlijk grote druk hebben gevoeld om alle files in lijn te brengen met de laatste richtlijnen. Het heeft nieuwe inzichten opgeleverd. Niet alleen op het vlak van kennis, maar zeker ook op het vlak van persoonlijke ontwikkeling en de onderlinge samenwerking.'

Inge: 'Het merendeel van de vaste medewerkers heeft dit programma nu gevolgd. Recent is besloten dat de projectorganisatie overgaat naar een permanente organisatie en dat brengt wederom verschillende uitdagingen op het gebied van learning en development met zich mee.'

Heb je in de praktijk ook verandering kunnen waarnemen die je aan de training kunt toeschrijven?

Steven: 'Ja, dat denk ik wel. Wat dat betreft zitten de mensen sterker in hun vel. Ze durven dingen te escaleren en aan te kaarten als dat nodig is. Gelijk met dit programma hebben de dealteams een enorme berg werk verzet. De feedback die we vanuit de tweede lijn ontvangen, is dat de kwaliteit van dit werk steeds verder toeneemt. Wat dat betreft zie je wel heel duidelijk dat dit geholpen heeft.'

Inge: 'Dit is natuurlijk dé vraag in trainingsland: wat beklijft er nu uiteindelijk? Ik denk dat Steven daar het meeste zicht op heeft. We zijn als FMO Academy bezig met de invulling van het kerncurriculum voor na de zomer. Dit kerncurriculum moet aangeven wat de basis moet zijn

voor iedere nieuwe medewerker en ik denk dat dit programma een vast onderdeel moet worden van dat curriculum.'

Juist ook het aansluiten van het programma op de Profile Dynamics methode en daarmee de 'taal' binnen FMO is echt een groot pluspunt van dit programma.'

Wat zijn voor jullie de aandachtspunten voor de toekomst?

Inge: 'Het is duidelijk dat dingen beter blijven hangen als ze meerdere keren terugkomen. Dus je bent er niet als je een training inzet en dan een vinkje zet. Je moet met elkaar aan de slag en je telkens weer blijven verbeteren. Niet alleen op het niveau van de inhoud van de KYC-files, maar ook op het gebied van de omgang met elkaar in het proces en de sturing vanuit leidinggevenden. We omarmen het idee van continuous learning en daar wil de FMO Academy een belangrijke bijdrage aan blijven leveren.'

Steven: 'We willen onszelf en alle mensen binnen FMO blijven ontwikkelen. Daar ben je eigenlijk nooit mee klaar. Voor de volgende ronde van dit programma willen we als management en L&D eigenlijk nog meer zelf betrokken zijn bij het volgen van de uitvoering, bijvoorbeeld door nog meer tussentijdse evaluaties te houden. Zo kun je goed vaststellen of we alle deelnemers nog aan boord hebben. Ook vind ik dat we het programmamateriaal actueel moeten houden, door bijvoorbeeld te leren van actuele casussen die we als FMO zijn tegengekomen. Daar leren we toch ook het meeste van.'



Inge Nihot is Learning and Development Officer bij FMO. Ze werkt er nu 2,5 jaar. Inge is begonnen in de hoek van Recruitment na het afronden van de Hogere Hotelschool Den Haag, waar ze ook een train-de-trainer opleiding heeft gevolgd.

Ze houdt zich tegenwoordig voor de FMO Academy met name bezig met het beantwoorden van actuele leervragen. Daarnaast houdt zij zich met haar teamleden bezig met grotere projecten, die ervoor moeten zorgen dat de FMO Academy 'future-proof' wordt en blijft.



Steven Duijverman is Senior Manager KYC bij FMO. Hij werkt al een kleine 23 jaar bij FMO, waarvan de eerste 21,5 jaar in allerlei commerciële functies. Hij heeft meerdere regio's gezien, zoals Azië, Latijns-Amerika en Oost-Europa. Ook heeft hij verschillende sectoren leren kennen, zoals het Nederlands bedrijfsleven,

agribusiness en financiële instellingen. Hij is eigenlijk altijd bezig geweest met klanten in lastige markten. Sinds anderhalf jaar is Steven Senior Manager van de KYC afdeling. In deze functie kan hij zijn jarenlange ervaring inzetten om de remediation tot een goed einde te brengen.

CHRISTA NAVES

PROJECTLEIDER ACADEMY

1. Beschrijf jezelf in 5 trefwoorden.

Enthousiast, verantwoordelijk, direct, behulpzaam en spontaan.

2. Wat wilde je worden toen je klein was?

Ik had veel droombanen toen ik klein was, alhoewel ik qua lengte nog steeds niet groot ben. Toen ik nog heel jong was, was mijn droombaan juf maar ik wilde ook tijdje fotograaf of meubelmaker worden, en dan te bedenken dat ik niet handig ben.

3. Wanneer ga je met een tevreden gevoel naar huis?

In deze corona tijd, sluit ik met een goed gevoel af als er een hoop werkzaamheden van mijn to do list af zijn. Maar ook als er binnen een project mijlpalen behaald zijn.

4. Waar krijg jij energie van?

Van de samenwerking met mijn collega's, of met een klant binnen een project, maar ook van nieuwe opleidingen die we organiseren en succesvol door onze klanten worden ontvangen. Ik kijk ook weer uit naar het moment dat we weer een event zoals het NAWC live mogen organiseren, dat is vaak een lange zware dag, maar zo gaaf om te doen.

5. Wat is de grootste blunder die jij ooit tijdens je werk maakte?

Echt grote blunders heb ik, denk ik zelf dan, niet gemaakt. Uiteraard wel de kleine blunders zoals de telefoon aannemen met de verkeerde bedrijfsnaam of een telefoonnummer van een oud werkgever opgeven. Een blunder die ik niet meer vergeet, was bij mijn vorige werkgever, ik moest iemand doorverbinden en toen zei ik heb meneer X aan de telefoon en dit bleek een dame te zijn. Gelukkig was dit intern en sprak ik de klant niet zo aan.

6. Wat is het leukste dat je vandaag (of gisteren) hebt gedaan?

Samen met een aantal collega's zijn we nu bezig met de ontwikkeling van een e-learning voor een van onze klanten, een heel leuk project om te doen. Als deze DCO bij onze klanten ligt, gaan we van start met de ontwikkeling van de laatste module. Ook ben ik nu druk met de organisatie van de Update Compliance en een themamiddag die we in het laatste kwartaal willen organiseren.

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

Ik denk dat dit het omschakelen is geweest naar thuiswerken en daarbij de verdeling tussen werk en privé. Ik vond het lastig om een goede verdeling tussen werk en privé te maken.



8. Waarin zou jij je verder willen ontwikkelen?

Dat vind ik een lastige, leren doen we nog iedere dag. Persoonlijk kan ik nog beter leren om te relativieren, maar ook werk uit handen kunnen geven.

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

Echt een specifieke geleerde les van een persoon heb ik niet. Van de mensen die je tegenkomt, zowel zakelijk als privé en gebeurtenissen die je meemaakt, leer je en neem je mee in je verdere leven.

10. Wat is je levensmotto?

Geniet nooit met mate.

Geniet nooit
met mate.



Binnen het team Academy van het Nederlands Compliance Instituut is Christa Naves verantwoordelijk voor het soepel laten verlopen van verschillende projecten, zoals bijvoorbeeld de jaarlijkse Compliance Update, Introductie Compliance en het Nationaal Anti-Witwascongres. Daarnaast ontwikkelt zij in samenwerking met verschillende collega's (klantspecifieke) e-learnings op het gebied van compliance & AML.

GAMIFICATION

Heleen Marinussen

Spelenderwijs leren, dat is toch alleen iets voor kinderen? Dieren leren kennen door middel van mooie prentenboeken of leren zorgzaam te zijn door te spelen met een pop. Toch gelden de principes van het spelenderwijs leren voor alle leeftijden en niveaus. Worden elementen van spelenderwijs leren ingezet, dan hebben we het ook wel over gamification.

Dit kunnen korte spelonderdelen zijn, maar ook complete (leer)spellen. De kracht van gamification zit in het enthousiasmeren en motiveren van de deelnemers. Spelelementen brengen vaak een actieve werkvorm met zich mee. Afhankelijk van welke elementen worden ingezet kunnen deelnemers worden gemotiveerd (competitie-elementen), geboeid (mooie vormgeving, spelregels volgen), en gemotiveerd (steeds niveau/level hoger komen als je verder gaat). Allemaal aspecten die deelnemers helpen te leren. Bovendien: het is leuk en geeft een positieve energie aan een groep deelnemers!

Gamification kan groot zijn: een volledig spel ontwikkelen, maar ook klein: een online quiz maken. Dit laatste kan met handige online websites zoals Kahoot of Mentimeter, en doordat het spelement heeft, kan dus ook onder gamification vallen. Hoe luchtig gamification ook klinkt, het kan gebruikt worden bij allerlei (serieuze) onderwerpen. En dus ook zeker bij het opleiden van compliance professionals! Benieuwd hoe dit er in de praktijk uit ziet? Hierna volgen drie voorbeelden van gamification binnen het compliance vakgebied. Rest ons om nog te zeggen: ga aan de slag! Speel, leer, motiveer, daag uit en vergroot de teamspirit.

AML THE GAME

Welk team onmaskert de witwasser als eerste en krijgt de felbegeerde functie bij de Financial Economic Crime Detectives aangeboden?

AML The Game is een online game, die veel elementen van een escaperoom in zich heeft. Een groep deelnemers wordt ingedeeld in verschillende teams. Ieder team werkt in een online vergadering samen aan het spel. Iedere speler krijgt daarnaast een envelop thuisgestuurd met daarin ondersteunende puzzels en attributen.

Met de verschillende puzzels en spellen moet in iedere fase een nieuwe code gekraakt worden. Het team dat als eerste klaar is, wint! De puzzels hebben allemaal te maken met witwasbestrijding. Er zijn leerdoelen geformuleerd, die dus op een luchtige manier de revue passeren. Het spel wordt door een deskundige spelleider begeleid en nabesproken.

LEREN HANDELEN MET INTEGRITEIT? DE INTEGRITY DIGITAL LEARNING MODULE ALS LEERMIDDEL

Abiola Makinwa

Zoals het voortdurende nieuws over financiële en corruptieschandalen laat zien, handelen sommige professionals, die goed opgeleid zijn in wat 'goed' en 'fout' is, niet altijd in lijn met hun training. Er is blijkbaar een kloof tussen de kennis die ze hebben opgedaan in hun trainingen, en hun daadwerkelijke acties in het werkveld. Het probleem gaat hier niet om weten hoe je een 'goede' of een 'juiste' beslissing kunt nemen. Nee, integendeel, in de meeste gevallen weet men al wat het juiste is om te doen. Het probleem ligt in de zogenaamde kloof tussen 'WETEN' en 'DOEN'. Deze kloof ondermijnt de beste inspanningen ter bestrijding van corruptie en 'white collar crime'.

Kunnen we onze young professionals opleiden om te HANDELEN op de juiste manier? Mijn antwoord is: Ja! Met dank aan het Nationaal Regie-orgaan Onderwijsonderzoek (NRO) en de Haagse Hogeschool ben ik verheugd om de Integriteit Digitale Leermodule: **IntegrityDLM** aan te kondigen.

De IntegrityDLM traint young professionals om veerkrachtiger te worden onder ethische druk, door het ontwikkelen van hun competentie in het 'OPTREDEN', in plaats van in het 'WETEN VAN' (wat typisch is binnen morele educatie). Studenten gebruiken het **Values Game** gedeelte van de IntegrityDLM als basisoefening voor het

ontwikkelen en versterken van hun morele intenties. In de Values Game werken zij aan een moraal vocabulaire, 'morele herinneringen', 'morele plichten' en 'morele referentiepunten'. Studenten creëren een integriteits-toolkit, met daarin: piramides van hun persoonlijk kernwaarden, persoonlijke gedragsregels, en een 'Values – Based Response Mechanism' gebaseerd op hun kernwaarden. Deze kunnen ze gebruiken wanneer ze tegen een ethisch dilemma aanlopen. Door middel van het herhaald oefenen met de Integrity DLM ter voorbereiding op ethische uitdagingen, ontwikkelen studenten 'integriteitsbewustzijn' en 'integriteit assertiviteit'.

De IntegrityDLM vormt deel van ons Compliance onderwijs op de Haagse Hogeschool. De module maakt gebruik van de waarde identificatie-oefening ontwikkeld door Sheehan en Schmidt. 'Accountancy studenten voorbereiden op ethische besluitvorming: ontwikkelen van individuele gedragscodes op basis van persoonlijke waarden', J. van Acc. Ed. 33 (2015) 183–197; en Mary Gentile's, 'Giving Voice to Values, How to Speak your Mind when you know what is right', 2010, Yale University Press pedagogy.

De IntegrityDLM en Values Game zijn gratis en voor iedereen toegankelijk op www.integritydml.net

INTERACTIEVE CASUÏSTIEK

In de Leergang Bestrijding Witwassen en Terrorismed-financiering wordt tijdens het laatste dagdeel gewerkt aan twee interactieve casussen. Deze casus zijn online vormgegeven. Na een introductie volgen verschillende keuzes en scenario's. Afhankelijk van de keuze die je als deelnemer maakt, krijg je vervolgens een andere

reactie/scenario. De casuïstiek wordt regelmatig gepauzeerd en met de docent besproken. Door de casuïstiek op deze manier te behandelen pakt en behoudt de casus de aandacht van de deelnemers (o.a. door de vormgeving, interactiviteit). Doordat iedereen actief meedoet blijft datgene wat geleerd wordt beter hangen!

Ontdek ons actuele opleidingsaanbod



Bekijk de agenda

www.compliance-instituut.nl/agenda