

---

# DE COMPLIANCE OFFICER



# OVER ONS

## 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:

Sharon Karsten (bureauredactie)  
en Cora Wielenga (eindredactie)  
Tel 088 99 88 100 E-mail:  
redactie@complianceofficer.nl

### AAN DEZE EDITIE WERKTEN

**VERDER MEE:** David Pije en alle medewerkers van het Nederlands Compliance Instituut

**FOTOGRAFIE:** Wilco van Dijen

**VORMGEVING:** Tangram Studio

**DRUK:** Platform P, Rotterdam

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

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

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

Oplage 3.500 exemplaren  
ISSN 1878-7991

# INHOUD

- 3 **VOORWOORD**
- 5 **COMPLIANCE FOCUSTHEMA**  
GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR
- 8 **INTERVIEW**  
ERIC SCHUILING
- 12 **COMPLIANCE FOCUSTHEMA**  
ZORGPLICHT
- 16 **COMPLIANCE FOCUSTHEMA**  
FINTECH
- 18 **COMPLIANCE FOCUSTHEMA**  
INTEGERE BEDRIJFSVOERING
- 22 **INTERVIEW**  
LUCIA BUIJS
- 26 **COMPLIANCE FOCUSTHEMA**  
PRIVACY
- 28 **INTERVIEW**  
ALBERT DE JONG
- 32 **COMPLIANCE FOCUSTHEMA**  
VERTROUWENSPERSOON
- 35 **COMPLIANCE FOCUSTHEMA**  
CUSTOMER DUE DILIGENCE
- 38 **ONS TEAM**

# KLAAR OM TE WENDEN?

Het Nederlands Compliance Instituut bestaat dit jaar negentien jaar; niet het gebruikelijke aantal voor een feesteditie, maar toch hebben we iets te vieren. Binnen onze organisatie hebben we namelijk drie nieuwe expertiseteams samengesteld: team Kennis & Opleiding, team Advies & Detachering en team Externe Compliance Officer. Binnen deze teams kunnen onze professionals zich nog beter focussen op hun expertisegebied binnen het vakgebied compliance.

Met deze nieuwe indeling is ook de rol van de directie veranderd door het aanstellen van drie managers. Hierdoor kunnen Cora Wielenga en Ruud van der Mast, de directeuren van het Nederlands Compliance Instituut, zich meer richten op de praktijk van adviesdienstverlening en het opleiden van compliance professionals.

In deze editie van 'de Compliance Officer' stellen (bijna) alle collega's van het vernieuwde Nederlands Compliance Instituut zich aan u voor. We beginnen in dit voorwoord met een kort interview met beide directeuren, Cora en Ruud.

**HOE HEBBEN JULLIE DE ONTWIKKELING VAN HET NEDERLANDS COMPLIANCE INSTITUUT IN DE AFGELOPEN TWAALF EN VEERTIEN JAAR ERVAREN?** *Ruud steekt van wal:* "Stormachtig, net als het compliancelandchap. Het voelt alsof we met de organisatie aan het surfen zijn op een grote golf die over de financiële wereld raast. Als geoefend surfer houden we ons hoofd goed boven water, maar we moeten ons wel blijven focussen en doorontwikkelen om op het tempo van de golf mee te kunnen blijven gaan om zodoende voor de golf uit te kunnen blijven surfen."

*Ruud vervolgt:* "Het Nederlands Compliance Instituut van nu is alleen in de kernwaarden nog te vergelijken met het instituut van voor de Wft. Op alle gebieden zien we dat we geprofessionaliseerd zijn, net als de beroepsgroep overigens. Ik kan me nog herinneren dat ik in mijn eerste week hier werd voorgesteld aan mijn collega's, die de eerste compliance officers (of CO's avant la lettre) van Rabobank, ABN Amro en ING zijn geworden. Inmiddels beschikken deze partijen

over afdelingen die vele malen groter zijn dan wij. Ik kan me ook nog goed herinneren met welke adviesvragen we ons toen bezighielden. Vraagstukken die nu op dag één van onze opleidingen al worden opgelost."

*Cora vult aan:* "Ik vind het ontzettend mooi om op onze groei en ontwikkeling terug te kijken. Toen we de eerste jaren nog wat kleiner waren en de organisatie nog opgebouwd moest worden, werkten we anders dan nu. Een voorbeeld is dat we onze eigen folders ontwierpen. Gewoon in Word. Toen waren we reuzetrots op wat we maakten. Nu zou dat niet meer kunnen omdat het nu niet meer aan onze hoge standaard voldoet. Wij verzorgden overigens met het hele team de mailing. Gingen we even een uurtje zitten met zijn allen om tweeduizend brieven te verzenden. Ook dat is nu ondenkbaar. We werken nu samen met een groot netwerk van samenwerkingspartners en leveranciers zodat we ons echt kunnen concentreren op ons compliancevak".

## **WAAR KIJK JE NAAR UIT IN JE AANGEPASTE ROL BINNEN DE ORGANISATIE?**

*Ruud:* "We blijven als directeur en lid van het managementteam uiteraard nog gewoon betrokken bij het besturen van de organisatie. Maar door de herverdeling van een aantal operationele taken hebben we onze handen gedeeltelijk vrij voor het uitvoeren van opdrachten. Ik ben ook afgelopen jaren nog veelvuldig betrokken geweest bij verschillende adviesopdrachten. De nieuwe organisatie-indeling biedt mij de kans om mij verder te specialiseren op het gebied van zorgplicht en als projectleider of inhoudelijk deskundige aan te haken bij implementatie- of toezichthoudertrajecten. Dat ik hier nu meer tijd voor krijg, geeft mij erg veel energie."

*Cora:* "Ik vind het erg fijn dat we onze managementtaken nu delen met drie andere managers, zodat ik me weer meer kan richten op de inhoudelijke kant van het compliancevak. Het leukste vind ik om onze klanten te helpen, en daar heb ik nu weer meer tijd voor."

### **WAT VIND JE JUIST JAMMER OM ACHTER TE LATEN?**

**Ruud:** "Achterlaten is een groot woord, hoewel onze taakpakketten worden aangepast, blijven we gewoon één organisatie en zal ik ook betrokken blijven bij de verschillende vormen van dienstverlening. Wat ik wel zal gaan missen is het management van onze opleidingen. Afgelopen jaren is de vraag naar compliance-opleidingen enorm gestegen. We zijn hierin marktleider, zowel in het open aanbod als bij incompany. Ook trajecten als de DSI Integriteitmodule bevestigen onze gevestigde naam in de markt. Onze naam staat of valt echter met de kwaliteit van de opleidingen zelf, gelukkig wordt de continuïteit hiervan geborgd door ons team Kennis & Opleidingen onder management van Lucia Buijs."

**Cora:** "Ik heb er even aan moeten wennen dat ik mijn collega's minder intensief begeleid en spreek. Dat ligt nu voor een groot deel bij de managers, maar ik vond dat vroeger altijd mooi om te mogen doen."

## HET COMPLIANCE- VAK VERANDERT. DIT VRAAGT ANDERE COMPETENTIES VAN DE COMPLIANCE PROFESSIONAL.

### **HOE ZIEN JULLIE DE TOEKOMST VAN COMPLIANCE EN HET NEDERLANDS COMPLIANCE INSTITUUT TEGEMOET?**

**Ruud:** "Ik verwacht dat de golf nog wel even aan kracht blijft toenemen. Een belangrijke drijfveer voor de verdere specialisering van onze compliance officers is de steeds toenemende uitbreiding van het werkveld van compliance en integriteit, gevoed door de Europese en nationale wetgever, de maatschappij en onze toezichhouders. Tegelijkertijd zien we ook een afsplitsing van compliancetaken die verder gespecialiseerd worden in CDD-specialisten, privacy officers en kwaliteitsmedewerkers. We zijn hier in ieder geval klaar voor, doordat onze compliance officers zich ook hebben gespecialiseerd en onze Kennis & Opleidingspijler gevoed wordt door inhoudelijke experts."

**Cora:** "Aan de ene kant wordt ons vak technischer door RegTech en FinTech-oplossingen. En aan de andere kant wordt de gedragskant van ons vak nog belangrijker. Dit komt mede door de toenemende technische oplossingen overigens. Doordat het compliancevak verandert, vraagt dit andere competenties van de compliance professional. We zorgen ervoor dat onze eigen mensen daarin goed en vooral op tijd meeleveren. En daarnaast betekent dit dat we in onze opleidingen ook andere accenten zullen aanbrengen in het opleiden van compliance officers en professionals."

*Cora Wielenga is sinds 2004 werkzaam bij het NCI en sinds 2008 lid van het directieteam. Ruud van der Mast is sinds 2006 werkzaam bij het NCI en sinds 2011 lid van het directieteam.*



**Cora Wielenga**

📞 06 20 49 27 49

✉ c.wielenga@compliance-instituut.nl



**Ruud van der Mast**

📞 06 13 03 75 32

✉ vandermast@compliance-instituut.nl

# DE RELATIE TUSSEN GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR

HANNE WANDERS EN CORA WIELENGA

GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR ZIJN WAT ONS BETREFT ONLOSMAKELIJK MET ELKAAR VERBONDEN. HOEWEL OOK WETGEVER EN TOEZICHTHOUDERS DE RELATIE TUSSEN DE TWEE ERKEND HEBBEN, WORDEN GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR IN DE PRAKTIJK VAAK BESCHOUWD ALS TWEE AFZONDERLIJKE THEMA'S. IN DIT ARTIKEL ZETTEN WIJ UITEEN HOE GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR ZICH TOT ELKAAR VERHOUDEN EN WAAROM HET ÉÉN NIET ZONDER HET ANDER KAN.

## GOVERNANCE

Onder governance verstaan we de manier waarop een organisatie bestuurd wordt. Aangezwengeld door schandalen als de boekhoudfraudes bij Enron en Ahold, kwam er na 2001 steeds meer aandacht voor governance. Er kwamen regels tot stand omtrent de wijze waarop het bestuur en het intern toezicht georganiseerd behoren te zijn, en over het afleggen van verantwoording richting belanghebbenden. Regels dus over de inrichting van de organisatie, de structuur waarlangs de organisatie is georganiseerd. Dit met als doel integer en transparant handelen van bestuurders en goed toezicht door commissarissen te stimuleren.

In Nederland deed de Code Tabaksblat, voor beursgenoteerde vennootschappen, zijn intrede. Deze Corporate Governance Code (de Code) is in de loop der jaren al twee maal herzien. Nieuwe inzichten en opvattingen over goed ondernemingsbestuur noopten tot aanpassing van de Code. Bij de laatste herziening in 2016 deden gedrag en cultuur hun intrede; het bestuur is volgens principe 2.5 van de huidige Code nu expliciet verantwoordelijk voor gedrag en cultuur.

Deze ontwikkeling zien we ook bij de onlangs herziene EBA-richtlijnen voor interne governance bij banken en beleggingsondernemingen, die op 30 juni aanstaande in werking treden. De herziene richtlijnen stellen expliciet dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor een organisatiecultuur die ervoor zorgt dat verantwoordelijk en ethisch gedrag mogelijk is. Een gedragscode of een vergelijkbaar instrument dient hier deel van uit te maken.<sup>1</sup>

Goed ondernemingsbestuur vereist dus ook aandacht voor de zachte kant, voor gedrag en cultuur. Je zou dus kunnen zeggen dat gedrag en cultuur tot het domein van goed bestuur, van governance, zijn gaan behoren. Maar als je het goed beschouwt, gaat het in de Code en EBA-richtlijnen nog steeds over de structuur. Gedrag en cultuur worden geadresseerd als onderwerpen die geformaliseerd dienen te worden in de governance-structuur; het formuleren van kernwaarden, het hebben van een gedragscode, het beleggen van de verantwoordelijkheid voor de cultuur bij het bestuur en het afleggen van verantwoording hiervoor. Wat cultuur precies is of zou moeten zijn, wordt – gelukkig – niet voorgeschreven.

<sup>1</sup> Artikel 23 k herziene EBA-richtlijnen 'Internal Governance'.



### **GEDRAG & CULTUUR**

Gedrag definiëren we als een verzameling van bewuste of onbewuste, waarneembare en niet-waarneembare handelingen die gestuurd worden door natuur, overtuigingen en omgeving. Gedrag wordt onder meer beïnvloed door de sociale context van een persoon: in een organisatie is dat de organisatiecultuur. Organisationscultuur is wat ons betreft het kortst te omschrijven als 'zo doen we dat hier'.

### **VERHOUDING TUSSEN GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR**

Wetenschappelijke literatuur suggereert dat er geen scherpe scheidslijn bestaat tussen cultuur en structuur (governance). Beide beïnvloeden elkaar en zijn geneigd om na verloop van tijd samen te smelten.

Idealiter zijn de organisatiecultuur en de governance dan ook op elkaar afgestemd. Gedrag en cultuur vormen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering: effectieve aansturing is alleen mogelijk als de governance (structuur) en cultuur hand in hand gaan.<sup>2</sup>

Neem bijvoorbeeld het beloningsbeleid, een onderdeel van de governance-structuur van organisaties. Het beloningsbeleid heeft invloed op het gedrag van medewerkers; beloning is een belangrijke incentive voor medewerkers om te presteren. Maar het beloningsbeleid zal wel rekening moeten houden met de heersende cultuur. In een familie-cultuur waar loyaliteit en samenwerking belangrijke waarden zijn, zal een beloningsstructuur die individuele prestaties centraal stelt niet het gewenste effect geven, tenzij men een cultuurverandering beoogt richting een meer competitieve cultuur.

---

<sup>2</sup> DNB, Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector, 2015.

Yin en yang zijn Chinese begrippen die verwijzen naar twee tegengestelde principes of krachten waarvan alle aspecten van het leven en het universum doordrongen zijn.

Het yin-yangsymbool is de Oud-Chinese voorstelling van de kosmische dualiteit, waarbij yin vrouwelijkheid (aarde, koude, het noorden, vochtigheid) symboliseert en yang mannelijkheid (hemel, warmte, het zuiden, droogte). Het zijn echter niet louter tegenstellingen, maar vooral complementaire (elkaar aanvullende) waarden.<sup>3</sup>

## YIN EN YANG

De verhouding tussen governance en gedrag & cultuur is goed te vergelijken met de samenhang die we zien bij 'Yin' en 'Yang'.

In deze vergelijking staat wat ons betreft 'gedrag & cultuur' voor het vrouwelijke 'yin' en 'governance' voor het mannelijke 'yang'. Er kan niet 'geen cultuur' zijn. Er kan evenmin 'geen governance' zijn. Cultuur en governance zijn er altijd, en ze beïnvloeden elkaar continu.

<sup>3</sup> [nl.wikipedia.org/wiki/Yin\\_en\\_yang](https://nl.wikipedia.org/wiki/Yin_en_yang), laatst geraadpleegd op 18 maart 2018.

## FOCUS OP GOVERNANCE, GEDRAG & CULTUUR

Ons focusteam Governance, Gedrag & Cultuur zet zichzelf ten doel om organisaties te ondersteunen bij het versterken van hun organisatie-integriteit door het verbeteren van de governance, het inzichtelijk maken van gedrag & cultuur en het afstemmen van de governance op het gedrag & cultuur en vice versa. Dit heeft niet alleen een positieve impact op de integriteit van de organisatie, maar evenzeer op het realiseren van organisatiedoelstellingen. Wanneer de governance en de cultuur op elkaar zijn afgestemd, presteren organisaties beter en is de kans groter dat doelstellingen gerealiseerd worden.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Zie ook AFM, 'Leren van fouten, op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen', oktober 2017.

## FOCUS OP GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR

Wilt u meer informatie of bent u op zoek naar ondersteuning voor uw eigen organisatie?

Wij gaan graag met u in gesprek.



**Hanne Wanders**

📞 06 83 65 17 49

✉️ [wanders@compliance-instituut.nl](mailto:wanders@compliance-instituut.nl)



**Cora Wielenga**

📞 06 20 49 27 49

✉️ [c.wielenga@compliance-instituut.nl](mailto:c.wielenga@compliance-instituut.nl)



ERIC SCHUILING:

---

**“COMPLIANCE HOORT  
GEÏNTEGREERD TE ZIJN  
IN DE ORGANISATIE.”**



Als een soort detective op zoek gaan naar het werkelijke probleem, daarover een goed gesprek voeren en zo tot de meest geschikte oplossing komen. Organisaties zelfredzaam integer maken, dat is de insteek van *Eric Schuiling*, manager van de afdeling Advies & Detachering.

**OM BIJ HET BEGIN TE BEGINNEN: WIE IS ERIC SCHUILING? WAT IS JE ACHTERGROND?** “Ik ben geboren in Zwolle en opgegroeid in 't Harde, een dorp op de Veluwe. Vanuit daar ben ik naar het VWO gegaan in Elburg en op mijn zeventiende doorgedaan naar de hotel-school in Den Haag. Heel erg prettig om op mijn zeventiende een beetje zelfstandigheid te krijgen. Na de hotel-school heb ik een bedrijfskundige opleiding gevolgd bij de Nyenrode Business Universiteit. Bij beide opleidingen heb ik financieel management gekozen als richting.”

**EN TOEN? HET IS DAARBIJ VAST NIET GEBLEVEN.** “Nee gelukkig niet. Eind 2000 was ik klaar met deze studie. Ik wilde heel graag beleggingsadviseur worden, dat leek mij razend interessant, daar was het de tijd ook wel naar. Een vriend van mij is in die tijd een baanjagersbureau begonnen en was op zoek naar klanten. Waarop ik heb gezegd: ‘Ik ben je eerste klant, ga voor mij maar op zoek naar een baan. Als het kan in de aandelenwereld, maar niet bij de Rabobank, want dat vind ik een raar bedrijf’. Ik keek tegen de Rabobank aan als een omgekeerde piramide; vijfhonderd banken die de baas zijn, dat kon in mijn ogen nooit goed gaan. Waar komt die vriend mee aan? Met een functie bij de Rabobank natuurlijk. In Den Haag, bij de afdeling backoffice effecten. Bij de term backoffice had ik een idee van een duistere kelder met tl-licht, zonder ramen, vol dossiers. Tussen dossiers zaten we inderdaad, maar het werk had veel meer te maken met het opvoeden van beleggings- en vermogensadviseurs. Eigenlijk was dat al een functie met aardig wat compliancekenmerken in zich. Ik kwam in die tijd ook in aanraking met het programma van Cohen Brown, een programma dat gericht is op management-, verkoop- en servicevaardigheden in de bancaire omgeving. Eén van de uitgangspunten daarbij was dat je alles verkoopt wat de

klant nodig heeft en niets van wat de klant niet nodig heeft. Helaas is het anders opgepakt dan bedoeld en is de nadruk vooral op sales komen te liggen. Wat ik heel jammer vind, want achter de inhoud van het programma sta ik eigenlijk nog steeds.

Via een aantal omzwervingen, waarbij ik mijn horizon flink heb kunnen verbreden, ben ik begin 2014 weer terug gekeerd naar de centrale Rabobank-organisatie in Utrecht. Hier heb ik vier jaar bij compliance gewerkt en onder andere het compliance-adviesteam voor Nederland aangestuurd. De Rabobank is een mooi, maar ook groot bedrijf; als je nogal actiegericht bent zoals ik en je wilt graag sneller iets zichtbaar bereiken, dan denk ik dat je beter bij een organisatie als het Nederlands Compliance Instituut kunt werken. Daarom ben ik hier nu ook.”

**WAT GA JE PRECIES DOEN BIJ ADVIES & DETACHERING?** “Klanten helpen en ondersteunen, dat is waar we binnen deze pijler goed in zijn. We hebben een goede naam, die we flink moeten verdedigen, want links en rechts liggen concurrenten op de loer om ons in te halen. En dus moeten we pal achter ons doel blijven staan. Ons doel is: organisaties zelfredzaam integer maken. Als we dat nastreven, waarbij we onze kernwaarden professioneel, integer en dienstbaar dagelijks in de praktijk inzetten, dan kunnen we enorm veel bereiken. Het advieswerk vindt plaats onder de vlag van het Nederlands Compliance Instituut, detacheringwerk valt onder de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Detachering is vaak wat meer lange termijnwerk, advies meer korte termijn. In beide gevallen kun je hetzelfde doel van zelfredzaam integer worden en blijven nastreven.”

### **WAT BETEKEN DE KERNWAARDEN PROFESSIONEEL, INTEGER EN DIENSTBAAR VOOR JOU PERSOONLIJK?**

Vanuit mijn hotelschoolachtergrond is dienstbaarheid een vanzelfsprekendheid, ik help ook graag mensen bij hun ontwikkeling, in het zichzelf redzaam maken. Dat is het vuur dat brandt. Professionaliteit betekent voor mij het bezitten van de juiste kennis en competenties om je vak goed te kunnen uitoefenen. Voor compliance zijn dat onder meer duidelijk communiceren, goed luisteren, creatief zijn in het bedenken van oplossingen, een rechte rug houden. Samen met een goed afgesteld moreel kompas schaar ik die laatste onder de kernwaarde integer. Wat ik bovenal wil is onze klanten maximaal van dienst zijn."

### **KOMEN DE VAARDIGHEDEN DIE JE GELEERD HEBT OP DE HOTELSCHOOL JE NU NOG VAN PAS?**

"Wat ik daar vooral geleerd heb is dat we geen klanten hebben, maar gasten en dat je zuinig op hen moet zijn. Dat kun je wat mij betreft één op één vergelijken met andersoortige bedrijven en hun klanten. Als een klant door de voordeur binnenkomt, jou dus actief opzoekt, dan moet je daar ongelooflijk blij mee zijn en zuinig op zijn. Je moet het als een soort van eer voelen om ze van dienst te kunnen zijn. Compliance is ook ken-uw-klant en klantbelang centraal. In dat opzicht overlappen compliance en commercie elkaar. Op het moment dat jij de klant niet kent, hoe weet je dan überhaupt wat je moet adviseren? Het begint met de simpele vraag: Waarmee kan ik u van dienst zijn?"

### **HOE ZORG JE ERVOOR DAT DE KLANT ZICH GEEN NUMMER VOELT, MAAR OPRECHT GEZIEN?**

"Persoonlijk contact is heel belangrijk. Onze compliance officers hebben en houden feeling met de organisatie

waarvoor ze werken, dat is de onderscheidende factor. We sturen geen juridisch medewerkers naar de klant toe, maar mensen die weten dat ze ervoor staan opgesteld om de organisatie zelfredzaam integer te maken en die ook weten hoe een goed gesprek wordt gevoerd.

Daarbij hoort een compliance officer zich te verdiepen in de steeds meer geavanceerde technologieën die vraag en aanbod beter bij elkaar moeten brengen. Hoe werkt het precies, wordt de klant inderdaad geen nummer en blijft de klant wel klant? Met de menselijke maat dus.

Wat ik vooral merk is dat klanten steeds sneller geholpen willen worden. Niet morgen, maar vandaag nog, nu. Het is aan ons om erachter te komen waar de haast vandaan komt, mee te helpen bouwen aan een duurzame oplossing en ad hoc noodverbanden in de toekomst overbodig te laten zijn."

### **WELKE UITDAGINGEN ZIE JE BUITEN DE FINANCIËLE SECTOR?**

"De financiële sector heeft niet het alleenrecht op compliance, ik vind dat elke organisatie ermee bezig zou moeten zijn. Zorg, onderwijs, commerciële dienstverlening, retail: niet alleen maatschappijbewust handelen, maar ook sturen op integer gedrag en duurzaamheid is van doorslaggevend belang. In dat opzicht ligt er nog een hele wereld voor ons open."

### **WELKE ONTWIKKELING BINNEN COMPLIANCE JUICH JE TOE OF ZIE JE LIEVER ANDERS?**

"De ontkerkelijking is natuurlijk een trend die al langer zichtbaar is in Nederland. In de kerk wordt onder andere aandacht besteed aan het laten nadenken van de kerk-gangers over wat goed en fout is, over wat wenselijk is en wat niet. Steeds minder mensen gaan naar de kerk, wie zet ons nu aan tot nadenken? Hoe zorgen we er als

---

**DE FINANCIËLE SECTOR HEEFT NIET HET ALLEENRECHT OP COMPLIANCE, IK VIND DAT ELKE ORGANISATIE ERMEE BEZIG ZOU MOETEN ZIJN.**

maatschappij nu voor dat we ons moreel kompas kunnen blijven evalueren en afstellen? We hebben het tijdens onze relatiedag gehad over spiritualiteit en compliance. Toen werd gezegd dat de compliance officer misschien wel de nieuwe dominee is. Dat vond ik een interessante benadering. Mensen aanzetten om na te denken over de juiste dingen, ze in staat stellen om voor zichzelf een conclusie te trekken en ze vervolgens zelf actie laten ondernemen: daarin ligt een hele mooie rol voor compliance.”

### **DE HUIDIGE TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN GAAN RAZENDSNEL. WAT BETEKENT DAT VOOR COMPLIANCE?**

“Er staan veel bedrijven in de startblokken om onze eigen financiële informatie op een mooie manier inzichtelijk te maken. Via een speciale app geef je straks toestemming voor het gebruik van je gegevens en heb je je hele financiële situatie in beeld. Op basis van kunstmatige intelligentie krijg je suggesties om het te kunnen verbeteren. Het wordt zo'n snelle wereld, één waarin veel dingen aan elkaar worden verbonden. Als je daar als financiële instelling niet op tijd op inspeelt, ga je het gewoonweg verliezen. Dan word je van alle kanten ingehaald.

Als compliance gaat over integriteit, over het delen van informatie en over de correctheid van die informatie, dan is het de vraag of al deze actuele ontwikkelingen nog wel te beheersen zijn. Weten we straks nog wel waar onze informatie landt en staat opgeslagen? En willen we dit allemaal wel?”

### **WELKE VAARDIGHEDEN ZUL JE DAN MOETEN BEZITTEN OM TOEKOMSTBESTENDIG TE ZIJN IN DIT VAK?**

“Compliance gaat veel verder dan alleen wet- en regelgeving. Het gaat ook over de waarden en normen die intern zijn afgesproken met elkaar, over gedragscodes en ongeschreven regels.

Als compliance officer hoef je niet langer een lopende schriftgeleerde met volledig actuele wetskennis te zijn, want daarin zijn robots veel sneller en beter. Het gaat erom dat je ziet wat er in de organisatie gebeurt. Dus in plaats van het hoofd naar beneden gericht op het wetboek, huppakee, opkijken en zien wat er echt gebeurt. De compliance officer van de toekomst let op integriteit in de cultuur, het gedrag en de governance en heeft een goed verhaal. Natuurlijk blijven thema's als CDD, privacy en FinTech voorlopig relevant. Maar het thema gedrag, cultuur en governance loopt overal doorheen. De compliance officer moet zich hierin verdiepen.”

### **BESTAAT DE COMPLIANCE OFFICER OVER VIJF JAAR NOG?**

“In het meest ideale geval bestaat compliance als aparte functie of afdeling helemaal niet. Ik vind compliance eigenlijk iets dat geïntegreerd hoort te zijn in de organisatie. Het is echt iets wat je met elkaar doet en wat moet groeien. Natuurlijk onderscheiden we verschillende volwassenheidsniveaus van compliance in organisaties. Het valt wat dat betreft goed te vergelijken met het vakgebied marketing. Het begint vaak met een marketingmedewerker, die de reclame doet. Vervolgens komt er een marketingafdeling die meepraat over strategie en verschillende processen et cetera. Uiteindelijk is er geen aparte marketingafdeling of zijn er geen marketingmedewerkers meer, maar ademt het hele bedrijf marketing, maakt het onderdeel uit van alle bedrijfsprocessen. Alles is 'aligned'.

Bij compliance zou dat ook zo moeten zijn. Het zou dusdanig in de haarvaten van de onderneming moeten zitten dat je eigenlijk helemaal geen compliance officers meer nodig hebt.

Dat vind ik ook de uitdaging bij het Nederlands Compliance Instituut. Dat we er niet voor zorgen dat we een onderneming de komende twintig jaar een factuur kunnen sturen voor uitgevoerde compliancewerkzaamheden, maar dat we een factuur kunnen sturen omdat we er met elkaar in geslaagd zijn de onderneming zelfredzaam integer te maken op het gebied van compliance.”

### **ORGANISATIES ZELFREDZAAM INTEGER MAKEN: ALS DIE TAAK VOLTOOID IS, WAAR ZIT DAN STRAKS HET WERK?**

“Voordat we de hele wereld zelfredzaam integer hebben gemaakt, zijn we minstens honderd jaar verder. Wie dan leeft, wie dan zorgt. De angst dat er straks helemaal geen werk meer is, is wat mij betreft onterecht. Dat heeft naar mijn mening te maken met het matige leervermogen dat ingebakken zit in de mensheid.”

**DAT KLINKT FILOSOFISCH.** “Ik bedoel ermee te zeggen dat we als mensen eigenlijk helemaal niet zoveel leren. Ondanks alle ervaringen die we hebben met ernstige conflicten en oorlogen, dingen waarvan we zeggen dat we ze nooit meer willen laten gebeuren, ontstaan er nog steeds brandhaarden in de wereld die opgelost moeten worden. Zo is het met compliance ook. Er zullen altijd situaties blijven ontstaan die een aangepaste oplossing behoeven.”

### **WELKE TIPS WIL JE MEEGEVEN AAN DE LEZER?**

“Blijf nadenken over het waarom. Kijk ook langs de symptomen naar het achterliggende probleem en wees niet bang om issues te adresseren.”

# DE KLANT ALS BELANGRIJKSTE STAKEHOLDER: ONTWIKKELINGEN EN UITDAGINGEN BINNEN HET THEMA ZORGPLICHT

EVA ABBING EN RUUD VAN DER MAST

**Alle ondernemingen in Nederland hebben op basis van het Burgerlijk wetboek een zorgplicht richting klanten. De zorgplicht voor financiële ondernemingen is echter zeer specifiek uitgewerkt in de financiële toezichtwet- en regelgeving. Van financiële ondernemingen wordt verwacht dat zij het klantbelang in alle onderdelen van haar dienstverlening mee laat wegen. De klant moet voor hen de belangrijkste stakeholder zijn.**

Het belang van zorgplicht blijkt onder meer uit de toezicht-thema's die elk jaar worden vastgesteld door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Al jaren domineren de onderwerpen zorgplicht en het daarvan afgeleide principe 'Klantbelang centraal' in deze thema's.

Ook in het nieuws beheerst de zorgplicht van financiële ondernemingen de actualiteit. Verschillende affaires rondom zorgplicht domineerden regelmatig de voorpagina's afgelopen jaren. Denk bijvoorbeeld aan de mkb-rentederivaten en de beleggingsverzekeringen (woekerpolissen). Zaken die een aantal jaar later nog steeds de gemoederen bezighouden.

Klachteninstituut Kifid hervat de behandeling van ruim zevenhonderd aangehouden klachten over woekerpolissen. De honderden zaken werden eerder allemaal aangehouden om af te wachten wat eruit beroepszaken zouden komen. Nu de uitkomsten daarvan bekend zijn worden behandelingen fasegewijs weer opgepakt.

De kwestie speelt al jaren. Claimorganisaties proberen namens gedupeerden schadevergoedingen los te krijgen bij verzekeraars. Echter verloopt dat zeer traag en lopen verschillende juridische procedures door elkaar heen.

*Nu.nl, april 2018*

### UITDAGINGEN FINANCIËLE ONDERNEMINGEN

Voor financiële ondernemingen, waaronder financiële dienstverleners, is het niet eenvoudig om alle ontwikkelingen op het gebied van zorgplicht en Klantbelang centraal te volgen, laat staan in de bedrijfsvoering te implementeren. Regelgeving wordt op verschillende niveaus op de organisatie afgevuurd en is constant in beweging. Zowel op Europees niveau (MiFID II, IDD, enz.) als nationaal niveau worden door de wetgever en toezichthouder regels en voorwaarden gesteld waaraan de organisatie zich moet houden. Daarnaast geldt er een algemene zorgplicht (artikel 4:24a Wft) die de dienstverlener in feite verplicht om in de toekomst te kijken en te denken als een klant.

Door het brede scala aan (nieuwe) wetten en regels staan financiële ondernemingen voor een voortdurende uitdaging om ten eerste de scope van de wet- en regelgeving vast te stellen, de risico's in kaart te brengen, er beleid voor op te stellen en dit ook daadwerkelijk uit te dragen, te monitoren en te handhaven.

Tegelijkertijd is het vertrouwen van de maatschappij in de financiële sector de afgelopen tien jaar enorm teruggelopen. Voor een stabiele financiële sector en vertrouwen van de maatschappij is het van groot belang om het belang van de klant centraal te stellen en reputatieschade, vertrekkende klanten en massaclaims te voorkomen. Maar belangrijker is nog dat financiële ondernemingen ervoor zorgdragen dat klanten er op kunnen vertrouwen dat ze producten krijgen aangeboden die het Klantbelang centraal stellen, zodat er een duurzame relatie ontstaat en het vertrouwen tussen aanbieder/adviseur en afnemer wordt vergroot.

## **BELANGRIJKE DEELGEBIEDEN BINNEN**

### **ZORGPLICHT**

Zorgplicht is voortdurend aanwezig. Zowel in de relatie tussen klanten en financiële ondernemingen als binnen de interne organisatie. Daarnaast is de zorgplicht dynamisch en hangt het samen met het type product, type klant, de aard van de dienstverlening en de veranderende levensomstandigheden van de klanten.

Belangrijke deelgebieden binnen zorgplicht zijn onder andere:

- Algemene zorgplicht
- Klantbelang centraal
- Informatieverstrekking
- Advies, beheer of execution only
- Productgoedkeuringsprocessen en beoordelingen
- Advieskaders en protocollen
- Vakbekwaamheid
- Ketenverantwoordelijkheid
- Provisieregels
- Klantprofielen

Door bovenstaande aspecten centraal te stellen binnen de keten, zijn financiële ondernemingen in staat financiële producten te adviseren en/of aan te bieden die nuttig, kostenefficiënt, veilig en begrijpelijk zijn; producten die het Klantbelang centraal stellen.

### **ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN ZORGPLICHT EN KLANTBELANG CENTRAAL**

Naast bovengenoemde deelgebieden en de constante stroom aan nieuwe wet- en regelgeving, is er een aantal interessante ontwikkelingen dat het thema zorgplicht raakt. De verwachting is dat er op termijn belangrijke wijzigingen zullen plaatsvinden in het toezicht op het thema Klantbelang centraal. Graag gaan wij in dit artikel in op twee van deze ontwikkelingen.

#### **HET INTUÏTIEVE KLANTBELANG**

In het financiële toezicht verschuift de aandacht steeds meer van het rationele naar het intuïtieve klantbelang. De Nederlandse toezichthouder AFM is bezig haar kennis over het gedrag van consumenten en beleggers te vergroten. Uit wetenschappelijk onderzoek is naar voren gekomen dat consumenten zich vaak niet rationeel gedragen. De AFM wil door het vergroten van haar kennis, risico's in kaart brengen en passende interventies vaststellen, maar daarnaast ook onderzoeken hoe de nieuwe inzichten op een positieve manier ingezet kunnen worden.

De Nederlandse toezichthouder treedt hiermee in de voetsporen van de Engelse toezichthouder; de Financial Conduct Authority (FCA). In Groot-Brittannië is al sinds 2013 een verschuiving zichtbaar van het rationale naar het intuïtieve klantbelang. Hiervoor wordt de Engelse term 'nudging' gebruikt. Door het inzetten van een 'nudge' kan het individuele gedrag van een consument zo worden beïnvloed dat ze de juiste keuze maakt. Voorbeelden hiervan zijn gamification (het inzetten van spelelementen), het inzetten van een sms-bericht of het opstellen van slimme brieven of vouchers. Zo hebben de AFM, ING en Florius op gezamenlijk initiatief een gedragswetenschappelijk experiment ingezet om consumenten te activeren, om zo financiële problemen te voorkomen. Zo bleek uit het onderzoek van ING dat het versturen van een sms-bericht klanten stimuleert om online een bericht te openen over het aflossen van een hypotheek. Bijna twee derde van de klanten opende het bericht na ontvangst van de sms, terwijl dit zonder sms maar 52% betrof. Tevens is gamification een vorm van nudging. Door het inzetten van spelelementen kan een financiële onderneming een klant verleiden om een verantwoorde keuze te maken.

ER LIGGEN GROTE  
KANSEN VOOR DE  
FINANCIËLE SECTOR  
OM HET KLANT-  
BELANG NOG  
MEER CENTRAAL  
TE ZETTEN, AL ZIJN  
ER OOK RISICO'S  
AAN VERBONDEN.

Echter kent nudging ook zijn keerzijde en signaleert de AFM trends waaruit risico's naar voren komen. Zo leidt de toegenomen digitalisering, aanhoudende lage rente en de vervaging van de grenzen van financiële markten tot meer complexiteit en ontstaan er nieuwe risico's op de financiële markt. Zo kan de gamification van financiële producten ook klanten aanzetten tot acties die niet altijd verantwoord zijn. Bekend is dat risicovolle beleggingsproducten op de markt worden gebracht door middel van agressieve marketing-technieken uit de online gaming- en kansspelindustrie. Denk hierbij aan aanbieders van binaire opties.

Wat betekent dit? Financiële ondernemingen kunnen gebruikmaken van de nieuwe inzichten uit de gedragswetenschappen. Zij kunnen tools ontwikkelen of bestaande tools inzetten om het gedrag van klanten (op een positieve manier) te stimuleren. Bijvoorbeeld: door het inzetten van gamification waarin 'life changing events' naar voren komen (denk hierbij aan het bereiken van het pensioen, studerende kinderen of het verlies van een baan) kunnen ondernemingen klanten bewust maken van een life changing event en stimuleren verantwoorde producten daarvoor af te nemen.

Daarnaast zal het toezicht naar onze mening ook gaan veranderen, mede doordat het intuïtieve klantbelang op de agenda van AFM staat en zij samen met de markt onderzoek doet naar het inzetten van 'nudges' die de consument positief stimuleren. Tegelijkertijd doet zij onderzoek naar de partijen die de nieuwe inzichten en trends gebruiken om klanten negatief te stimuleren.

Hoe nieuwe trends als nudge en gamification de financiële markten gaan veranderen is nog afwachten, maar het kan een mooi alternatief zijn voor nog meer wet- en regelgeving en de hoeveelheid eisen op het gebied van informatieverstrekking.

## ROBO-ADVIES

Een ander spraakmakende ontwikkeling die voor veel verandering kan gaan zorgen op de manier waarop toezicht wordt gehouden en de manier waarop financiële diensten worden aangeboden, is robo-advies.

In de traditionele vorm is er een duidelijke scheidslijn tussen advies en execution only-dienstverlening. Deze lijn is echter aan het vervagen. Veel marktpartijen zijn voor een groot aantal financiële producten geautomatiseerde adviesdiensten aan het ontwikkelen. Dit brengt kansen met zich mee. Bij geautomatiseerd advies wordt gebruik gemaakt van grote hoeveelheden data, waardoor bij de juiste inzet van deze data snel, goedkoop, nauwkeurig en op toegankelijke

wijze het juiste financiële product kan worden geadviseerd aan een klant. Door de activiteiten van klanten te analyseren, kan een financiële onderneming ervoor zorgdragen dat het advies nauwkeurig wordt afgestemd op de behoeften en situatie van een klant; het advies wordt verder gepersonaliseerd.

De technologische mogelijkheden op het gebied van robo-advies nemen snel toe, ook in Nederland.

In China wonnen Robo advisors al snel terrein in 2016. "Laura Ma is een van de vele Chinezen die haar toevlucht zocht bij robo advisors. 'In China zijn er weinig mogelijkheden voor mensen uit de middenklassen die willen beleggen'. Ze is dan ook blij dat er steeds meer initiatieven komen."

*The Assest Club, augustus 2016*

Voor bijvoorbeeld autoverzekeringen wordt al geruime tijd (gedeeltelijke) robo-advies gegeven. Maar ook bij impactvolle producten maken financiële ondernemingen steeds vaker gebruik van (semi) robo-advies. Dat er grote kansen liggen voor de financiële sector om het klantbelang nog meer centraal te zetten, staat wat ons betreft buiten kijf, al zijn er ook risico's aan verbonden.

De AFM onderkent dat door het inzetten van de technologische ontwikkelingen, de toegankelijkheid en kwaliteit van financieel advies op het gebied van bijvoorbeeld vermogensbeheer kan worden vergroot. Echter geeft zij ook aan dat er risico's aan het robo-advies zijn verbonden. De AFM heeft in een publicatie<sup>1</sup> haar visie gegeven over de invulling van robo-advies in de termen van zorgplicht. In de publicatie gaat zij op het gebied van zorgplicht in op twee elementen: klantinventarisatie en informatieverstrekking. In deze publicatie wordt nogmaals onderstreept dat in de Wft geen onderscheid wordt gemaakt tussen geautomatiseerde en fysieke dienstverlening. Wanneer bijvoorbeeld artikel 4:23 uit de Wft van toepassing is op het adviseren van een product of het beheren van vermogen, dient het robo-advies hier ook aan te voldoen. Zo dient er een klantprofiel te worden opgesteld waarin informatie over de kennis en ervaring, doelstellingen, financiële situatie en risicobereidheid van de klant wordt opgenomen.

<sup>1</sup> Visie op roboadvies. Kansen, zorgplicht en aandachtspunten (15 maart 2018).

Nu zijn er bij robo-advies een aantal punten waarop specifiek gelet moet worden. Het is bijvoorbeeld een uitdaging om de doelstelling van een klant goed inzichtelijk te krijgen, aangezien er geen gesprek plaatsvindt en er geen verdiepvragen kunnen worden gesteld die gebaseerd worden op het antwoord van de klant of een eventuele aarzeling bij de beantwoording.

Daarnaast is ook artikel 4:19 van toepassing op robo-advies. Alle informatie moet correct, duidelijk en niet misleidend zijn. Voor robo-advies is dit extra belangrijk, omdat er geen aanvullende vragen gesteld kunnen worden door de klant indien zaken niet duidelijk zijn. Robo-advies dient dus verder te gaan dan het simpelweg volgen van een beslisboom. Bij het geven van robo-advies dient ook afweging plaats te vinden en dient de klant door middel van controlevragen getoetst te worden of deze weet welke consequenties bepaalde antwoorden en uitgangspunten hebben.

De (toenmalige) minister van Financiën heeft op advies van verschillende marktpartijen in 2017 afgezien van zijn plan om het Bgfo aan te passen om daarmee de ontwikkelingen op het gebied van robo-advies beter te reguleren. Hoe het robo-advies zich verder gaat ontwikkelen is afhankelijk van de behoefte die de klant hierin heeft en de mogelijkheden die de techniek biedt. Dat de Wft en het Bgfo in de toekomst worden aangepast, is naar ons inziens een niet te voorkomen feit. In de tussentijd hebben de financiële ondernemingen genoeg kansen om robo-advies goed in te richten en verder te ontwikkelen, maar hebben zij tegelijkertijd ook te maken met verschillende uitdagingen, waaronder het voldoen aan het Klantbelang centraal-principe.

### FOCUS OP ZORGPLICHT

Zorgplicht en Klantbelang centraal zijn belangrijke thema's, zowel voor de sector als voor ons. Met ons focusteam zorgplicht richten we ons op de integere en beheerste bedrijfsvoering van financiële ondernemingen en in het bijzonder op de hieraan verbonden zorgplicht.

Het uiteindelijke doel van onze dienstverlening is dat we u zelfredzaam maken op het gebied van integere en beheerste bedrijfsvoering en dat uw organisatie voldoet aan de geldende wet- en regelgeving.

Concreet betekent dit dat we op het gebied van zorgplicht advies geven over en ondersteuning bieden bij product-goedkeuringsprocessen en -beoordelingen, productvereisten, advieskaders, MiFID II en IDD (en andere relevante Europese ontwikkelingen), protocollen, ontwikkelingen,

vakbekwaamheid, klantprofielen, AFM-zorgplichtthema's en informatievereisten. Wilt u uw interne kennis of capaciteit binnen het thema zorgplicht verder vergroten? Dan kunt u gebruikmaken van onze coachende of ondersteunende dienstverlening.

Ons team is breder onderlegd dan enkel de focus op zorgplicht. We hebben ook ruime ervaring opgedaan met betrekking tot de thema's CDD, marktmisbruik en integere bedrijfsvoering. Tevens hebben we een heel team van specialisten achter ons staan, waar we specifieke kwesties aan kunnen voorleggen. Deze teams stellen zich elders in dit magazine aan u voor.

Bent u benieuwd naar wat we voor u kunnen betekenen? Daarover gaan we graag met u in gesprek.



**Eva Abbing**

› 06 12 64 24 71

✉ [abbing@compliance-instituut.nl](mailto:abbing@compliance-instituut.nl)



**Ruud van der Mast**

› 06 13 03 75 32

✉ [vandermast@compliance-instituut.nl](mailto:vandermast@compliance-instituut.nl)

# WHAT THE ... FINTECH?!?!

RAIMOND STAPPERS

IEDEREEN HEEFT HET OVER REVOLUTIONAIRE VERANDERINGEN IN DE FINANCIËLE DIENSTVERLENING. FINTECH, REGTECH EN SUPERVISORY TECH (SUPTECH); HET ZIJN DÉ BUZZ-WOORDEN VAN DIT MOMENT. MAAR WAT HOUDEN DIE BEGRIPPEN NU EIGENLIJK IN?

FinTech is een verzamelnaam voor een groot aantal technologische ontwikkelingen in de financiële dienstverlening. Bij deze ontwikkelingen denken veel mensen aan blockchain en cryptocurrencies, zoals bitcoin. Toch vallen veel meer initiatieven onder de definitie. Ook handige apps (Peaks; Bunq), smart contracts en diensten als online financieel advies (Knab) vallen binnen de definitie. De ontwikkelingen aan de kant van financiële dienstverlening staan niet op zichzelf, er zijn ook talrijke initiatieven op het gebied van intern toezicht – veelal RegTech genoemd – en het toezicht van toezichthouders – doorgaans Supervisory Tech genoemd.

Het aantal partijen in Nederland dat zich bezig houdt met deze ontwikkelingen is talrijk en het aantal initiatieven dat zij lanceren is enorm. Niet alle initiatieven halen echter een lancering of livegang, omdat het niet binnen de huidige wet- en regelgeving past. Dit is jammer omdat er veel tijd en moeite wordt gestoken in de ontwikkeling en omdat een tijdige toetsing aan wet- en regelgeving ervoor zorgt dat onnodige investeringen worden gedaan.

### **ONTWIKKELINGEN IN DE MARKT**

De ontwikkelingen op het gebied van financiële dienstverlening gaan snel en komen van gevestigde partijen en van nieuwe uitdagers. Alle Nederlandse banken hebben geïnvesteerd in blockchaintechnologie. Het is onze verwachting dat Trade Finance, van oudsher een belangrijke dienst van banken, als een van de eerste bankactiviteiten snel zal veranderen door de technologische ontwikkelingen. Door de toepassing van 'smart contracts' kunnen letters of credit (LCs) worden vervangen voor een eenvoudiger en goedkoper proces.

FinTech kent ook veel nieuwe uitdagers, startups die gebruik maken van nieuwe technieken (Tikkie) of die juist 'oude' diensten aanbieden op basis van nieuwe producten. Hierbij kan worden gedacht aan vermogensbeheer op basis van crypto-assets. Juist bij de nieuwe toetreders kan het, doordat zij geen achtergrond hebben in de financiële sector, voorkomen dat zij niet voldoende op de hoogte zijn van toepasselijke wet- en regelgeving. Voor deze partijen kan het zeer waardevol zijn om tijdig te toetsen of een product of dienst voldoet aan de wettelijk gestelde eisen. Hiermee kan voorkomen worden dat op het laatste moment nog veel aan het product of de dienst moet worden gewijzigd.

### **"YOU NEVER GET A SECOND CHANCE TO MAKE A FIRST IMPRESSION"**

Deze uitspraak gaat niet alleen op in persoonlijke relaties maar zeker ook in zakelijke. Als enkele partijen ervoor kiezen om toch live te gaan zonder toetsing op naleving van wet- en regelgeving, dan kan dit een enorm risico inhouden, omdat de toezichthouder in kan grijpen of omdat klanten een slechte ervaring opdoen die zij vervolgens delen via social media. De reputatie van de startup raakt vervolgens beschadigd en het is maar de vraag of de startup de schade ooit te boven komt.

Juist in een vernieuwende markt, waarbinnen zoveel verschillende aanbieders actief zijn, kan de reputatie van een FinTech-startup belangrijk zijn. Klanten baseren hun keuze om deel te nemen, te investeren, of te installeren vaak voor partijen met 'de meest betrouwbare' reputatie. De reputatie van een startup is daarom van groot belang voor het werven van klanten en het aantrekken van investeringen.



## **SPECIFIEKE RISICO'S**

Nieuwe technologieën, producten en diensten brengen ook nieuwe en vooral specifieke risico's met zich mee. Iedereen die belegt in cryptocurrencies of de krant leest, weet welke impact het kan hebben als je je 'private key' verliest. Zonder de private key kan je niet meer bij je bezittingen. We hebben in het nieuws verschillende voorbeelden gehad van particulieren die de vuilnisbelt afgraven omdat zij de private key, die op hun harde schijf stond, hebben weggegooid. Zoiets is bij beleggingen via een bank, met alle regels omtrent vermogensscheiding, ondenkbaar. Bij het beleggen in cryptocurrencies geldt het als een aanvullend risico.

Deze aanvullende risico's zijn nieuw voor iedereen in de markt, toezicht en klant. Het is belangrijk dat juist ook deze risico's goed worden geïdentificeerd en beheerst en dat over deze risico's open wordt gecommuniceerd. Dit wordt door startups, die zelf expert zijn op het gebied, soms als logisch en vanzelfsprekend gezien, maar dat is zeker niet altijd het geval. Wij merken dat het toezicht snelle stappen zet in het ontwikkelen van kennis. Vooral bij particulieren ontbreekt het doorgaans aan kennis over kansen en met name risico's.

## **FOCUS OP FINTECH**

We zien een fantastische ontwikkeling in producten, diensten en creativiteit binnen de financiële sector. Deze technische ontwikkeling en creatieve zoektocht naar optimalisatie van de financiële dienstverlening, omarmen we graag. Hiervoor hebben we speciaal een nieuw motto 'Eerste Hulp Bij Compliance' ('EHBC') in het leven geroepen. Binnen het EHBC-proces gaan we gezamenlijk op zoek naar de 'DO's' en 'DON'Ts'. We leren jullie product kennen en we gaan kijken welke regels van toepassing zijn. Vervolgens gaan we samen beoordelen hoe hieraan kan worden voldaan.

Als we door het EHBC-proces eventuele aanvullende risico's tegenkomen, dan bekijken we gezamenlijk of deze risico's kunnen worden beheerst of dat we andere maatregelen moeten nemen. Dit alles zal in het teken staan van de beste landing van het product op de markt en het vervolgens zelfstandig beheren en beheersen van risico's.



## **FOCUS OP FINTECH EN MARKTMISBRUIK**

Wil je meer weten over onze FinTech-dienstverlening en ervaren hoe EHBC werkt? Neem dan contact met ons op.



**Raimond Stappers**

📞 06 22 50 19 68

✉ [stappers@compliance-instituut.nl](mailto:stappers@compliance-instituut.nl)

# INTEGERE BEDRIJFSVOERING: VOLG JE DE REGELS, OF VOLG JE JE GEVOEL?!

## ONTBOEZEMINGEN VAN EEN COMPLIANCE OFFICER

ALBERT DE JONG

Toen mij gevraagd werd om een artikel te schrijven voor dit mooie magazine en ik op zoek ging naar een mooi onderwerp, kwam ik natuurlijk al snel uit op het focus-onderwerp van ons team; Integere bedrijfsvoering. Bij mijn research heb ik mij eerst door flink wat artikelen heen geploegd die allemaal zonder uitzondering goed in elkaar staken, bol stonden van de wijsheden en vol stonden met verwijzingen naar vakliteratuur en vooral erg technisch en juridisch geschreven waren. Ik moet erkennen dat ik daardoor niet extra gemotiveerd ben geraakt. Niet vanwege de kwaliteit van de stukken, maar meer omdat ik denk dat iemand in zijn vrije tijd wel eens iets over integriteit in 'gewone mensentaal' wil lezen zonder verwijzingen naar wet- en regelgeving, die je eerst moet opzoeken voor je verder kunt lezen. Die behoefte heb ik in ieder geval zelf wel. Overigens staat deze ontboezeming los van de grote waardering die ik heb voor de auteurs van de goede en doorwrochte artikelen die met regelmaat in dit vakblad staan.

Ik vind het echter leuk als iemand die niet 'in het vak' zit dit magazine ergens ziet liggen en oppakt en bij het doorbladeren wellicht geïnteresseerd raakt omdat hij of zij begrijpt wat er staat. Vandaar dat ik mijn eerste opzet aan de kant heb geschoven en heb besloten om te schrijven alsof ik met een collega of een vriend aan het filosoferen ben over dit interessante en tevens complexe onderwerp.

Dit wijkt mogelijk wat af van de manier waarop de artikelen die normaliter in dit blad staan tot stand komen, maar dit is wel de manier waarop ik dit onderwerp zelf ervaar en zoals ik het probeer over te dragen op wie het horen wil.

### **"TO REGULATE, OR NOT TO REGULATE, THAT IS THE QUESTION"**

Ik heb ooit een artikel uit 'de Ondernemer' uit 2016 bewaard waarin stond dat de Nederlandse wetgeving zo'n 140.000 artikelen kent. Ik weet niet meer waarom ik dat artikel ooit heb bewaard, maar nu komt het mooi van pas om een punt te maken; 'iedereen hoort de wet (lees: de regels) te kennen'. Dat is althans het juridische uitgangspunt waar regelmatig mee geschermd wordt, maar hoe reëel is de kans nou nog dat 'iedereen' de 140.000 (plus) artikelen van de wet kent? Niemand toch? Waarom moet het allemaal zo ingewikkeld en waarom zijn het er zoveel? Ik weet het eerlijk gezegd niet.

De Franse filosoof Paul-Michel Foucault<sup>1</sup> stelt dat "als er geen wetten zijn, onze vrijheid wordt bedreigd door anderen. Wij zijn vrij om onze eigen keuzes te maken maar die moeten wel passen binnen de normen en

---

<sup>1</sup> Franse filosoof (Poitiers, 15 oktober 1926 - Parijs, 25 juni 1984).

waarden van onze maatschappij". Daar stelt Plato<sup>2</sup> tegenover dat "goede mensen geen wetten nodig hebben om te weten waar hun verantwoordelijkheden liggen en slechte mensen altijd wel een achterdeurtje vinden". Ik ben meer een 'Plato-man', maar beweeg me in een vakgebied waar 'Foucault' zeer relevant is.

Mijn stelling is dat er altijd regels zijn. Ook als er ogenschijnlijk 'geen regels zijn', zijn er nog steeds regels, bijvoorbeeld de regel dat er geen regels zijn. Regels dragen er mede aan bij dat we nu zijn wie we zijn en dat we doen wat we doen (lees: of we ons 'integer' gedragen of niet). Regels (wetten) zijn echter tijdsgebonden hulpmiddelen die, om het even 'heel plat te slaan', geschreven worden om in een bepaald tijdsgewricht duidelijkheid of richting te geven over wat mag of juist niet mag. Dat is althans de bedoeling. Vaak zijn wetten echter zo moeilijk te lezen dat het een kunst is geworden om de essentie uit die regels te destilleren. Zeker voor de 'gewone' mensen (en daar schaar ik ook compliance officers onder). Dat is jammer, want daarmee schiet zo'n regel z'n doel voorbij. Een regel werkt alleen als je snapt waar de regel over gaat en als je snapt waarvoor de regel is bedoeld. Als je ernaar moet raden, is het geen goede regel, zo vind ik tenminste.

Ik ben ook een groot voorstander van 'less is more' als het gaat om regels. Je kunt het echter zo gek niet bedenken of er zijn regels in het spel. Soms zorgt dat voor duidelijkheid, soms voor frustratie en vaak leidt dit tot meer vragen dan antwoorden. Waarom mag je maar 100 kilometer per uur rijden als het midden in de nacht is en er verder geen kip op de weg rijdt? En toch zullen de meesten onder ons braaf 100 km per uur rijden op een verder geheel lege snelweg zolang we weten dat er ergens flitspalen staan, maar niet waar ze precies staan. Mijn overtuiging is dat als je alléén een regel volgt omdat het moet, dat die regel dan ook alleen werk zolang als je weet dat er een gereede kans bestaat dat je 'gepakt' wordt als je de regel overtreed. Als je daarentegen 'snapt' waar een regel voor bedoeld is, dan hoeft je daar niet om de honderd meter op gewezen te worden met een bordje op de vangrails; dan zul je zelf doen wat 'goed' is, omdat je je daar goed bij voelt. Niemand hoeft je uit te leggen waarom je in een woonwijk alleen stapvoets mag rijden, want het risico dat kleine kinderen je auto over het hoofd zien tijdens het spelen is overduidelijk. Waarom is het dan toch zo dat sommige mensen de regels overtreden en zich daar niet schuldig over voelen?

Als 'integriteit' de 'persoonlijke karaktereigenschap is van een individu die inhoud dat iemand eerlijk, oprecht en niet omkoopbaar is'<sup>3</sup>, dan lijkt je toch dicht bij een goed werkbaar definitie te zitten. Maar wat als het binnen een bepaalde cultuur 'normaal' is om je te laten omkopen of iemand om te kopen? Met dit voorbeeld probeer ik wel vaker te duiden dat 'integriteit' niet als een enkele definitie kan worden weggezet die op iedereen gelijkmatig kan worden toegepast. Ik denk dat 'integriteit' als onderdeel van een cultuur moet worden gezien en dat een oordeel over 'integriteit' binnen een andere cultuur dan de 'eigen cultuur' niet meer is dan een persoonlijke mening (maar daar zijn de meningen over verdeeld). Een 'integere bedrijfsvoering' is wat mij betreft cultuur gebonden. Iedereen mag er iets van vinden en daar zijn eigen keuzes bij maken, maar integriteit is wat mij betreft ook respect hebben voor andere waarden en normen, wat je persoonlijke mening ook is. Hoe dan ook, er zitten altijd consequenties aan het maken van een keuze. De regels die we voor onszelf opstellen (onze interne integriteitsbarometer) zijn een reflectie van de waarden die we koesteren en die we graag terugzien bij de mensen waarmee we onszelf omringen. Laat onverlet dat we in de loop der jaren onze eigen regels steeds blijven aanpassen en soms oprekken en dat gebeurt ook met de wetten en regels waar we ons aan moeten houden.

Als compliance officers worden mijn collega's en ik geacht de wet te kennen en onze relaties daar gevraagd en ongevraagd over te adviseren. Ik ben geen jurist, maar heb



'HET GEVOEL'  
IS DE MOTOR  
WAARDOOR  
'DE REGEL'  
WORDT  
GEMOTIVEERD.

---

2 Griekse filosoof (Athene, ca 427 vChr-347 v.Chr).

---

3 Vrij naar Edgar Karssing (1969) universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement, Nyenrode Business Universiteit.

## COMPLIANCE FOCUSTHEMA

mij in de loop van mijn werkzame leven heel veel relevante juridische kennis eigen moeten maken en dat heeft me zeker geholpen bij het uitvoeren van mijn taak. Als ik nu echter terugkijk op wat ik allemaal nog weet van de regels die ik heb geleerd, dan kom ik tot de conclusie dat ik heel veel van die wet- en regelgeving voor een groot deel vergeten ben. Het staat althans niet meer 'top of mind' in mijn afnemende geheugen. Toch kom ik zelden in de knoop, als ik de exacte tekst van de wet niet meer kan opdreunen. Als ik mij focus op wat het doel van een regel of afspraak is geweest, dan kom ik met gezond verstand en vanuit mijn gevoel een heel eind. 'Redelijkheid en billijkheid' zijn belangrijke leidraden voor mijn handel en wandel, ook als compliance officer. Daarbij helpt het natuurlijk ook als je kunt putten uit de wettelijke kaders en de best practices uit de praktijk.

Mijn persoonlijke conclusie is eigenlijk dat je geen keuze kunt maken of hoeft te maken tussen het volgen van de

regels en het volgen van je gevoel. Je hebt de regels nodig om kaders te stellen, en je volgt je gevoel als het gaat om het onderkennen van de nuances van die kaders en je bewaakt voortdurend dat de reden waarvoor een regel ooit is opgesteld nog steeds het beoogde resultaat waarborgt. Als je onderkent dat wetten en regels over het algemeen worden opgesteld als een poging om concreet te maken en recht te doen aan wat de maatschappij op enig moment 'voelt', dan kan je volgens mij niet anders concluderen dan dat 'het gevoel' de motor is waardoor 'de regel' wordt gemotiveerd. Het 'gevoel' en 'de regel' zijn een tandem die elkaar versterken en levend houden. Het is mij gelukt om geen wetsartikelen te citeren of naar specifieke wetsartikelen te verwijzen en dat is mooi, want daarmee heb ik één van mijn doelstellingen bereikt. Ik hoop dat mijn andere doelstelling, het schrijven van een inhoudelijk stuk dat anderen met plezier zullen lezen ook gelukt is. Ik wens jullie allemaal veel 'gevoel' toe.

## FOCUS OP INTEGERE BEDRIJFSVOERING

Binnen het Nederlands Compliance Instituut werken we met een team dat zich richt op het thema Integere bedrijfsvoering. Zij helpen u graag.



**Albert de Jong**

📞 06 83 17 29 15

✉️ [dejong@compliance-instituut.nl](mailto:dejong@compliance-instituut.nl)



**Angela Broekema**

📞 06 82 28 45 30

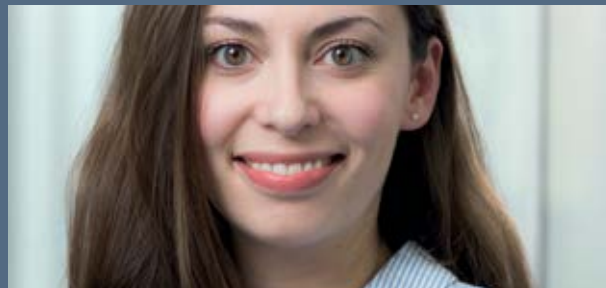
✉️ [broekema@compliance-instituut.nl](mailto:broekema@compliance-instituut.nl)



**Martin Vente**

📞 06 22 79 97 38

✉️ [vente@compliance-instituut.nl](mailto:vente@compliance-instituut.nl)



**Ruth Esser**

📞 06 82 08 59 93

✉️ [esser@compliance-instituut.nl](mailto:esser@compliance-instituut.nl)

# "INDIEN JE COMPLIANCE KUNT MANAGEN IN HET MIDDEN-OOSTEN, DAN KUN JE HET OVERAL"

Van de waarheidsgetrouwheid van deze bewering ben ik inmiddels overtuigd, na meer dan vijftien jaar compliance-ervaring te hebben vergaard in drie zeer van elkaar verschillende continenten (Europa, Latijns Amerika en Midden-Oosten). Een tijdspanne waarin ik me volop heb ingezet om het compliancevak mede vorm te geven en de perceptie ervan op een goede manier te sturen, door middel van het schrijven van artikelen en het geven van trainingen en seminars. Ik krijg veel energie van het mentoren van collega's in compliance en in de business. Als je als compliance officer anderen beter maakt in het bepalen en mitigeren van de compliancerisico's, dan creëer je in wezen je eigen werk. Sinds vijf en een half jaar woon en werk ik in de Verenigde Arabische Emiraten. Sinds een jaar ben ik hoofd compliance van de National Bank of Fujairah. Fujairah is een van de zeven Emiraten welke ieder door de 'Ruling Family', de aan de sheikhs gelieerde families, worden bestuurd. Als hoofd compliance ben ik verantwoordelijk voor de compliance-strategie van de bank en haar bijkantoren.

Mijn missie is om van een relatief ongerichte en onervaren compliancefunctie een 'best in class'-afdeling te maken. Hierbij is 'risk based'-denken belangrijk. Voor een bank die ongeveer duizend medewerkers heeft, trof ik een compliance-afdeling aan die uit zes medewerkers bestond. Zij deden allerlei werk dat niet bij compliance thuishoorde. Er werd evenmin risk based gedacht. Alle klantacceptaties en herijking van bestaande klantrelaties werden door compliance gedaan, ongeacht de risico-inschatting. Screening van transacties tegen sanctielijsten werd deels door compliance gedaan, terwijl er legio alternatieven voorhanden waren om dit elders binnen de organisatie te operationaliseren. Wanneer er afscheid genomen moest worden van relaties, werd compliance wederom opgetrommeld om het vuile werk te doen. Kortom: weinig richting en 'ownership' van het compliancerisico door de business zelf.

Sinds een jaar zijn we hard op weg om dit te veranderen. Veel operationele activiteiten hebben we teruggegeven aan de business. Daarbij heb ik de benodigde mankracht gekregen om de afdeling uit te breiden, wel tot veertien medewerkers,

hetgeen ongekend is, gelet op de zwakke macro-economische omstandigheden in de regio.

Een greep uit de uitdagingen – die in deze regio veel groter zijn dan elders – waarmee we te maken hebben:

- Geopolitieke omstandigheden. Er gelden lokale/regionale sancties op Qatar en Israël, buiten de regulier gesanctioneerde landen, zoals Iran.
- De Golfregio wordt gezien als een regio die terrorisme financiert.
- Witwassen wordt op veel manieren gestimuleerd, d.m.v een wildgroei aan free zones binnen de reguliere VAE-jurisdictie.
- Veel 'non face to face' klantrelaties.
- De VAE is een ideale lokatie tussen het Verre Oosten, Europa en Afrika in, hetgeen monitoren van handelsfinanciering een uitdaging maakt.
- Culturele uitdagingen in een land waarvan tegenstrijdige belangen zijn ingebakken in een samenleving waar goede corporate governance nog in de kinderschoenen staat.

In mijn columns zal ik verder ingaan op een aantal van deze punten en ik ben altijd benaderbaar via mijn LinkedIn pagina. Ik kijk uit naar een constructieve dialoog.

David Pije

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





LUCIA BUIJS:

---

**“DE BEHOEFTE  
GROEIT NAAR  
TIJD- EN PLAATS-  
ONAFHANKELIJK  
LEREN.”**

*Lucia Buijs*, manager van de afdeling Kennis & Opleidingen, werkt nog maar net bij het Nederlands Compliance Instituut en valt meteen met haar neus in de boter met een interview. Een gesprek met een dame die heel goed weet waar ze naartoe wil en overal kansen ziet.

### **WIE IS LUCIA BUIJS? WAT IS JE ACHTERGROND?**

“Ik heb een heel diverse achtergrond, ben van origine paramedisch opgeleid. Later heb ik onder meer personeels-wetenschappen gestudeerd en mijn MBA gehaald. Mijn loopbaan ben ik gestart in het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Na een aantal jaar in de zorgsector te hebben gewerkt, heb ik de overstap gemaakt naar de zakelijke dienstverlening waar ik begon als consultant. Ik ben manager/directielid geweest bij verschillende adviesbureaus en heb een aantal jaar als interim-manager gewerkt, onder andere bij een opleidingsbedrijf. Ik heb ervaring met leiderschapontwikkeling, bedrijfseconomische vraagstukken en het vormgeven van verandertrajecten. Mijn afstudeerscriptie van de MBA-opleiding ging over geloofwaardig leiderschap; daarin ligt ook een link met cultuur, gedrag en governance, onderwerpen die onderdeel uitmaken van compliance.

De grote drive in mijn werk is ontwikkeling van en met mensen. Technologische ontwikkelingen zijn voor mij een stimulans en uitdaging: door nieuwe technologie ontstaat een extra dimensie in de mogelijkheden van opleiden en ontwikkeling.”

**JE BENT NOG NIET ZO LANG IN DIENST BIJ HET NEDERLANDS COMPLIANCE INSTITUUT. WAT KUN JE VERTELLEN OVER DE AFDELING WAARVAN JE MANAGER BENT?** “Kennis & Opleiding is een afdeling met vijf mensen die de opleidingen organiseren en die zich voornamelijk bezighouden met, wat ik noem, bedrijfskritische processen. Het team staat veel in contact met de klant, zowel van de open als van de incompany-opleidingen, en met de vele externe docenten. Al hun handelingen hebben rechtstreeks effect op hoe de deelnemer de opleiding en het contact met ons ervaart.

Het gaat dan ook heel veel over service, maar ook over het voorbereidende productiewerk, het klaarzetten van alle benodigde lesmaterialen. Het is een servicegerichte afdeling die heel zichtbaar is, ook al zien de deelnemers de mensen die er werken zelf niet.

Binnen de afdeling lopen veel verschillende processen. Dat vraagt heel veel flexibiliteit van onze medewerkers, want zij moeten snel kunnen schakelen tussen deze verschillende processen. De uitdaging is vooral om binnen deze hectiek alle ballen in de lucht te houden. Samen zoeken we naar het punt op de horizon waar we naartoe willen groeien en hoe we elkaar hiertoe kunnen inspireren.”

### **JULLIE VOEREN TIENTALLEN OPLEIDINGEN IN EEN JAAR, DIE ELK HUN SPECIFIEKE VOORBEREIDING KENNEN. IS DAT TE DOEN MET VIJF MENSEN?**

“Er is heel veel werk te verzetten, dat klopt. We organiseren open opleidingen, incompany-opleidingen, e-learnings, themadagen, congressen en symposia. Bij de open opleidingen en bij congressen wordt er ruim vooraf gepland, afhankelijk van het soort opleiding soms wel tot een jaar. In de voorbereiding vragen we de docenten, leggen we de locaties vast, verwerken we de inschrijvingen en alle correspondentie, versturen we de lesboeken en maken we de overige lesmaterialen in orde. In dat laatste gaat nog best tijd zitten, omdat we nu nog naar verhouding meer papieren en minder digitale lesmaterialen met onze deelnemers delen. Anders dan bij open opleidingen, kunnen we bij incompany-opleidingen pas schakelen als de klant vraagt naar een opleiding, die desgewenst op maat geschreven moet zijn. Dan hebben we meestal minder tijd om voor te bereiden, moeten we flexibel bewegen. Datzelfde geldt bij themadagen, die vaak meer ad-hoc worden gepland, omdat de actualiteit dat vraagt.

Bij de inhoudelijke samenstelling van onze opleidingen doen we met regelmaat een beroep op onze collega's van Advies & Detachering. Zij fungeren als onze sponsors, onze ambassadeurs, en geven advies over de inhoud. Al onze opleidingen kennen opvolging. Denk bijvoorbeeld aan het verwerken van de evaluaties of het beantwoorden van vragen die tijdens de opleidingen ontstaan. Of, indien van toepassing, het terugkoppelen van de beoordelingen van de praktijkopdrachten van de deelnemers dan wel het versturen van certificaten voor deelnemers die examen hebben gedaan."

**JE BENOEMT NET E-LEARNING, DAT IS MIJ WAT MINDER BEKEND. WAT KUN JE DAAROVER VERTELLEN?** "We werken met verschillende toolings voor elektronische leeromgevingen, die afhankelijk van het type project worden ingezet. Het gebruik van elektronische leeromgevingen zal alleen maar verder toenemen. Je merkt namelijk dat de behoefte groeit naar tijd- en plaats-onafhankelijk leren.

Als het puur om kennis opdoen gaat, het oefenen van bepaalde vaardigheden of kennisonderdelen, dan kan dat vrij eenvoudig met e-learnings worden opgevangen. Een streven is om wat online kan, ook online aan te bieden. Tegelijkertijd blijven we als mensen behoefte hebben aan ontmoeten, aan interactie. Over het algemeen zien we dat in onze evaluaties ook terug; de onderdelen waarin veel interactie zit, worden vaak bovengemiddeld gewaardeerd. Ook bij het bespreken van casuïstiek is persoonlijk contact belangrijk, het met elkaar uitwisselen van kennis is heel waardevol.

Bovendien leren mensen ook niet allemaal op dezelfde manier, technologie kan op een slimme manier bijdragen aan persoonlijk leren. Denk bijvoorbeeld aan een app die je vanuit de principes van een game helpt feitenkennis te oefenen: voor sommige mensen is dat geweldig, anderen halen de kennis liever uit een boek.

Momenteel zijn we aan het onderzoeken welke elektronische leeromgeving voor onze doelgroepen het meest ideaal is en aansluit bij hun wensen. Niet eenvoudig, wel heel nuttig."

**HOE HOUD JE DE AANDACHT VAN MENSEN VAST TIJDENS DE E-LEARNING? BEN JE NIET SNELLER AFGELEID OM WAT ANDERS TE GAAN DOEN?**

"Kijk, je vraag sluit goed aan bij het voorbeeld van virtuele colleges. We overschatten mensen op het hebben van aandacht tijdens klassikale lessen. Ook al houd ik nog zo'n

mooi betoog voor de groep, in de klas kan het evengoed zo zijn dat deelnemers óf hun boodschappenlijstje bedenken óf fantaseren over het weekend dat eraan komt. Als je als docent een virtueel college geeft en je ziet dat deelnemers uitloggen, is dat heel zichtbaar. In een echt college lopen de deelnemers niet zo gauw de zaal uit.

Mensen nemen minder kennis direct op dan we denken, kennis wordt niet per se beter geborgd in de klas. Afleiding is overal, alleen komt het bij online leren wat pregnanter naar voren, het roept meer die vraag op.

Bij online leren hebben we diverse tools tot onze beschikking om de kennis tussentijds te toetsen en kunnen we interacties inbouwen die mensen bij de les houden. Denk aan de afwisseling tussen verschillende soorten media als geluidsfragmenten of filmpjes, of aan het inbouwen van tussentijdse vragen. Dat noemen we de 'plakfactor', die is belangrijk."

**WELKE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN ZIE JE NOG MEER BINNEN HET OPLEIDINGSLANDSCHAP?**

"Je merkte het al, ik spreek liever van 'online leren' dan van e-learning. Online leren kent zoveel verschillende vormen, het gaat over welk ontwerp met welke tool het beste past bij de leerdoelstelling. Uiteindelijk komen we dan uit bij 'blended learning'; de trend om vanuit opleidingskundig perspectief te kijken naar welke lesstof we online aanbieden in een mix van tekst, geluidsfragmenten, filmpjes en games, en welke stof we face-to-face met elkaar behandelen. Die differentiatie neemt toe.

Opleidingen en leertrajecten zullen altijd blijven bestaan, maar steeds meer op maat gesneden. Mensen willen liever themagericht ontwikkelen en de verdieping in, dan dat ze globale kennis toebedeeld krijgen. Daarvoor willen ze best tijd vrijmaken en betalen. Daarop moeten we inspelen."

**WAT ZIJN JOUW ZAKELIJKE AMBITIES?** "Op het gebied van opleidingen zou ik heel graag de opleidingsdifferentiatie professioneel willen vormgeven. Nu werken we alleen nog met traditionele e-learnings. Die kunnen we uitbreiden met webinars, virtuele colleges, podcasts; er zijn talloze variaties te bedenken. Ook denk ik aan belevend leren, 'serious gaming'. Serious gaming is niet alleen leuk, maar vanuit opleidingskundig perspectief ook een heel krachtig leermiddel. Binnen al deze vormen een professionele mix realiseren waarmee we onze klanten – daarmee bedoel ik zowel organisaties als individuele deelnemers –



optimaal kunnen bedienen. Daar ligt wel de uitdaging. Verder zou ik onze kennisbank nog meer toegankelijk willen maken en de publicaties in verschillende media-vormen willen aanbieden.”

#### **EN WAT IS JOUW PERSOONLIJKE AMBITIE?**

“Voorlopig ligt mijn ambitie bij het realiseren van de doelstellingen en ontwikkelingen die we in gang hebben gezet. Ik groei daarin mee en leer elke dag bij. Maar ik heb zeker ook belangstelling voor persoonlijke ontwikkelings-thema's die maar zijdelings raken aan het werk hier. Een voorbeeld is mijn certificatie als socratisch gespreksleider. Als socratisch gespreksleider leer je de socratische gespreks-techniek toe te passen, een techniek waarbij je in gesprek gaat over een dilemma en vervolgens zonder oordeels-vorming vraagt naar elkaars overtuigingen. Ik zou best wel weer even terug willen grijpen naar die kennis, omdat ik heel erg geloof dat de gesprekstechniek in teams heel goed kan werken en bij klanten net zo goed. Maar eigenlijk wil ik ook gewoon leuk samenwerken en met elkaar mooie dingen bereiken.”

#### **PROFESSIONEEL, INTEGER EN DIENSTBAAR ZIJN DE NCI-KERNWAARDEN. WELKE GEDACHTE HEB JE DAAROVER EN WAT ZIJN JOUW EIGEN KERN-WAARDEN?**

“Professioneel, integer, dienstbaar gaan wat mij betreft over onze processen en onze zichtbaarheid naar buiten toe, over kwaliteit van dienstverlening, over hoe we omgaan met elkaar. Hier intern staan de neuzen over het algemeen wel allemaal dezelfde kant op, de kernwaarden beheersen wel het gedachtengoed. Al zijn er ook verbeterpunten, in de uitvoering loopt het heus niet altijd gesmeerd. Mijn eigen belangrijkste kernwaarde, of liever gezegd drijfveer, is het willen bijdragen aan betekenisvol werk in een gezond bedrijf. Werken aan ontwikkeling van en met mensen. En daardoor samen bouwen aan het Nederlands Compliance Instituut.”

**WELKE COMPLIANCE-ONTWIKKELINGEN JUICH JE TOE?** “De huidige wet- en regelgeving is heel erg gericht op ‘Wie schrijft die blijft’. Als we het registreren, opschrijven, afvinken, dan klopt het. De institutionele kant van compliance, noem ik het maar.

Mijn hart gaat meer uit naar de gedrags- en cultuurkant. Ja, je moet het regelen, maar ik blijf erin geloven dat we meer moeten gaan werken vanuit waardegedeelde uitgangspunten.”

#### **WAT VOOR SOORT MANAGER BEN JE OF ZOU JE WILLEN ZIJN?**

“Ik zou een manager willen zijn die graag de menselijke maat om zich heen ziet. Mensen geven de waarde aan je bedrijf. Ik kijk vooral naar waartoe iemand in staat is; leg een bepaalde taak liever neer bij iemand waarvan ik denk dat diegene het beter past, dan dat ik vasthoud aan een functie. Ik geloof dan ook in talent-management. Waar sta je en wat wil je? Aandacht geven en laten groeien, dat is de kracht van een bedrijf. Ik vind het belangrijk dat de collega's in mijn team met plezier naar hun werk gaan en blij vertellen over hun werk aan anderen. Dat kan wanneer we mensen uitdagen op hun talent en waarderen op hun bijdrage. Daar ligt wat mij betreft ook een link naar een commercieel gezond bedrijf. We moeten nadenken over onze eigen commerciële kracht, omdat we nu de wind in de rug hebben en ik van mening ben dat we op tijd alert moeten zijn op de commerciële talenten en competenties van onze mensen.”

#### **TOT SLOT: WELKE TIPS WIL JE NOG MEEGEVEN?**

“Luister naar anderen. Houd een open mind. En je mag jezelf best eens toelachen of uitlachen!”



DOOR NIEUWE  
TECHNOLOGIE  
ONTSTAAT EEN  
EXTRA DIMENSIE  
IN DE MOGELIJK-  
HEDEN VAN  
OPLEIDEN EN  
ONTWIKKELING.

# PRIVACY OFFICER OF FUNCTIONARIS GEGEVENS BESCHERMING: WEET U HET NOG?

SUSAN TJONG EN THAI-HA VU

**Geen internetsite kun je openen, geen tijdschrift openslaan, of het thema privacy spettert je deze dagen tegemoet. Niet alleen omdat de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) eind mei 2018 van kracht is gegaan; ook vanwege de ophef over Facebook en Cambridge Analytica. Andere voorbeelden zijn makkelijk te noemen.**

Al deze aandacht is natuurlijk goed, mede gezien de almaar toenemende mogelijkheden om informatie met elkaar te delen, al dan niet via nieuwe betaaldienstverleners die onder PSD21 gereguleerd zijn of worden. Maar feitelijk is de ophef deels ook bijzonder: de AVG brengt immers niet ontzettend veel nieuwe aspecten met zich mee. Zijn deze ontwikkelingen werkelijk zo nieuw en onverwacht?

In dit korte artikel geven wij geen bespiegelingen over de nieuwe eisen die de AVG aan partijen oplegt. Ook gaan wij niet in op alle operationele activiteiten die organisaties het liefst nog vóór 25 mei hadden moeten oppakken. Wel gaan we in op hoe wij vanuit het Nederlands Compliance Instituut aankijken tegen de rol van de privacy officer (PO) en die van de functionaris gegevensbescherming (FG). We merken in onze dagelijkse dienstverlening dat deze termen veel door elkaar heen gebruikt worden. Daarnaast gaan we in op de verhouding van de PO en FG tot de compliance officer. In dit artikel beschrijven we de steeds meer gangbaar wordende verschillende interpretaties van beide functies.

## DE PRIVACY OFFICER

In onze visie is de PO in de eerste lijn verantwoordelijk voor de implementatie en het onderhoud van alle beheersmaatregelen, voortvloeiend uit de privacywetgeving. Daarbij is de PO het eerste aanspreekpunt voor de organisatie. De PO hoeft niet alle werkzaamheden zelf uit te voeren; hij stuurt de collega's in de eerste lijn aan en behoudt het overzicht.

Zonder volledig te willen zijn, zal het takenpakket van de PO bestaan uit onder meer het opstellen van een privacybeleid, het privacy statement, het bijhouden van het verwerkingsregister, uitvoeren van DPIA's<sup>2</sup>, contactpersoon voor datalekken, vraagbaak voor de organisatie, etc. Daarnaast moet een goede PO veel kennis hebben van beveiliging van de data en als

volwaardig sparring partner kunnen fungeren van de security officer of vergelijkbare functionaris.

We zien de formalisering van de PO-functie als een grote toegevoegde waarde voor elke organisatie. Het is een duidelijk signaal dat het verantwoord omgaan met persoonsgegevens altijd deel uitmaakt van alle bedrijfsprocessen. Bovendien kan de PO bijdragen aan een gestructureerde aanpak hiervan, inclusief het afleggen van verantwoording aan het management. De functie van een PO zorgt ervoor dat het (operationeel) management overzicht verkrijgt en behoudt over haar risico's bij het verwerken van persoonsgegevens.

Een organisatie kan zowel een PO als FG hebben. De PO en FG onderhouden nauwe contacten en houden elkaar wederzijds op de hoogte van relevante privacy gerelateerde ontwikkelingen, zowel interne als externe.

## DE FUNCTIONARIS GEGEVENS BESCHERMING

In de AVG is bepaald dat in nader omschreven situaties<sup>3</sup> ondernemingen verplicht zijn een FG<sup>4</sup> aan te stellen. Deze verplichting tot het aantellen van een FG kan zowel gelden voor een verwerkingsverantwoordelijke<sup>5</sup> als voor een verwerker<sup>6</sup>. Op veel financiële ondernemingen is de wettelijke plicht tot het aanstellen van een FG van toepassing. In sectoren en ondernemingen waar de wettelijke plicht nog niet volledig vaststaat, wordt veelal de keuze tot vrijwillige aanstelling van de FG gemaakt.

Wanneer een FG is aangesteld, op vrijwillige basis of vanuit de wettelijke verplichting, dan dienen bepaalde randvoorwaarden nageleefd te worden en zijn de taken en bevoegdheden vast

1 Payment Services Directive II (EU 2015/2366).

2 Data Protection Impact Assessment.

3 Artikel 37, lid 1, AVG.

4 In de Engelstalige brontekst van de AVG (General Data Protection Regulation) wordt de FG de Data Protection Officer genoemd.

5 Zie artikel 4, lid 7, AVG voor de definitie.

6 Zie artikel 4, lid 8, AVG voor de definitie.

omschreven. Welke dit precies zijn, is te vinden in de 'Richtlijnen voor functionarissen voor gegevensbescherming'<sup>7</sup> op de website van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)<sup>8</sup>.

Op basis van deze richtlijnen kan de conclusie getrokken worden dat de FG als een bijzondere vorm van compliance officer gezien kan worden, met een beperkte scope: de privacywetgeving. De FG houdt toezicht op de naleving van de privacywetgeving en het interne beleid. Hij dient zijn taken volledig autonoom<sup>9</sup> te kunnen uitvoeren en mag geen instructies ontvangen met betrekking tot de uitvoering van zijn taken. De FG moet bevoegd zijn om zijn mening of advies aan de hoogst leidinggevende uit te brengen; deze hoogst leidinggevende beslist en blijft eindverantwoordelijk.

---

7 Dit is een vertaalde versie van de uitgave van de Article 29 Data Protection Working Party (autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/wp243rev01\_nl.pdf).

8 autoriteitpersoonsgegevens.nl

9 Deze autonomie wordt bekrachtigd door artikel 38, lid 3, AVG, waarin bepaald is dat de FG 'door de verwerkingsverantwoordelijke of de verwerker niet ontslagen of gestraft [kan worden] voor de uitvoering van [zijn] taken.'

Ook rapporteert de FG aan die hoogst leidinggevende. Zou de FG tevens andere taken binnen de organisatie uitvoeren, dan mogen deze niet conflicteren of tot tegenstrijdige belangen leiden.<sup>10</sup>

### DE VERHOUDING TOT COMPLIANCE OFFICER

De vraag dringt zich op waarom de FG-rol dan niet door de compliance officer (CO) vervuld kan worden. Momenteel is dit op basis van wet- en regelgeving niet verboden. De FG kan naar onze mening inderdaad gezien worden als een CO, maar dan met een beperkte (of: gespecialiseerde) focus. Het adviseren en monitoren van de eerste lijn komt immer overeen met de aanpak van een CO. Bij die organisaties, die op basis van de AVG verplicht zijn een FG aan te stellen, is het verantwoord omgaan met persoonsgegevens zo mogelijk nog belangrijker dan bij organisaties die een dergelijke verplichting niet kennen. Alleen al daarom is een speciaal aangewezen functionaris in de tweede lijn een verstandige keuze. Indien een organisatie een FG op vrijwillige basis aanwijst, geeft zij aan de bescherming van de aan haar toevertrouwde persoonsgegevens zeer serieus te nemen.

---

10 Artikel 38, lid 6, AVG.

## FOCUS OP PRIVACY

Net als alle andere compliancethema's, wordt het thema privacy met aandacht behandeld binnen onze organisatie. Ons specialisme, in het verlengde van de compliancefunctie, is de rol van FG. Ook de werkzaamheden van een PO horen daartoe.

Als FG kan de dienstverlening op verschillende manieren plaatsvinden. Veelal vervullen we de rol op afstand, als externe FG (eFG). De dienstverlening van eFG is af te nemen op basis van een abonnement. Om een reële inschatting te kunnen geven van de activiteiten voor de eFG, is inzicht in de actuele stand van zaken in het privacy-dossier onontbeerlijk. Daarom stellen we als voorwaarde dat voorafgaand aan deze dienstverlening een screening is uitgevoerd.

Ook als PO kan de dienstverlening op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kunnen we een organisatie helpen met de implementatie van de privacywetgeving binnen de organisatie, maar ook met het bijhouden van de registers, beleidstukken en procedures. De dienstverlening van PO kunnen we doen op basis van advies, een detachering of op basis van een abonnement als externe PO (ePO).

Wilt u meer informatie over beide rollen? Bent u op zoek naar ondersteuning voor uw eigen organisatie? Neem vrijblijvend contact met ons op. Graag bespreken we de mogelijkheden om u van dienst te zijn.



**Susan Tjong**

☎ 06 53 98 03 95

✉ tjong@compliance-instituut.nl



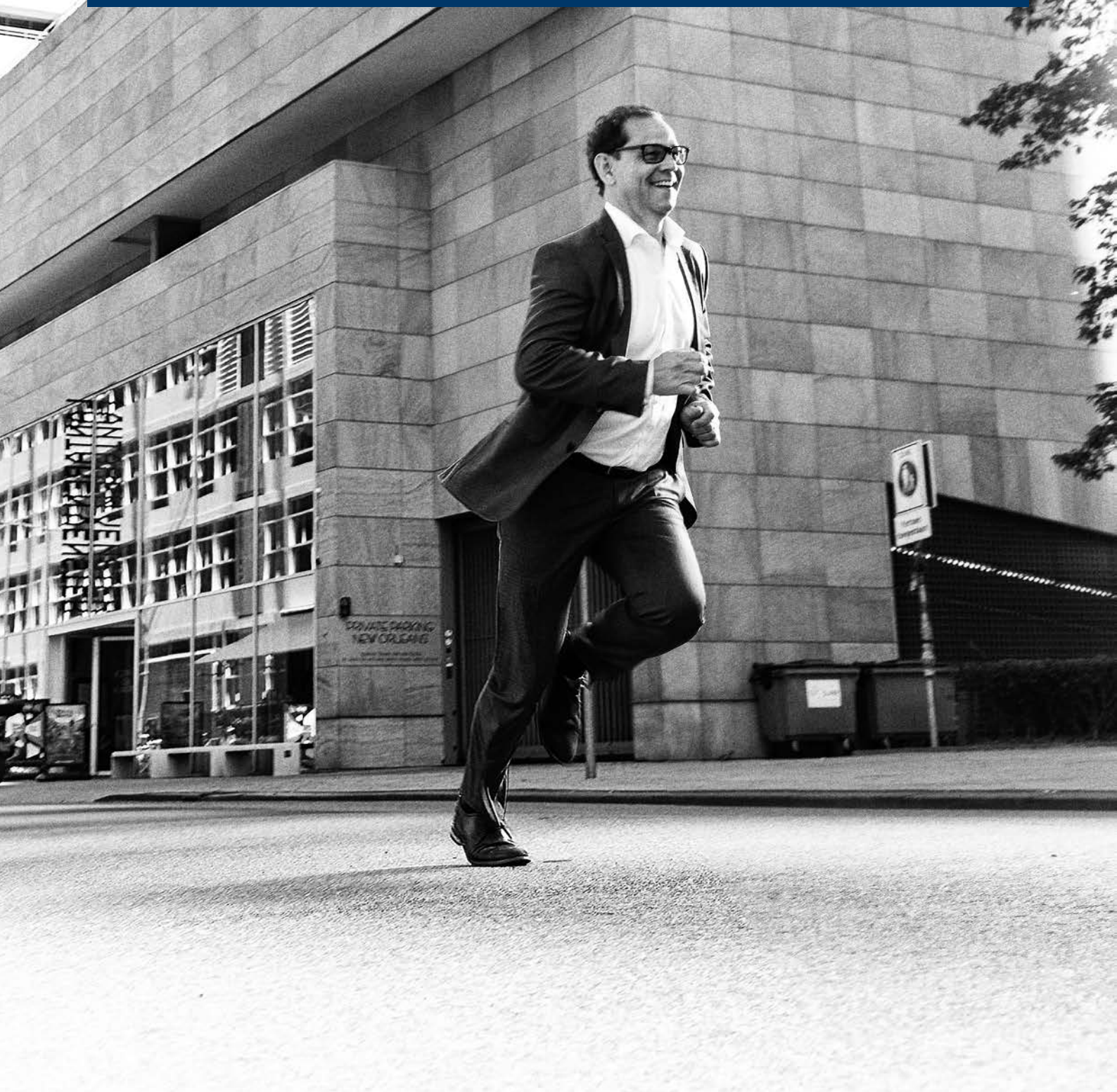
**Thai-Ha Vu**

☎ 06 57 29 92 64

✉ vu@compliance-instituut.nl

ALBERT DE JONG:

**"COMPLIANCE GAAT  
NIET ALLEEN OM  
REGELS, MAAR OM WAT  
MENSEN MOTIVEERT."**



*Albert de Jong* is manager van de afdeling Externe Compliance Officer. Door een aaneenschakeling van toevalligheden is hij terechtgekomen op de plek die hij nu vervult. Tijd voor een gesprek met een manager die eigenlijk helemaal niet de ambitie had om manager te worden, maar het met veel plezier is.

**WIE IS ALBERT DE JONG? WAT IS JE ACHTERGROND?** “Ik ben geboren in Biak, Nieuw-Guinea. In 1962 zijn mijn ouders naar Nederland gekomen en in Den Helder beland. Daar ben ik opgegroeid. Ik wilde graag het CIOS volgen, want mijn ambitie was om sportinstructeur te worden. Maar omdat ik niet het juiste vakkenpakket had gekozen, kon ik niet op die opleiding terecht. Ik heb nog geprobeerd om via het kortverband-vrijwilliger van het leger bij het CIOS te komen. Om de tussenliggende periode te overbruggen, ging ik solliciteren bij de ABN Amro Bank, juridische afdeling. Daar werd ik aangenomen en ik vond het er buitengewoon leuk. Pas na achttien jaar ben ik in de functie manager interne controle gerold en vandaaruit, omdat er geen compliancefunctie was ingericht bij de bank waar ik werkte, in de functie van compliance officer. Met dispensatie van DNB kreeg ik destijds twee petten op: een voor compliance officer en een voor interne controle. Door het conflicterende belang heb ik na een jaar de pet van interne controle opgegeven en die van compliance behouden. Compliance officer zijn is een van de leukste dingen die er is. Tenminste: als je het kunt doen zoals het hoort.”

**‘HET DOEN ZOALS HET HOORT’: WAT BEDOEL JE DAARMEE?** “In die tijd, ik heb het over 1998, was compliance voornamelijk rule based. Van lieverlee kwam er meer aandacht voor de zachte kant van compliance, voor cultuur en gedrag, wat ik veel interessanter vind. Ik ben heel erg nieuwsgierig naar waarom mensen dingen doen of juist laten. Compliance is een van de weinige functies binnen financiële instellingen waar je de kans en gelegenheid hebt om invloed uit te oefenen op cultuuraspecten. Het gaat niet langer alleen om regels, maar om wat mensen motiveert. Ik gebruik de wetten en regels als kapstok. Met ‘doen zoals

het hoort’ bedoel ik eigenlijk te zeggen dat ik kennis met mensen wil delen waardoor ze begrijpen waarom er vanuit compliance – en breder nog vanuit de maatschappij – eisen en verwachtingen worden gesteld aan mensen. Dát maakt compliance leuk, niet de regels.”

### **SINDS APRIL BEN JE MANAGER VAN DE AFDELING EXTERNE COMPLIANCE OFFICER, KORT GEZEGD HET ECO-TEAM. WAT KUN JE EROVER VERTELLEN?**

“Als manager stuur ik het ECO-team aan. Aan de titel manager hecht ik overigens verder geen waarde, dat zegt helemaal niets. Het ECO-team bestaat uit vier dedicated teamleden. De verwachting is dat dit er naar verloop van tijd meer kunnen worden. Onze focus ligt op het thema ‘integere bedrijfsvoering’, meer specifiek bij pensioenfondsen. Als externe compliance officers, kortweg ECO’s, ondersteunen we pensioenfondsen bij de uitvoering van hun compliancefunctie en geven we advies over onderwerpen die gerelateerd zijn aan het thema. We willen daarbij met nieuwe ideeën komen, met nieuwe interpretaties, en scherp aan de wind blijven zeilen.

Ik ben blij dat er nu een dedicated ECO-team is. Voorheen waren alle pensioenwerkzaamheden versnipperd door de organisatie, waardoor de continuïteit onder druk kwam te staan. Nu hebben we een klein team, wat als voordeel heeft dat je veel sneller kunt beslissen en handelen. Met elkaar streven we naar uniformiteit en standaardisatie, zodat er een soort huisstijl ontstaat, die zowel intern als extern herkenbaar is. Dat draag bij aan een positief imago van het Nederlands Compliance Instituut.”

### **SCHERP AAN DE WIND BLIJVEN ZEILEN, HOE DOE JE DAT MET VIER MENSEN? KUN JE VOORBEELDEN GEVEN?**

“Door de waan van de dag en doordat we met zoveel verschillende dingen bezig zijn, is het soms best lastig om prioriteiten te stellen en scherp aan de wind te blijven zeilen. We moeten dan ook regelmatig keuzes maken. Waarbij gezegd dat de dagelijkse dingen natuurlijk gewoon door blijven lopen. Onze eerste prioriteit lag bij de pensioenportal, een online tool die de informatie-uitvraag van en naar pensioenfondsen vereenvoudigt en efficiënter maakt. Na een turbulente start is die nu in rustiger vaarwater gekomen en kunnen we verder met onze volgende prioriteit: de AO/IC van onze eigen afdeling. Onze eigen kritische processen worden momenteel onder de loep genomen en verbeterd. Dit heeft een leerzaam effect, het dwingt ons heel kritisch naar processen te kijken en dat is even zo goed toepasbaar bij onze klanten.

Nog een verschil met voorgaande jaren is dat we meer op bezoek gaan bij onze klanten, we willen meer zichtbaar zijn. Dat kregen we ook terug uit de feedback van onze klanten en daar geven we graag gehoor aan.”

### **HOE ZORG JE ERVOOR DAT JE ALS ECO VOLDOENDE FEELING HOUDT MET HET BEDRIJF WAARVOOR JE WERKT?**

“Als je op afstand zit, dan is het best lastig om voldoende feeling te houden. Belangrijk is dat je als compliance officer zichtbaar bent en meer inzicht probeert te krijgen in wat er tijdens de bestuursvergaderingen wordt besproken. Dat je niet aan het eind van het jaar pas een bundeling van notulen ontvangt, maar gedurende het jaar notulen toegestuurd krijgt bijvoorbeeld. Zo kun je als compliance officer veel sneller en beter anticiperen op wat er speelt en help je het pensioenfonds echt verder.

We merken dat veel fondsen nog wat behoudend zijn in het delen van hun notulen, al gaat het steeds beter. Soms willen ze hun informatie écht niet delen, soms denken ze er gewoonweg niet aan om het te delen. Daar ligt voor ons een belangrijke taak.”

### **HET NIET WILLEN DELEN VAN NOTULEN, WAT ZEGT DAT OVER HET ONDERLINGE VERTROUWEN?**

“Bij mijn aanstelling, nu tweeënehalf jaar geleden, kregen we vanuit fondsbesturen het verwijt dat onze voorstellen als te commercieel werden gezien; dat we er nieuwe producten en diensten mee probeerden te verkopen. Dat was heel erg schrikken, want het staat haaks op waarvoor we staan. We hebben een actieve zorgplicht en we moeten gevraagd en

ongevraagd adviseren. Dat gaat niet met vijf of tien vragen in een jaar. Toch verwachten sommige opdrachtgevers dat wel.

Ook zaken die buiten ons mandaat vallen, maar wel raken aan de compliancefunctie, zullen moeten worden besproken. Dat zorgt voor een spanningsveld en soms voor wantrouwen. Het is onze taak uit te leggen dat het ons primaire belang is ervoor te zorgen om elke vorm van integriteitschade te voorkomen; dat we als compliance officers werken en niet als vertegenwoordigers. Dit toelichten, helpt. Zo bouwen we aan meer vertrouwen en loyaliteit en dat kost tijd.”

### **DAARBIJ SPEELT ZICHTBAARHEID OOK EEN ROL.**

“Ja, zeker. Ik heb wel eens voorgesteld om een halve dag op locatie te gaan zitten, zodat ik letterlijk zichtbaar ben en ik iedereen te woord kan staan die daar behoefte aan heeft. Gek genoeg willen pensioenfondsen dat liever niet. Dat heeft misschien ook te maken met de omvang van de organisatie; vaak zijn er maar een paar mensen aanwezig. Toch is fysieke aanwezigheid nuttig, zo ook bij de bestuursvergaderingen. Je zou bijvoorbeeld kunnen afspreken dat je als compliance officer alleen aanschuift op basis van informatie die relevant is voor beide.

Compliance officer word je pas als je langdurig binnen een organisatie aan het werk bent als compliance officer. Dan weet je wat er speelt, spreken mensen je aan, zie je dat je invloed kunt uitoefenen. We zijn heel deskundig in het verklaren van wat er op papier staat, maar door in de praktijk te werken met mensen en emoties leer je écht de kneepjes van het vak. Daarom juich ik het toe als onze mensen aan de slag gaan bij verschillende organisaties, dat ze vliegreuen gaan maken.

Halverwege het jaar organiseren we de themamiddag voor de pensioensector. Die middag stellen we ons ECO-team voor en delen we onze plannen en ambities. Zie het als een kick-off van een nieuwe koers, een die tevens leidt naar meer zichtbaarheid.”

### **HOE ERVAREN DE PENSIOENFONDSEN HET VERSCHERPTE TOEZICHT DOOR DE TOEZICHTHOUDERS?**

“De aanleiding van het verscherpte toezicht heeft ondermeer te maken met de slechte prestaties van de pensioenfondsen bij ondermeer de SIRA op belangenverstrengeling uit 2015. Het is niet geheel onverwacht dat er meer toezicht is gekomen. Eerder waren de banken,

verzekeringsmaatschappijen en de trustsector al aan de beurt en de pensioensector is een logisch vervolg op dit rijtje. Alleen heeft de pensioensector zo lang in de luwte gelegen en is daardoor zo gewend en verwend geraakt, dat ze nu moeite heeft met de verscherping van het toezicht. Er waren best veel fondsen en relatief weinig bestuurders; je kwam steeds dezelfde mensen tegen die elkaar niet opvoedden. Nu zie je dat er steeds meer onafhankelijke externe bestuurders instromen. Ook worden er pogingen gedaan om jongere mensen in het bestuur te krijgen. Dat heeft alleen nog wel even tijd nodig, want bestuurders worden voor een periode van maximaal acht jaar benoemd. Als ze net zijn herbenoemd, dan heb je nog wel een poosje met de oude garde te maken. En dat is toch een groep die over het algemeen minder flexibel weet om te gaan met de strakker geformuleerde toezichteisen."

#### **WELKE VERANDERINGEN ZIE JE NOG MEER**

**BINNEN DE PENSIOENSECTOR?** "Het indikken van de fondsen. De sector is van meer dan vierhonderd pensioenfondsen gekrompen naar iets meer dan tweehonderd pensioenfondsen en die krimp zet nog verder door. Dat gaat best hard. Ook de instroom van fondsen naar een APF heeft effect, ook voor ons. We zullen moeten blijven meebewegen, goed moeten luisteren naar wat de klant nodig heeft en onze producten moeten aanpassen hierop."

#### **BESTAAT DE FUNCTIE ECO NOG WEL OVER VIJF**

**JAAR?** "De compliancefunctie zal altijd blijven bestaan, maar de manier waarop er invulling aan wordt gegeven,

gaat veranderen. Dat heeft gevolgen voor de ECO-functie, zeker ook omdat door het samengaan van de pensioenfondsen in APF's, er door schaalvergroting meer mogelijkheden voor fondsen ontstaan om eigen compliance officers aan te stellen. FinTech en JurTech worden heel belangrijk; we zullen hierin mee moeten ontwikkelen en ons werk specifiek moeten maken, zodat we in die niche kunnen blijven opereren. Momenteel onderzoeken we verschillende opties die aansluiten bij dit idee, al kan ik er nog niet zo veel over zeggen. Wellicht dat we in de toekomst zover komen dat we een speciale Leergang Compliance Professional voor de Pensioensector kunnen ontwikkelen. Dat is afhankelijk van de vraag uit de sector, maar hoe meer fondsen besluiten om een eigen compliance officer aan te stellen, hoe realistischer deze optie voor ons wordt"

#### **HEB JE NOG PERSOONLIJKE AMBITIES?**

"Ik ben niet heel ambitieus; mijn carrière is gelopen zoals hij gelopen is. Ik heb heel veel verschillende functies doorlopen, maar pas toen ik compliance officer werd, vielen alle puzzelstukjes op zijn plek.

Alles wat ik geleerd had in het eerste deel van mijn carrière, kwam allemaal samen in dat vakgebied. In mijn huidige functie vind ik het leukste toch wel dat ik mensen verder kan brengen in het vak.

Mijn uiteindelijke ambitie is om met het team specialist te worden, de natuurlijke gesprekspartner voor de klant."

#### **WAT VOOR SOORT MANAGER BEN JE?**

"Ik sta graag met mijn voeten in de klei, wil weten wat er gebeurt en ik heb een hekel aan vergaderen (luid lachend). Ik ben een mensenmens en bij het Nederlands Compliance Instituut gaan werken omdat ik wilde lesgeven in het compliancevak. Vorig jaar is mij gevraagd of ik manager wilde worden; dat heeft een andere wending aan mijn werkzaamheden gegeven. Wat niks afdoet aan mijn sterke motivatie om iets goeds neer te zetten, dus ik vul mijn taak serieus in. Regelmatig denk ik terug aan de woorden van mijn vader: 'Je bent de beste tot het tegendeel bewezen is.' Zo zie ik het ook."

#### **WELKE TIPS ZOU JE WILLEN MEEGIVEN AAN**

**ONZE LEZERS?** "Stop nooit met leren en blijf om je heen kijken. Focus, maar houd altijd je vizier open."

ALS JE OP  
AFSTAND ZIT, DAN  
IS HET BEST LASTIG  
OM VOLDOENDE  
FEELING TE  
HOUDEN.

# INTERN MELDEN OP BASIS VAN VERTROUWEN

ANNEMARIE PIERIK

De vertrouwenspersoon ongewenst gedrag (VPO) is vanuit de Arbeidwetgeving<sup>1</sup> een al langer bekend fenomeen. Sinds medio 2016 hebben werknemers van organisaties van vijftig werknemers of meer ook het recht op een vertrouwenspersoon integriteit (VPI). Deze laatste komt voort uit de Wet Huis voor klokkenluiders, welke bepaalt dat werknemers van dergelijke organisaties het recht hebben om een adviseur in vertrouwen te raadplegen over een vermoeden van een misstand.<sup>2</sup>

Deze adviseur zoals bedoeld in de Wet Huis voor klokkenluiders, oftewel de VPI, is een onmisbare schakel wanneer een organisatie serieus werk maakt van een integere bedrijfscultuur. Wij zijn daarom blij dat de wetgever de eerste stap heeft gezet om de rol van de VPI te verstevigen. De Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV)<sup>3</sup> zet zich in voor een verdere wettelijke erkenning en bescherming van de VP; dit betreft zowel de VPO als de VPI.

In dit korte artikel ga ik in op de toegevoegde waarde van een VP. Daarbij leg ik tevens uit waarom de rol van VPO en VPI het beste gecombineerd kan worden.

## WAAROM EEN VERTROUWENSPERSOON?

Soms is een situatie een duidelijke integriteitschending. Soms is een situatie van ongewenst gedrag ook volledig helder. Sinds #MeToo denken we dan al gauw aan seksueel ongepast gedrag, maar (subtiel) pesten of intimiderend gedrag komt veel vaker voor.

Echter, veel vaker is een situatie heel diffuus. Een eenvoudig voorbeeld:

Een werknemer signaleert dat zijn leidinggevende een uitnodiging accepteert, die op basis van de gedragscode niet is toegestaan. Als de werknemer daar vragen over stelt, omdat hij zelf eerder een vergelijkbare uitnodiging niet mocht accepteren, is het niet ondenkbaar dat vanaf dat moment de onderlinge verhoudingen veranderen. De kans bestaat dat de leidinggevende, vanuit zijn machtspositie, wellicht klein maar duidelijk intimiderend gedrag gaat vertonen. De werknemer negeren, een vrije dag niet goedkeuren, meer negatieve feedback bij de jaarlijkse beoordeling, etc. Veelal escaleert een dergelijke verhouding in de loop van de tijd. Met veel onrust op de afdeling tot gevolg. Kortom: de grens tussen een integriteitschending en ongewenst gedrag kan zeer vaag zijn.

Het doen van een formele melding, ook in andere situaties dan ik hierboven schetste, vereist moed. Dan is het fijn om vooraf met een onafhankelijk iemand, de VP, over de ontstane situatie van gedachten te wisselen. 'Zie ik dit wel goed?' 'Wat kan ik eventueel doen om het onder de aandacht van de juiste personen te brengen?' 'Welke gevolgen kan dit voor mij persoonlijk hebben?' Dit soort vragen houden de werknemer al gauw bezig wanneer hij met een ongewenste situatie wordt geconfronteerd. De VP is dan de juiste persoon om de werknemer te helpen bij het beantwoorden van deze vragen.

1 Arbeidsomstandighedenwet.

2 Artikel 2, lid 2e, Wet Huis voor klokkenluiders.

3 [www.lvv.nl](http://www.lvv.nl)



Als binnen de organisatie een afzonderlijke VPO en een afzonderlijke VPI blijken te zijn aangesteld, dan bestaat de kans dat de werknemer eerst bij het verkeerde 'loket' zijn verhaal moet doen, om vervolgens te horen dat hij beter naar de andere VP kan gaan. Om een dergelijke volgende stap te zetten, is nog meer moed en doorzettingsvermogen nodig.

Met andere woorden: de werknemer kan afhaken, afbranden of besluiten een andere baan te zoeken. De ontstane situatie blijft bestaan.

### **DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE VERTROUWENSPERSOON**

Een professionele VP, opgeleid tot zowel VPI als VPO, kan de situatie analyseren. Ongeacht of de problemen uit een integriteitschending voortkomen, puur ongewenst gedrag betreffen of heel diffuus zijn, de VP kan helpen de vervolgstappen te kanaliseren. Het voordeel van deze gecombineerde VP-rol is, dat werknemers hun verhaal – met alle emoties die daarbij komen kijken – niet twee keer hoeven te doen, indien zij zich onverhoopt bij de verkeerde VP zouden melden.

De VP kan de werknemer opvangen en allereerst een luisterend oor bieden. Bovenal is de VP degene bij wie de werknemer in volledige vertrouwelijkheid zijn vermoedens of twijfels kan uiten. Ook wanneer vervolgens geen formele melding wordt gemaakt, of geen klacht wordt ingediend. Dit luisterend oor voorkomt dat de werknemer andere collega's in vertrouwen neemt, met mogelijk alle gevolgen van dien. Het is beter dat geen geruchten gaan 'rondzingen' in de organisatie.

Samen kunnen de werknemer en de VP de situatie analyseren. De VP kan de werknemer vervolgens informeren over de vervolgstappen die hem voor hem open staan, waaronder de interne meldregeling. Ook bestaat de mogelijkheid dat de VP de werknemer naar een ander traject doorverwijst, bijvoorbeeld mediation of misschien zelfs aangifte bij de politie.

In ieder geval zal de VP de werknemer zoveel als mogelijk stimuleren van de interne meldregeling gebruik te maken, zodat de organisatie (lees: het management) stappen kan ondernemen om het vermoeden van de misstand of het ongewenst gedrag te onderzoeken en te doen stoppen. De VP kan de melder in dit gehele traject begeleiden.



# COMPLIANCE FOCUSTHEMA

Naast deze taken kan de VP ook op een andere manier voor de organisatie een toegevoegde waarde hebben. Zo kan de VP het management adviseren bij het opstellen van de interne meldregelingen en bijdragen aan het bevorderen van de awareness op het gebied van het gehele meldprogramma binnen de organisatie. Voorlichting aan werknemers en het adviseren van het management behoren dan ook tot de standaardtaken van de VP.<sup>4</sup>

## INTERN OF EXTERN?

Sommigen geven de voorkeur aan een interne VP; anderen spreken juist liever met een externe. Beide varianten kennen voor- en nadelen.

Een **interne VP** kent de gevoeligheden binnen de organisatie. Een nadeel hierbij kan zijn dat de VP zowel de melder als de beklagde kent en over beiden of één van hen al een (overigens zeer menselijke) mening heeft. De vraag is of de VP dan nog volledig neutraal de gesprekken kan aangaan.

Een **externe VP** kent de sfeer en cultuur van de organisatie niet of minder. De kans dat hij de melder of beklagde kent, is te verwaarlozen; een neutrale houding is dus bij een externe VP beter gegarandeerd. Bovendien praten sommige mensen makkelijker met een vreemde, dan met een bekende.

In beide gevallen is het belangrijk dat de kaders van de VP in een benoemingsdocument<sup>5</sup> worden vastgelegd. In dat document zijn de taken en bevoegdheden en eventuele andere bijzonderheden beschreven. Door ondertekening door de hoogst leidinggevende, is de werkwijze van de VP niet alleen gewaarborgd, het management toont hiermee ook aan een integere organisatiecultuur serieus te nemen.

---

4 Een volledig overzicht van taken en bevoegdheden vindt u op [www.compliance-instituut.nl/advies/vertrouwenspersoon](http://www.compliance-instituut.nl/advies/vertrouwenspersoon).

---

5 Een voorbeeld van een benoemingsdocument vindt u op [www.compliance-instituut.nl/advies/vertrouwenspersoon](http://www.compliance-instituut.nl/advies/vertrouwenspersoon).

## FOCUS OP DE VERTROUWENSPERSOON

Wij vervullen de rol van VP bij verschillende organisaties. Dit zijn zowel financiële organisaties, als organisaties buiten de financiële sector. We werken met VP's die zijn opgeleid en gecertificeerd om werknemers te begeleiden bij zowel (mogelijke) misstanden of integriteitschendingen, als bij situaties van ongewenst gedrag.

De VP's beschikken over de benodigde kennis, kunde en competenties die behoren bij deze specifieke rol. Daarnaast adviseren zij u graag bij de totale (her)inrichting van het gehele meldprogramma binnen uw organisatie.

### Meer weten?

Wilt u meer informatie over de rol van de vertrouwenspersoon, of wilt u advies bij de (her)inrichting van het meldproces? Neem vrijblijvend contact met ons op; wij helpen u graag.



### Annemarie Pierik

☎ 06 83 59 98 47

✉ [pierik@compliance-instituut.nl](mailto:pierik@compliance-instituut.nl)

# CUSTOMER DUE DILIGENCE 2018: NIET ALLEEN OMDAT HET MOET, MAAR OMDAT WE WILLEN WETEN MET WIE WE ZAKEN DOEN

MUSA ELMAS EN DAVID ROGOZINSKI

Customer due diligence (CDD) zal in 2018 en de aankomende jaren hoog prijken op de lijst van de belangrijkste compliancethema's, vooral ook omdat de Wwft in 2018 ingrijpend gewijzigd zal worden als gevolg van de implementatie van de Europese Anti-witwasrichtlijn. In deze bijdrage laten wij als Focusteam CDD kort ons licht schijnen op de ontwikkelingen en onze werkzaamheden als team.

## **BENT U AL VOORBEREID OP DE WWFT 2018 EN BEGRIJPT U DE IMPACT OP UW ORGANISATIE?**

Veel instellingen zijn in afwachting van de definitieve versie van de nieuwe Wwft en wachten nog met het treffen van concrete voorbereidingen. Dit blijkt ook gedurende onze opleidingen, waarbij we aan deelnemers vragen wat de status daarvan is in hun eigen organisatie. Wij willen onze relaties juist aanbevelen om vroegtijdig hiermee te starten, mede omdat CDD veel processen in een organisatie raakt. Je kunt niet vroeg genoeg beginnen hiermee.

Instellingen behoren in deze fase het volledige CDD-beheersingsraamwerk kritisch tegen het licht te houden, gestoeld op externe regelgeving én interne regelgeving. In de praktijk merken we ook dat er op het terrein van kennis over de actualiteit nog een wereld te winnen is. Naast zicht op de actualiteit is de vertaalslag naar correcte interpretaties, bovenal vanuit het profiel van de instelling, een belangrijk aandachtspunt. Grotere instellingen hebben vaak het personeel en de middelen in huis om dat zelfstandig te doen, maar bij middelgrote en kleinere instellingen vormt dit regelmatig een grotere uitdaging. Een screening met focus op de huidige situatie en de gewenste situatie en een plan van aanpak bieden als instrumenten eveneens een goed vertrekpunt. Loop alvast vooruit op de Wwft 2018 en start alvast met de concrete voorbereidingen op basis van een plan van aanpak.

## **WERKT DE CIRA VAN EEN INSTELLING INTEGRAAL DOOR IN HET BELEID, DE PROCESSEN, SYSTEMEN EN OVERIGE BEHEERSMAATREGELEN?**

Met alleen het volgen en juist interpreteren van de ontwikkelingen in wet- en regelgeving kom je er niet. Instellingen

behoren de scope van wet- en regelgeving te vertalen naar o.a. een nieuwe cliëntintegriteitsrisicoanalyse (CIRA) en daarop gestoeld beleid, procedures, processen, werkinstructies en systemen die aansluiten op het profiel van de instelling. Dit zodat de inspanningen niet beperkt blijven tot 'papierentijgers'.

Verder komt op basis van de Vierde Europese Anti-Witwasrichtlijn en de Wwft 2018 nog meer nadruk te liggen op de risicoanalyse. Veel instellingen kunnen daarmee verbeterlagen maken. Alhoewel er enige overlap is tussen de systematische integriteitsrisicoanalyse en de cliëntintegriteitsrisicoanalyse, is het zaak om ook alert te zijn op de verschillen. De CIRA op basis van de Wwft vraagt een andere aanpak. Vooral wat betreft de integrale benadering, opzet, methodologie en uitgangspunten. We zijn in dit stadium met enkele opdrachtgevers al pro-actief doende met de CIRA op basis van de contouren van de Wwft 2018. Voor meer informatie over CIRA, zie: 'M. Elmas, CIRA, Tijdschrift voor Compliance, maart 2018'.

## **AWARENESSPROGRAMMA: GEEN STANDAARD-OPLEIDINGEN AN SICH, MAAR DUURZAME KENNISOVERDRACHT DIE GERICHT IS OP VERSCHILLENDE DOELGROEPEN EN HET WAAROM EN HOE VAN CDD.**

Dit is in onze beleving zonder meer de belangrijkste fase voor een succesvolle inbedding van CDD in de organisatie. Het gaat erom dat instellingen een integraal awarenessprogramma ontwikkelen met focus op gedifferentieerde doelgroepen, de daarbij behorende leerdoelen, ondersteund met diverse awarenessmiddelen per doelgroep. Deze componenten zien

we regelmatig nog niet doordacht naar voren komen in het opleidingsprogramma van instellingen voor hun medewerkers. De periodieke opleidingsplicht zal in de nieuwe Wwft overigens ook expliciet gaan gelden voor beleidsbepalers.

In deze fase gaat het bovenal ook om de cultuur in een organisatie, de tone at the top en het draagvlak voor het onderwerp, op basis van een pro-actieve houding. Het is zaak dat deze zaken bespreekbaar worden gemaakt, waarbij wij de ervaring hebben dat bij de inzet van externen bepaalde interne drempels sneller naar de achtergrond verdwijnen, mede door de onafhankelijke kennisoverdracht. Vanuit ons faciliteren wij met congressen, open opleidingen, incompany-opleidingen, e-learning en studieboeken op landelijk niveau de benodigde kennisoverdracht. Vanuit ons focusteam zijn wij verantwoordelijk voor de samenstelling en inhoud van deze opleidingen en treden wij frequent op als trainer/spreker.

### **HEEFT UW ORGANISATIE EEN ADEQUATE COMPLIANCEFUNCTIE INGERICHT EN WERKT DAT NAAR BEHOREN?**

Veel instellingen worstelen met de beperkte capaciteit rondom compliance of CDD-functies en vinden het regelmatig een

uitdaging om dat, aangevuld met kennis- en ervaringvereisten, te verenigen in een persoon. In de Wwft 2018 wordt de compliancefunctie expliciet verplicht gesteld. Vooral voor beroepsbeoefenaren en instellingen van kleinere omvang zal dit een uitdaging zijn. Bij de inbedding van deze functie in de organisatie mag rekening worden gehouden met de aard, omvang en complexiteit van de instelling. Wij zijn als team betrokken bij het opzetten en inbedden van compliance-functies. Hierbij kan tevens worden gedacht aan de versterking van bestaande compliancefuncties.

Met ons team voorzien wij ook in de uitoefening van de externe compliancefunctie. Tevens helpen wij met onze advies- en detacheringdiensten financiële ondernemingen om compliance en CDD-uitdagingen op tijdelijke/interimbasis, maar tegelijkertijd ook op een duurzame manier, op te lossen.

### **CDD: NIET ALTIJD SEXY, MAAR HET BLIJFT OOK DE KOMENDE JAREN HOT.**

Met de Wwft 2018 in het vooruitzicht en de prioriteiten die bijvoorbeeld toezichthouder DNB reeds heeft gesteld, gebaseerd op Toezicht Vooruitblik 2018, kunnen we alvast

## VCO Compliance Symposium

# Compliance & Integriteit: morgen en in 2020

De VCO organiseert dit jaar op 4 oktober wederom in samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut het VCO Compliance Symposium. Het thema van het symposium is "Compliance & Integriteit: morgen en in 2020".



Wat zal de compliance officer de dag na het symposium anders kunnen doen? En wat zal de compliance officer anders moeten doen om in 2020 nog steeds een succesvolle compliance officer te zijn? Je gaat als bezoeker naar huis met een rugzak van praktische adviezen en handvatten. Benieuwd naar het volledige programma? Dat vind je op [compliance-instituut.nl](http://compliance-instituut.nl). Wil je inschrijven? Dat kan via de website van de VCO: [www.vco.nl](http://www.vco.nl).

stellen dat CDD een speerpunt zal zijn. Denk daarbij aan thema's zoals datagedreven toezicht, de cliëntintegriteitsrisicoanalyse, het cliëntenonderzoek, cliëntdossiers, transactie-monitoring, compliancefunctie- en auditfuncties, agressieve belastingplanning, naleving van de Sanctiewetgeving, FinTech

en RegTech. Daarbij zal de focus niet alleen gericht zijn op de opzet en bestaan van preventieve maatregelen rondom deze thema's, maar bovenal op de effectieve werking. De gehele organisatie van een instelling zal daarmee vroeg of laat te maken krijgen.

## FOCUS OP CDD

CDD is door de jaren heen uitgegroeid tot één van de belangrijkste compliancethema's, ook in de dienstverlening van het Nederlands Compliance Instituut. In de dagelijkse compliancepraktijk voeren we voor vele financiële ondernemingen advies-, detachings- en interimprojecten uit, zoals het opzetten, implementeren en herzien van CDD-beheersingsraamwerken, het faciliteren van cliënt-

integriteitsrisicoanalyses, advisering over beleid en procedures en ondersteuning bij handhavingsmaatregelen door toezichthouders. Zo voeren we bijvoorbeeld regelmatig ook screenings uit: dit om vast te stellen in hoeverre de instellingen voldoet aan de regelgeving, ondersteund met praktische adviezen.

## CDD-SUPPORTPAKKET

EEN VOLLEDIGE EN DUURZAME TOTAALOPLOSSING VOOR UW GEHELE ORGANISATIE

ADVIES	DETACHERING	OPLEIDINGEN	PUBLICATIES	MATCHMAKING
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Screening CDD-beheersingsraamwerk</li> <li>• Facilitering/advies risicoanalyse</li> <li>• Advies CDD-beleid</li> <li>• Vraagstukken CDD</li> <li>• Beoordeling cliëntdossiers</li> <li>• CDD-helpdesk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatie/herziening CDD-beheersingsraamwerk</li> <li>• Compliancefuncties</li> <li>• Ad-interim compliance management</li> <li>• CDD-functies</li> <li>• Ondersteuning bij handhavingsmaatregelen toezichthouders</li> <li>• Beoordeling cliëntdossiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nationaal Anti-Witwascongres</li> <li>• Leergang Bestrijding witwassen &amp; terrorismefinanciering</li> <li>• Symposium Sanctieregelgeving</li> <li>• Incompany-opleidingen</li> <li>• E-learningmodules CDD</li> <li>• PE-sessie voor beleidsbepalers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijkgids Bestrijding Witwassen &amp; terrorismefinanciering</li> <li>• Werkboek Bestrijding Witwassen &amp; terrorismefinanciering</li> <li>• Kennisbank CDD</li> <li>• Vakblad de Compliance Officer (met o.a. focus op CDD)</li> <li>• Actueel CDD-nieuws</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaste functies</li> <li>• Tijdelijke functies</li> <li>• Compliance officers</li> <li>• CDD-analisten</li> <li>• Transactie-analisten</li> <li>• Sanctiespecialisten</li> <li>• Specialisten complexe structuren</li> </ul>

Het team met focus op CDD wordt bemand door Musa Elmas en David Rogozinski. Zij helpen u graag verder, neem gerust contact op.



**Musa Elmas**

📞 06 22 79 99 57

✉️ elmas@compliance-instituut.nl

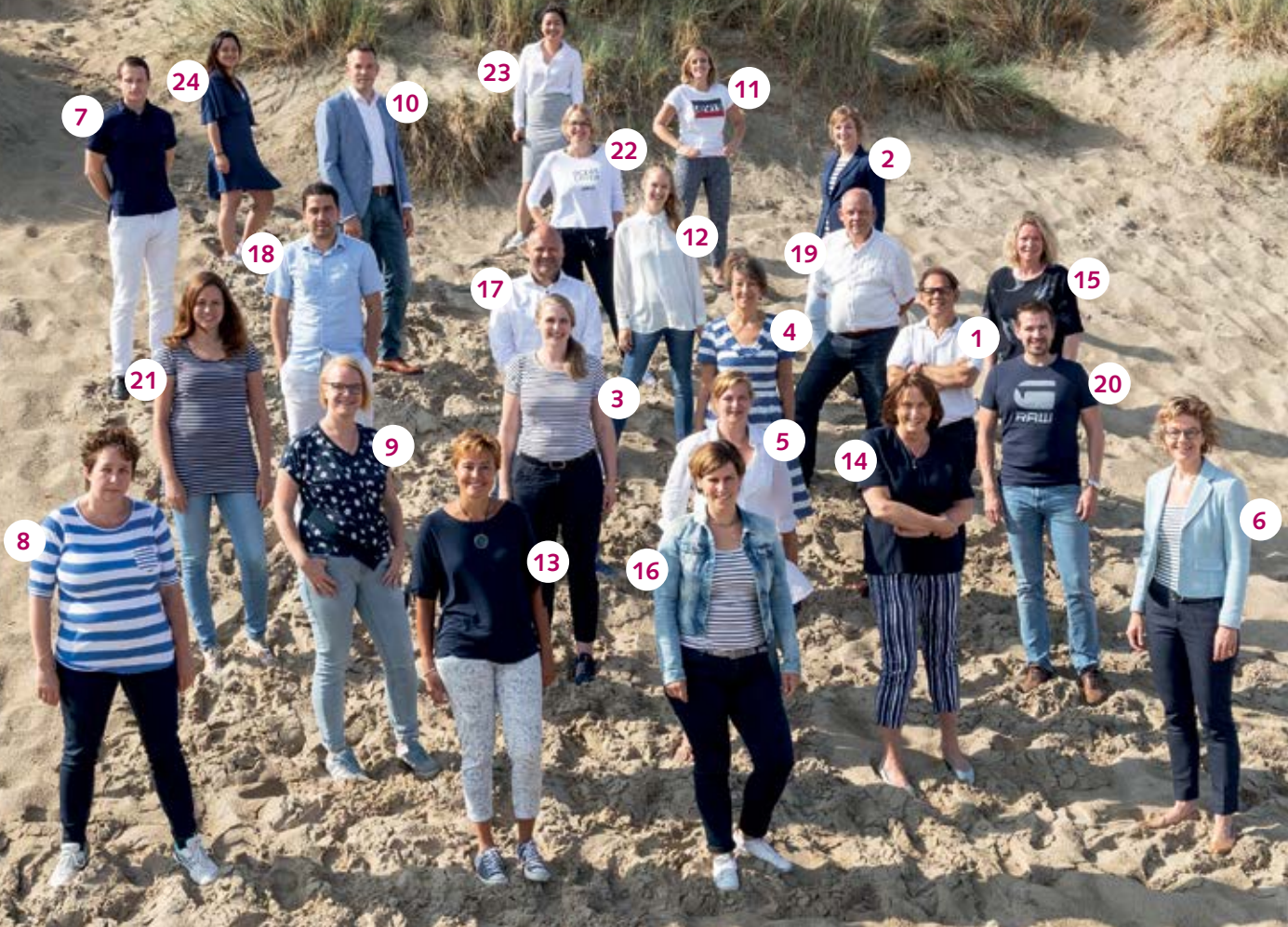


**David Rogozinski**

📞 06 12 16 33 26

✉️ rogozinski@compliance-instituut.nl

# ONS TEAM



## **Albert de Jong (1)**

*manager pensioenportefeuille*

"Het is niet aan ons om mensen te vertellen wat ze allemaal fout doen. We moeten ze wel aan het denken zetten en ze durven vragen op grond waarvan ze bepaalde beslissingen nemen en of dat (nog) passend is binnen de context van een integere en duurzame samenleving. Iemand overtuigen werkt beter dan iemand iets dwingend op te leggen"

## **Angela Broekema (2)**

*coördinator pensioenportefeuille*

"Mijn specialisatie is compliance bij pensioenfondsen. Snel kunnen schakelen tussen verschillende pensioenfondsen en -regelingen is iets wat mijn werk afwisselend en uitdagend maakt. Heel graag zet ik mijn expertise op dit specifieke thema voor u in."

## **Annemarie Pierik (3)**

*matchmaker & externe vertrouwenspersoon*

"Een klant die positief is over onze persoonlijke dienstverlening en over de rol die ik daarin kon vervullen, daar krijg ik energie van"

## **Bernadette Ouwkerk (4)**

*senior compliance officer & externe vertrouwenspersoon*

"Wanneer ik mensen echt heb kunnen helpen, op welke manier dan ook, geeft dat mij veel voldoening."

## **Christa Naves (5)**

*office support*

"Ik ondersteun het opleidingscoördinatieteam met alle allround-werkzaamheden."

## **Cora Wielenga (6)**

*directeur*

"Het is mijn passie om mensen te inspireren en daarmee in beweging te krijgen."

## **David Rogozinski (7)**

*junior compliance professional*

"De bewuste naleving van wet- en regelgeving bevordert de duurzaamheid van uw organisatie."

## **Diana van Vark (8)**

*financieel administratief medewerker*

"Puzzels zijn er om te worden opgelost."

### **Diane Wielenga (9)**

*opleidingscoördinator*

"Ik heb een positieve kijk op de wereld en denk graag in mogelijkheden en positieve oplossingen."

### **Eric Schuiling (10)**

*manager advies & detachering*

"Het is niet zo zeer de vraag wat we doen en hoe we dat doen, maar met name de vraag waarom we het doen, die het verschil maakt"

### **Eva Abbing (11)**

*junior compliance professional*

"Uiteindelijk moet je altijd proberen het goede te doen en je daar voor inzetten, ook al is het niet altijd de weg met de minste weerstand."

### **Hanne Wanders (12)**

*medior compliance professional*

"Ik ben gespecialiseerd in governance, gedrag en cultuur en zet mijn expertise graag voor u in."

### **Lide de Hoog-Lans (13)**

*medewerker financiële administratie & HR*

"Door mijn functie ben ik betrokken bij veel processen en alle medewerkers van het Nederlands Compliance Instituut".

### **Lisan van Zante (niet op de foto)**

*supportmedewerker open opleidingen*

"Ik vind het een uitdaging om door optimale opleidingsondersteuning bij te dragen aan een maximaal resultaat van iedere deelnemer."

### **Lucia Buijs (14)**

*manager kennis & opleidingen*

"We blijven met z'n allen langer werken en we groeien toe naar 'een levenlang leren' en naar plaatsonafhankelijk leren. We zijn steeds meer bezig met onze ontwikkeling; niet alleen tijdens een officiële opleiding, maar continu, ook op de werkplek. Ik vind het geweldig dat ik kan bijdragen aan nieuwe mogelijkheden van leren en ontwikkelen op het gebied van compliance."

### **Nynke Westerdijk (15)**

*office support*

"Groeien is in het onbekende springen, steeds weer."

### **Marit de Goeij (16)**

*officemanager*

"Door mijn organisatietalent en probleemoplossende aanpak laat ik de juiste personen excelleren."

### **Martin Vente (17)**

*senior compliance officer en data protection officer*

"Het is mijn passie om organisaties verder te helpen."

### **Musa Elmas (18)**

*senior compliance professional*

"Compliance: niet denken in euro's, maar in waarden – niet de letter van de wet, maar de geest van de wet – niet de regel, maar het waarom achter de regel – niet re-actief, maar pro-actief – geen los van elkaar staande benaderingen, maar een integrale benadering. Niet genezen, maar voorkomen. Geen drempel, maar business partner op het scherpst van de snede met duurzame oplossingen. Daarmee maak je het verschil op het gebied van compliance en daarvoor mag u mij benaderen."

### **Raimond Stappers (19)**

*senior compliance professional*

"Compliance gaat verder dan het juiste doen volgens de wet. Het gaat om het juiste goed te doen op basis van uw interne waarden en normen."

### **Ruth Esser (niet op de foto)**

*junior compliance officer*

"Als junior compliance officer maak ik deel uit van het focusteam integere bedrijfsvoering. Ik houd mij als externe compliance officer met name bezig met compliancedienstverlening aan pensioenfondsen."

### **Ruud van der Mast (20)**

*directeur*

"Compliance is niet te bevatten in een functie of afdeling, maar een manier van denken in de hele organisatie."

### **Shanti Koorda-Kneefel (21)**

*supportmedewerker incompany-opleidingen*

"Ik streef ernaar om ervoor te zorgen dat alles omtrent de incompany-opleidingen en congressen zo is geregeld, dat een deelnemer zich onbezorgd kan richten op het behalen van een goed resultaat."

### **Sharon Karsten (22)**

*medewerker marketing & communicatie*

"De kracht van tekst ligt binnen de eenvoud van woorden."

### **Susan Tjong (23)**

*medior compliance professional*

"Mijn specialisatie? Praktische privacy."

### **Thai-Ha Vu (24)**

*junior compliance professional*

"Als junior compliance officer maak ik deel uit van het focusteam Privacy."

