
DE COMPLIANCE OFFICER



OPLEIDEN

COLOFON

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

REDACTIE:

Lucia Buijs (gastredactie),
Marit de Goeij (bureauredactie),
Heleen Marinussen, Cora Wielenga
(eindredactie)
Tel. 088 99 88 100

E-mail: redactie@complianceofficer.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN

VERDER MEE: Melanie van den Berg,
Henriëtte Bout, Maarten Hoekstra,
Raymond Heuveling, Linda Jansen,
David Pijje, David Rogozinski, Manon
Ruijters, Eline Scheele, Laura van der
Waarden, Fred Wagemaker en Lisan
van Zante

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Helene de Bruin

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance
Instituut, Postbus 5111, 2900 EC,
Capelle aan den IJssel

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

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

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

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

Oplage 3.800 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

4 INTERVIEW

Manon Ruijters, hoogleraar Leren,
ontwikkelen en gedragsverandering
VU Amsterdam

9 COMPLIANCECOLUMN

10 OPLEIDINGSTHEMA

Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorisme-
financiering door de jaren heen

12 SPEAKERS' CORNER

Trainen van het geweten

16 DE 10 VAN...

Lisan van Zante, coördinator open
opleidingen

18 DOCENT AAN HET WOORD

Melanie van den Berg

20 INTERVIEW

Maarten Hoekstra, Senior Expert Compliance
Development ABN AMRO

26 KLANT AAN HET WOORD

Opleiden in compliance: hoe doet DPA dat?

28 COMPLIANCEHEMA

Nadenken over leren

38 COMPLIANCE HIGHLIGHT

Het anti-witwasspel: ontmasker het brein
achter een grootschalige witwasoperatie

42 REVIEWS



EEN LEVEN LANG LEREN

Deze editie van De Compliance Officer staat helemaal in het teken van opleidingen, opleiden en leren. Tot en met dit voorjaar verscheen tweemaal per jaar de 'Opleidingsgids': een *hard copy* uitgave met daarin aandacht voor ons opleidingsprogramma. In feite een catalogus met al onze opleidingen op een rijtje. Deze zomer hebben we definitief afscheid genomen van deze Opleidingsgids. Ons aanbod staat immers op de website en daar kunnen we veel sneller acteren op veranderingen of ontwikkelingen dan op papier. Deze editie van De Compliance Officer besteden we wel volledig hard copy aan opleidingen, maar nu vanuit een heel andere invalshoek. We zijn op zoek gegaan naar verhalen uit de praktijk, ervaringen van deelnemers en inhoudelijke bijdragen over opleiden en leren.

Ruim een jaar geleden startte ik bij het Nederlands Compliance Instituut als manager Kennis & Opleidingen. Mijn voorliefde voor ontwikkeling van mensen en mijn ervaring in opleidings- en adviesorganisaties brachten mij hier. Elke dag mag ik samenwerken met bevlogen mensen die bezig zijn met opleiden, het organiseren van leerzame bijeenkomsten, ontwikkelen van e-learning's of bijvoorbeeld het schrijven van een nieuw lesprogramma. En dat in de context van ons prachtige werkveld: compliance en integriteit.

We werken met het team van de afdeling Kennis & Opleidingen ook hard aan de toekomst. Over de wensen van onze klanten en deelnemers, de organisatie van onze opleidingen en hoe we hier nog beter vorm aan kunnen geven. We hebben onze basis: een vast programma aan leergangen en opleidingen. We denken na hoe we ons aanbod kunnen verbeteren en uitbreiden. En dan komt onvermijdelijk de vraag: moeten we ook niet kijken naar h^oe we onze opleidingen vormgeven? Wat speelt er eigenlijk allemaal op het gebied van opleiden en leren?

Nadenken over leren is niet voor iedereen dagelijkse kost. Dat inspireerde mij om voor deze editie een verkenning te schrijven over het 'landschap van leren'. Ik wil met dit artikel 'nadenken over leren' op de agenda zetten in onze wereld van compliance- en integriteitsopleidingen. Maar meer nog hoop ik mensen te inspireren met mijn eigen enthousiasme over alles wat met leren en ontwikkelen te maken heeft.

Zelf word ik geïnspireerd door professionals als Manon Ruijters en Maarten Hoekstra, die in dit tijdschrift hun duidelijke visie op leren in ons werkveld met ons delen.

We hebben veel mensen bereid gevonden om aan deze speciale editie van De Compliance Officer mee te werken. Met als resultaat een kleurrijke editie!

Lucia Buijs





MANON RUIJTERS, HOOGLERAAR LEREN, ONTWIKKELEN
EN GEDRAGSVERANDERING VU AMSTERDAM:

**“INTEGRITEIT
ONTWIKKELT ZICH
IN DE DIALOGEN
RONDOM HET WERK”**

Manon Ruijters is hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de VU Amsterdam, lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen, en adviseur bij Good Work Company. Haar werk kenmerkt zich door een wisselwerking tussen theorie en praktijk op het gebied van leren en ontwikkelen van individu, teams en organisaties. Aan haar de vraag: (hoe) kun je integriteit leren?

Met de deur in huis: hoe kun je leren goed en integer te werken?

“Als je vraagt hoe je integriteit kun leren, merk ik dat er iets in die vraag schuurt. Het is geen vanzelfsprekende combinatie: leren en integriteit. Je zegt makkelijker: ‘Hoe kun je integriteit ontwikkelen?’ Leren en ontwikkelen worden vaak op één hoop gegooid, maar ze vormen juist een interessante aanvulling op elkaar. Leren is daarbij de dingen die je doet als je niet meer weet wat je moet doen. Leren begint op het moment dat je denkt: ‘Hè hoe zit dat/hoe doe ik dat/hoe werkt dat?’ Dán ben je aan het leren. En dat gebeurt veelal in het werk zelf. Tenzij je in je routine zit; op de automatische piloot leer je niet zo veel. Ontwikkelen gaat over het uitvergroten van iets wat al onderdeel van je uitmaakt, maar nog niet tot wasdom is gekomen. Sommige dingen kun je nauwelijks leren (van buiten naar binnen), die moet je ontwikkelen (van binnen naar buiten) en integriteit is typisch een ontwikkelbegrip.”

Hoe kun je zorgen voor ontwikkeling, bijvoorbeeld van integriteit?

“Integriteit is een onderdeel van professionaliteit. En wat we eigenlijk wel weten, maar toch vaak negeren is dat professionaliseren nog niet leidt tot professionaliteit. Je leert in een cursus misschien de basis, maar je realiseert daarmee niet een integerder mens. Dat heeft alles te maken met het gegeven dat integriteit geen competentie is, maar eerder een deugd. Deugden zijn karaktertrekken die positief van aard zijn en situatiespecifiek telkens het gulden midden treffen: niet te veel en niet te weinig. Je kunt integriteit niet in algemene zin beschrijven in een handboek. In elke situatie zal integer

handelen er anders uitzien. Integriteit ontwikkel je door gesprekken met collega's over complexe situaties en hoe daarbinnen goed werk eruitziet. Dat zegt dan meteen iets over de manager of de compliance officer; die moet dat gesprek over integriteit kunnen begeleiden.

Dat ontwikkelen van een deugd in gesprek, met elkaar, en vanuit concrete ervaringen, vraagt van professionals tijd, alertheid, durven kijken, reflecteren, afwegen, onderzoeken en bovenal: 'distantie'. Distantie is een cruciaal maar wellicht wat ongewoon concept. Om te begrijpen wat het inhoudt, zijn de Kunsten een goede leermeester. Een Larens heideland met schapen kan ontroeren, maar het puzzelt niet, het vraagt geen zoeken. Een abstract doek kan je ook raken, maar zonder dat je er betekenis aan kunt geven. Abstracte kunst maakt distantie, het daagt je uit. Het roept als het ware: 'Probeer mij eens te doorgronden, betekenis te geven'. Hoe groter je verlangen iets (in dit geval de kunst) te begrijpen, hoe meer distantie je aankunt zonder je interesse te verliezen. De een kan meer distantie aan, dan de ander. Distantie, gecombineerd met het verlangen te begrijpen, houdt ontwikkeling gaande.”

Wat kun je doen om dat in gang te zetten, bijvoorbeeld in een introductieprogramma?

“Belangstelling en nieuwsgierigheid *triggeren*. En vervolgens als begeleider op je handen zitten, bestand zijn tegen gemor en getrek, vechten tegen de gewoonte iets uit te leggen of 'rond' te maken.

In een vraagstuk als integriteit vormt de balans tussen leren en ontwikkelen een sleutel tot succes.

Het belangrijkste lijkt me om in introductieprogramma's nieuwe medewerkers al een *spark* te laten voelen van het vraagstuk, het belang, de complexiteit van integriteit. Iets doen waardoor ze zich ineens gaan realiseren: 'Wow, integriteit is echt een belangrijk onderdeel van mijn vak. Wil ik mijn werk goed doen, dan zal ik me hierin moeten verdiepen.'

Bij dit onderwerp gaat het erom mensen te raken in hun professionele identiteit. Daarvoor is het belangrijk echt met iemand in gesprek te gaan en te weten wat die persoon in beweging zet, hoe hij groot geworden is, welke waarden leidend zijn in zijn werk...

Even terug naar de grote lijn: wat je raakt, is voor iedereen anders. Het persoonlijke speelt bij ontwikkeling een veel grotere rol dan bij leren. In een vraagstuk als integriteit vormt de balans tussen leren en ontwikkelen een sleutel tot succes."

Héél zwart-wit gezegd moeten professionals, de eerste lijn, in het werk de regels volgen die compliance officers, de tweede lijn, hen opleggen. Daar speelt integriteit en de ontwikkeling hiervan een grote rol bij. Hoe kijk jij naar dat spanningsveld? "Om het hier en nu te begrijpen – en zeker in dit vak, waar een spanning zit tussen de regels van de compliance officers en het wegbewegen ervan door professionals – is het goed om te zien hoe en wie door de loop van de tijd bepaalde of de professional het goed deed. Oorspronkelijk kom je dan bij de *gentleman professional*, die volledig zelfstandig werkte. Hij studeerde graag, had voldoende geld, verleende diensten, maar hoefde niet aan zijn werk te verdienen. Wat 'goed' was, bepaalde deze professional zélf! Hij was de expert.

Hierop volgde een (tweede) fase waarin professionals zich verenigden. De verenigingen bepaalden nu wat goed werk was. Er ontstonden opleidingen en had je die met goed gevolg doorlopen dan had je daarmee je 'goed' verdiend. Vervolgens gaat – in de derde fase – de burgerij die kwaliteit bevragen: 'Oh, ben jij professional en bepaal jij alles? Ik wil weten waarom én ik wil inbreng.' In deze fase verliest de professional autoriteit en bepaalt de klant wat goed werk is. Hierna volgt, in fase vier, het ontstaan van steeds grotere organisaties die de professionele diensten verlenen. In het slim organiseren, gaat de zorg uit naar effectiviteit, efficiency, rendabel zijn. De manager komt aan de macht en bepaalt wat goed werk is. De professional volgt de protocollen en regels.

We zitten momenteel bij veel professies in de overgang van die vierde naar de vijfde fase. We realiseren ons dat regelgeving en protocollen geen garantie bieden voor kwaliteit. In de toenemende complexiteit en dynamiek van het werk (vaak interdisciplinair van aard) is er immers altijd wel een uitzondering. Opnieuw wordt naar de professional gekeken om zelf voor het vak te gaan staan. Maar wat goed werk is, bepaalt hij niet alleen. Dit wordt bepaald door het kleine collectief dat met een specifiek vraagstuk bezig is. Het 'generieke goed' bestaat niet meer. Nu bepaalt een groep professionals met elkaar wat goed werk is. Dus naast de harde regels, die in aantal afnemen, ontstaan zachtere regels. We zitten in de overgang van de plichtenethiek naar de deugdenethiek. In de basis past dat bij de professionals, maar dat vraagt wel een andere houding, andere kwaliteiten en een andere rol voor de manager of in dit geval de compliance officer. "

Hoe kun je in die overgangsfase integer zijn en blijven? “Het is van doorslaggevend belang dat je als professional stevig in je schoenen staat, een sterke professionele identiteit ontwikkelt. Van daaruit kun je zélf bedenken wat goed werk is, maar ben je ook in staat samen met collega's (vakgenoten of juist uit andere disciplines) af te stemmen. Dat samenspel vraagt bijvoorbeeld ook om water bij de wijn te doen en af en toe je morele gelijk in te leveren.

De slag die we nu maken is niet makkelijk. De aandacht verschuift van leren naar ontwikkelen. Ontwikkelen van jezelf, van je professionele identiteit, maar ook van professionaliteit, van elkaar en van gemeenschappelijke beelden van goed werk.”

Hoe kun je binnen je werk weten wat goed of integer is? “Door af te stemmen met anderen rondom specifieke vraagstukken. Maar afstemmen met anderen over wat goed is, is niet altijd eenvoudig. Dat heeft er alles mee te maken dat de beelden van goed en integer diep verankerd liggen, gevoed door hoe wij groot geworden zijn, wat we hebben meegemaakt. Om er binnen een collectief achter te komen wat goed werk is, moet je het met elkaar eens worden over wat je integer vindt in een situatie, een ervaring of een vraagstuk. Overigens vinden professionals het over het algemeen heerlijk om met elkaar in gesprek te gaan, zeker als er een vraag ligt wat jouw ervaring is, wat jij ervan denkt. Vaak ontstaat op zo'n uitnodiging dan ook een stofwolk aan ervaringen en meningen. Wat de een zegt, roept weer allerlei verschillende associaties op. Ervaringen stapelen op en waaiëren uiteen en na een tijd daalt de stof weer neer. Er lijkt genoeg gezegd. Maar wat opvalt is dat over het algemeen de conclusie ontbreekt. Het gesprek is wel beëindigd, maar heeft geen punt gekregen. En dáár

ligt een belangrijke uitdaging. Een uitdaging waarin (naast een formele leider) een *professional leader* een rol kan spelen. Want hier is iemand nodig die onder gelijken vooruit stapt en het gesprek samenvat in een 'tijdelijk werkbare overeenkomst', een norm voor goed werk. En dat is helemaal niet zo eenvoudig.

Is het dan niet de taak van de manager om het gemeenschappelijke morele gelijk te definiëren? Om het gesprek over goed en integer te begeleiden? “Ja, ook dat is een optie. Want ook de taak van de manager verschuift. Waar deze vroeger de regels bepaalde, controle uitvoerde en zorg had voor persoonlijke ontwikkelingen, is hij nu nodig in het collectief leren. De professional leader heeft echter meer natuurlijk overwicht en inzicht in de vraagstukken. Zijn of haar samenvatting

Het 'generieke goed' bestaat niet meer. Nu bepaalt een groep professionals met elkaar wat goed werk is.

(‘Alle gehoord hebbend, stel ik voor voorlopig eens op deze manier te gaan werken.’) zou wel eens meer gewicht in de schaal kunnen leggen. Niet gezegd dat de manager dat niet kan, maar het is niet zijn inhoud. Het samenspel tussen professional leaders en managers zou van grote toegevoegde waarde kunnen zijn om als organisatie stappen te maken in dit soort ontwikkelingen.”

Hoe ontwikkel en ondersteun je professional leaders?

“Onderzoek hiernaar staat nog in de kinderschoenen. Lastig is dat het benoemen van de professional leaders, ze een formele erkenning geven, het einde van het professional leadership betekent. Andere professionals herkennen hem of haar dan niet meer als gelijke. Duidelijk is wel dat de vaardigheid om een collectief van professionals goed te begeleiden steeds belangrijker wordt, zodat je het gesprek, bijvoorbeeld over integer zijn, goed kunt leiden, samenvatten, conclusies kunt trekken en in werkbare afspraken omzetten. De ontwikkeling van een ander soort leider en leiderschap is hierbij van cruciaal belang. Professional leaders kunnen daarin van meerwaarde zijn en het gesprek over integriteit en het ontwikkelen van integer gedrag binnen een organisatie begeleiden én veranderen!”

Zouden wij als opleidingsinstituut deze nieuwe leiders kunnen ondersteunen? “Ik begrijp dat er veel aandacht is voor dialoog en het goede gesprek. Dat vormt een mooie basis. Van hieruit is het de uitdaging hen te helpen gesprekken zo te begeleiden dat het een groep professionals, bijvoorbeeld compliance officers of bankiers, lukt om tot gemeenschappelijke beelden van goed werk te komen. Ondersteuning in de vorm van een opleidingstraject of module kan daarbij helpen.

Ik denk dat het Nederlands Compliance Instituut in het vraagstuk van integriteit, naast het versterken van de dialoog over goed werk, op een aantal punten van betekenis kan zijn. Het versterken van professionele identiteit en het activeren van belangstelling en nieuwsgierigheid voor integriteit vormen daar zeker onderdeel van: Snappen professionals waar ze van zijn? Welke rol heeft integriteit in hun leven gespeeld? Waarom denken ze erover zoals ze erover denken? Hoe raakt integriteit hun vak? Zo leg je de basis. Vervolgens ontwikkelt integriteit in een organisatie zich in de dialogen rondom het werk.”



Manon Ruijters houdt zich bezig met professionaliteit, professionele identiteit en organisatieontwikkeling. Het samenspel tussen professionals en managers boeit haar. Onderzoek en praktijk lopen in haar werk bij voortduring in elkaar over.

“De praktijk houdt me op het rechte spoor: de onderwerpen en vraagstukken die daar opkomen, sturen de ontwikkeling. Wat ik in de praktijk tegenkom versmelt vervolgens in het lopende onderzoek en omgekeerd. Ik verleid graag collega professionals om mee te onderzoeken en mee te schrijven, en zo te bouwen aan hun vak en aan Goed Werk.”

KNELPUNTEN VOOR DE COMPLIANCE OFFICER BIJ HET GEVEN VAN KLASLOKAALTRAININGEN

Anders dan door niet-compliance collega's wordt er niet vaak door compliance officers zelf iets geschreven over het onderwerp opleiden/trainingen geven, althans over de effectiviteit ervan. Terwijl dit toch een intrinsiek deel uitmaakt van het takenpakket van menig compliance officer. Het is misschien wel het belangrijkste onderdeel. In wat grotere financiële instellingen is het vaak zo dat het opleiden van medewerkers in een financiële instelling ofwel volledig extern wordt belegd ofwel behoort tot een gespecialiseerde compliance trainingsspecialist, die dan samenwerkt met een 'training & awareness'-sectie van HR professionals die zulke trainingen coördineren. Het voordeel van het bij een kleinere bank werken is dat alle trainingsfacetten voor mij de revue passeren, zowel op de inhoud, de logistieke uitvoering ervan alsmede de communicatie ervan naar toezichthouders, de bank en relevante externe partijen.

Het schrijven, uitrollen en presenteren van inhoudelijk trainingsmateriaal doe ik inmiddels zo'n jaar of zestien. Voor allerlei publiek, op verschillende niveaus en in verschillende talen. Eén ding is zeker: op maat gemaakte trainingen die in een klaslokaal gegeven worden zijn zoveel meer effectief dan de alom vertegenwoordigde *e-learning*s op compliancegebied. Een andere constatering is dat de interne compliance officer in beginsel veel beter toegerust is om zijn eigen collega's te trainen. Immers, hij kent de organisatie, heeft historisch inzicht in bestaande problemen en incidenten en kan dus veel beter een risico-inschatting maken hoe de training aangeleverd zou moeten worden. Natuurlijk kan men hier een kanttekening bij plaatsen.

E-learning's zijn een noodzakelijk kwaad in geval er simpelweg te veel medewerkers binnen kortere tijd getraind moeten worden. Het is daarbij standaard dat de meeste organisaties niet toegerust zijn met een enorme compliance-afdeling, zodat klaslokaal-trainingen verzorgen voor eenieder logistiek onhaalbaar wordt. Hoewel e-learning's vandaag de dag zoveel beter zijn geworden (mede door *gamification* van de inhoud), blijft het aanpappen omdat er simpelweg geen manier is om na te gaan of er al dan niet gechicaneerd wordt met het doen van e-learning's, testvragen inclusief.

Soms nopen de omstandigheden ertoe dat er geen keuze is dan een training extern te beleggen. Er is geen capaciteit binnen de compliancefunctie om de training zelf te beleggen, of als gevolg van een incident legt de toezichthouder de eis op om een training extern te laten verzorgen. "Vreemde ogen dwingen."

Bovenstaande observaties zullen door veel compliancecollega's gedeeld worden. Ik denk overigens dat er door organisaties nog slagen gemaakt kunnen worden ten aanzien van trainingsbeleid. Ik zie nog te vaak dat zoiets als een afvink-exercitie, een last, wordt beleefd – tot in alle lagen van de organisatie. Training geven aan medewerkers moet een strategisch belang dienen. Zoiets moet door de *board* worden benadrukt in haar communicatie naar buiten toe. Naleving ervan moet plaatsvinden op het niveau van KPI's die een groot onderdeel uitmaken van de prestatienormen van iedere medewerker. Het belang is dat eenieder op één lijn zit ten aanzien van hetgeen de organisatie toelaatbaar en ontoelaatbaar acht. Dit gaat verder dan compliance met externe regelgeving, het dient de eigen interne *polities* als leidraad te nemen.

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.



LEERGANG BESTRIJDING WITWASSEN & TERRORISME- FINANCIERING DOOR DE JAREN HEEN

David Rogozinski

Voordat wij 's ochtends de krant openen, kunnen wij er inmiddels wel vanuit gaan dat witwassen, terrorismefinanciering of een andere vorm van financieel-economische criminaliteit orde van de dag is. Mede door de maatregelen die toezichthouders hanteren jegens (groot)banken in de afgelopen maanden en jaren, wordt de financiële sector, en dan met name het bankwezen, met argusogen in de gaten gehouden door de media, politiek en toezichthouders. Immers, de financiële instellingen worden geacht hun wettelijke, zogenaamde 'poortwachtersfunctie' adequaat uit te oefenen.

Het Nederlands Compliance Instituut ondersteunt banken en andere financiële instellingen bij het uitoefenen van deze functie, door middel van advies, detacheringen en opleidingen, waaronder de Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering (LBW): een opleiding die continu in ontwikkeling is. In dit artikel duiken we dieper in die ontwikkeling van de leergang: hoe zorgen we ervoor dat de LBW meegaat met de tijd en de ontwikkelingen in de wetgeving en maatschappij?

Witwasbestrijding: iets van vandaag?

Zonder al te ver terug te gaan in de geschiedenis, vindt witwassen haar oorsprong aan het begin van de vorige eeuw, toen de bekende crimineel Al Capone gebruik maakte van zijn 'laundromats' om de opbrengsten van zijn criminele activiteiten wit te wassen.

Echter, financieel-economische criminaliteit, en dan voornamelijk witwassen en terrorismefinanciering, zijn in de afgelopen twee á drie decennia in een versneld tempo op de internationale en Nederlandse agenda gekomen.

Er ontstond een domino-effect: meer aandacht voor criminaliteit, nieuwe internationale standaarden, strengere wet- en regelgeving, meer toezicht op de gereguleerde instellingen en vervolgens de noodzaak tot het aanscherpen van compliance standaarden binnen deze instellingen. Als antwoord hierop introduceerde het Nederlands Compliance Instituut in 2012 voor het eerst de LBW.

LBW: een terugblik

Wij hebben de leergang ontwikkeld met het doel de medewerkers met diverse functies binnen de financiële sector op te leiden omtrent de belangrijkste elementen van het bestrijden van witwassen en terrorismefinanciering. In de leergang wordt aandacht besteed aan het gehele publiek-private spectrum van de anti-witwasketen, van de banken tot de FIU-NL tot de toezichthouders, in Nederland, Europa en verder.

Sinds de eerste editie is de LBW aanzienlijk ontwikkeld om aan de toenemende behoefte van de financiële sector aan de aangescherpte compliance en *customer due diligence*

(CDD) standaarden te voldoen. Oorspronkelijk bestond de leergang uit vier modules. De eerste module was een zelfstudiepakket, bestaande uit een Praktijkgids en Werkboek Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering, waarin de relevante thema's diepgaand werden beschreven en waarbij de deelnemers de theorie konden toepassen op hun instellingen door middel van diverse vragen en opdrachten.

De andere drie modules bestonden uit een cursus van zes dagdelen, verzorgd door kundige en ervaren docenten uit zowel de private als publieke sector, waarin alle relevante CDD-onderwerpen aan bod kwamen, waaronder de wet- en regelgeving in zowel de EU als in Nederland, CDD, het cliëntonderzoek, transactiemonitoring, het melden van ongebruikelijke transacties, de sanctieregelgeving en de toezichthouders.

LBW anno 2019

Sinds het begin van de leergang streven wij er continu naar de leergang actueel, relevant en uitdagend te houden. De leergang heeft tegenwoordig een vergelijkbare opzet als in het begin. De vier modules zijn nog steeds het uitgangspunt en de behandelde thema's komen in hoofdlijnen overeen. Door de jaren heen zijn de modules wel aanzienlijk uitgebreid en geactualiseerd. Wij houden de actualiteiten en ontwikkelingen in de wetgeving en sector zeer nauwkeurig bij, zodat wij middels de leergang, de actuele en relevante kennis, *best practices* en inzichten met onze deelnemers kunnen delen. Tijdens de opleidingsdagen gaan wij bijvoorbeeld graag een inhoudelijke discussie aan met de deelnemers over aankomende wetgeving, actualiteiten, of uitdagingen in de praktijk.

Wij zijn trots op de ontwikkeling van de leergang. Sinds het begin werken wij samen met een zeer ervaren docententeam samengesteld uit compliance professionals van binnen en buiten ons instituut, met diverse achtergronden, zowel publiek als privaat. Dit team stelt de inhoud van het zelfstudiepakket samen en verzorgt de opleidingsdagen. Hierdoor is de leergang toonaangevend geworden in Nederland.

Tegenwoordig leiden wij jaarlijks duizenden CDD/compliance professionals op, met verschillende ervaringen en achtergronden en uit diverse branches. Ons streven is continu toegevoegde waarde te bieden aan zowel young professionals, als ervaren CDD/compliance professionals, uit diverse type instellingen in de financiële sector: waaronder banken, verzekeraars, leasemaatschappijen, en betaaldienstverleners. We bieden de leergang aan in zowel het open



aanbod als incompany, waarbij deelnemers en instellingen de keuze hebben welke modules zij willen volgen.

Vooruitzichten

CDD is en blijft een urgent onderwerp. Om de leergang actueel, educatief en uitdagend te houden, integreren we nieuwe methodes en leervormen. Onlangs hebben wij nieuwe onderdelen toegevoegd aan de leergang. Een voorbeeld hiervan is het Anti-witwasspel in de vorm van een *escape room*, waarin wij deelnemers uitdagen de opgedane kennis in de praktijk toe te passen. In het artikel op pagina 38 lees je hier meer over.

Wij hebben de ambitie blijvend nieuwe initiatieven te ontwikkelen, waarbij wij de behoefte van de deelnemer en de instelling niet uit het oog verliezen. We ontwikkelen steeds nieuwe modules, die inmiddels al incompany worden ingezet en geëvalueerd. Bovendien bieden wij een CDD e-learning aan, die zowel in Nederlands als Engels beschikbaar is.

De continue ontwikkeling van de LBW gaat niet alleen over de inhoud, maar ook over praktische zaken, zoals taal. We merken bijvoorbeeld dat steeds meer internationale instellingen zich in Nederland vestigen en behoefte hebben aan educatie op het gebied van CDD. Daarom zal de LBW vanaf 2020 ook in het Engels beschikbaar zijn (zie pagina 41).

Wil je meer weten over onze opleiding? Neem dan contact met ons op!

TRAINEN VAN HET GEWETEN

Henriëtte Bout

Bij ieder begin van een training, start ik met het voorstellen van mezelf: 'Ik ben Henriëtte Bout en het is mijn werk om het geweten te trainen van ambtenaren, politici en studenten.' Ik hoor ze denken: 'Geweten trainen, hoe dan?' Het is uitdagend maar het kan. In het volgende vertel ik waarom dat belangrijk is en hoe. Wat zijn visies op het geweten? Is het in het lichaam aanwijsbaar? Hoe werkt het? Hoe kun je het beïnvloeden, voor de gek houden of uitzetten? Kun je het stimuleren bij het oordelen over wat het goede is om te doen?

'De ziel weegt 21 gram'

Het geweten wordt door mensen vaak ervaren als een stem die je vertelt of je de goede dingen doet: het engeltje op je schouder, het beeld in de spiegel dat je confronteert met je handelen.

'Een innerlijke rechtbank waarin een rechter een (...) oordeel velt over het (...) oordeel van het subject', zoals hedendaags filosoof Bert Musschenga het verwoordt (Musschenga, 2017).¹

In het verleden is dit nog wel eens letterlijk genomen. Men dacht dat het geweten onderdeel was van de ziel en zocht naar de fysieke plek in het lichaam waar die ziel dan zat. Of hoeveel de ziel dan zou wegen. Een arts meldde in begin vorige eeuw trots dat hij had bewezen dat de ziel 21 gram woog. Maar dat onderzoek werd in de wetenschappelijke wereld compleet onderuitgehaald. Tegenwoordig denken we het geweten niet langer in termen van een letterlijk fysieke structuur maar 'als een geheel van vermogens dat mensen in staat stelt om niet alleen moreel te denken maar ook te voelen en

te handelen', aldus Musschenga. Een functie waar de hersenen nauw bij betrokken zijn. In de volgende paragrafen zal ik nader in gaan op de drie aspecten die Musschenga hier aanhaalt en zal ik betogen dat die alle drie trainbaar zijn.

Morele intuïties

Morele intuïties zie ik als een reflexmatige werking van het geweten. Het regelt in de eerste plaats dat wij zonder nadenken automatisch onze directe naasten beschermen. Over het algemeen redden mensen eerst hun kind, dan hun moeder, en achtereenvolgend hun partner of vader (die strijden om de derde plaats), huisdier en dan pas mensen waar ze zich minder mee verbonden voelen.

Onze morele intuïtie kan met andere woorden fors gekleurd zijn en gericht zijn op het bevoorrechten van onze binnenkring. Dat is heel handig voor een groepsdier als de mens om je eigen groepsleden te redden en door hen beschermd te worden.

Maar het is niet genoeg voor bijvoorbeeld een ambtenaar die een moreel vraagstuk op zijn werk moet oplossen. Hij mag bekenden niet bevoordelen ten opzichte van andere burgers.

¹ DOI: <https://doi.org/10.5117/ANTW2017.3.MUSS>

Onze morele intuïtie is altijd aan het werk. Maar het bijzondere van mensen is dat ze kritisch kunnen reflecteren op hun intuïtie. En dat het geweten dus meer kan zijn dan een reflexmatige actie.

Moreel voelen, denken en handelen in de hersenen

In onze hersenen blijken er twee verschillende maar samenwerkende neurale paden betrokken te zijn bij moreel voelen, denken en handelen: het affectieve pad en het cognitieve pad.

Bij het affectieve pad is het zoogdierenbrein betrokken (specifiek: de amygdala). Maar ook ons empathisch vermogen dat min of meer te lokaliseren is in een gebied

in de hersenschors waar spiegelneuronen actief zijn, waardoor we letterlijk dezelfde fysieke reactie kunnen krijgen die een ander vertoont.

Die affectieve of gevoelskant laat je merken dat je mogelijk schade gaat veroorzaken en koppelt daar een emotie aan, zoals angst, schuld of schaamte. Met die emotie komt ook een fysieke reactie op gang: je maag trekt samen, je krijgt kippenvel, je handen worden nat, je kin wijkt, je wenkbrauwen fronzen. Emoties en fysieke reacties zijn gekoppeld.

Volgens neuroloog Damásio wordt deze koppeling van emoties aan lichamelijke ervaring als een soort stempel opgeslagen in het voorste gedeelte van onze hersenschors: de prefrontale cortex. Deze lichamelijke stempels worden

Dat het geweten inclusief je morele intuïtie je enerzijds influïstert wat het goede is om te doen en anderzijds te beïnvloeden is, is zowel hoopgevend als onbehaaglijk.



Het doel van trainingen van het geweten is wat mij betreft om deelnemers te helpen om deze functie van hun hersenen (weer) te hanteren.

in de prefrontale cortex omgezet in mentale beelden, patronen of kaarten. Er hoeft vervolgens maar een fysieke respons in je lichaam op te treden of de bijbehorende emotie en wellicht het oordeel over wat te doen, zullen volgen. Op die wijze vindt conditionering plaats. Zo kan volgens hem morele intuïtie ontstaan en zich ontwikkelen: doordat ervaringen in de hersenschors worden opgeslagen, worden zij herkend in een nieuwe situatie waarnaar je automatisch gaat handelen in de nieuwe situatie, zoals je eerder handelde in het verleden.

Bij het rationele, reflecterende of cognitieve pad is met name de hersenschors betrokken. Deze is verantwoordelijk voor cognitieve, emotionele en motivationele processen, zoals plannen, impulsbeheersing en doelgericht handelen.

'Ok, ik wil intuïtief mijn zwager die opdracht van 3 miljoen euro geven zodat hij niet de competitie hoeft aan te gaan met de anderen en lekker geld kan verdienen waar hij mijn zus en hun kinderen goed van kan verzorgen. Maar is dat wel ok eigenlijk? Zijn er ook andere rechten en belangen die hier spelen? Hoe leg ik dit uit aan de grote bouwmaatschappij die altijd keurig volgens de regels meedingt naar opdrachten? Dat kan ik toch niet maken?'

Het samenspel van affectieve en cognitieve processen regelt dat je rekening houdt met de positie van een ander, buiten jouw binnenkring. En dat je argumenten of woorden hebt waarom het inderdaad een heel goed idee is om in een situatie je morele intuïtie te verwerpen of juist te volgen.

Het is een prachtig verschijnsel, dat wij het perspectief van een ander mens kunnen overnemen en kunnen invoelen, letterlijk invoelen en daar gedachten bij kunnen vormen.

Ook als die ander buiten onze *inner circle, tribe, bubble* of gewoon groepje valt. '*It is what the brain does*', zei hedendaags filosoof Dennett al.

Beïnvloeden van het geweten

Het geweten kan beïnvloed worden op alle drie aspecten waar het uit bestaat: denken, voelen, handelen.

Het vermogen om te denken kan bijvoorbeeld geblokkeerd worden door rationalisaties toe te passen. Dan levert het denkende aspect van het geweten argumenten op die sterk lijken maar in wezen zwak zijn: drogredenen of smoesjes. In de praktijk en op werkvloeren kom je ze veel tegen: 'Ik doe gewoon mijn werk', 'Mijn manager wil het zo', 'Zo doen we het altijd', 'Je voorganger was het er mee eens', 'Je collega's doen het ook'. Je denkt dan niet meer na over waarom je iets doet of laat. Een fenomeen dat '*silencing*' wordt genoemd.

Ook kun je het denkende aspect van het geweten bewust een bepaalde kant opsturen. Bijvoorbeeld door tegenargumenten te klein te maken en ondersteunende argumenten te groot. Of door bepaalde argumenten over te slaan, niet te zien. Een fenomeen dat '*onthechting*' wordt genoemd. Dan raakt de rationele onderbouwing uit balans. En je houdt jezelf of de ander een beetje voor de gek. Systematische en kritische reflectie is een manier om het cognitieve aspect van het geweten te beïnvloeden of te stimuleren. Bewust nadenken over je morele oordeel met andere mensen, helpt je om blinde vlekken te voorkómen en je oordeel evenwichtig en goed onderbouwd te laten zijn.

Ook het vermogen om te voelen en te handelen, is te beïnvloeden. Mensen blijken geconditioneerd en die

conditionering is bij te sturen doordat onze somatische stempels zich aanpassen.

Wanneer je voor lange tijd ondergedompeld bent in een bepaalde cultuur (of werkomgeving), waarin iedereen bepaald moreel gedrag vertoont en bepaalde morele overtuigingen deelt, dan pas je je morele gedrag hier op aan. Een fenomeen dat socialisatie wordt genoemd. Als in die cultuur systemen of instituties aan het werk zijn die bepaald moreel gedrag belonen en ander gedrag bestraffen, dan stuurt dat onbewust ook jouw beslissingen en je gedrag. Denk aan rechtbanken die oordelen op een bepaalde manier, beloningen die ouders, leraren, bazen koppelen aan bepaald gedrag. Mensen die wel eens een *culture shock* hebben meegemaakt, of die na tien jaar van werkomgeving zijn gewisseld, zullen dit beamen. Het kan aanvoelen alsof je van een rechtsrijdend land ineens in een linksrijdend land terecht bent gekomen. Alles is anders, je moet opnieuw conditioneren: nieuwe intuïties opbouwen.

Dat het geweten inclusief je morele intuïtie je enerzijds influïstert wat het goede is om te doen en anderzijds te beïnvloeden is, is zowel hoopgevend als onbehaaglijk.

Trainen van het geweten

We gaan er vaak vanuit dat het trainen van het geweten een goede zaak is. Maar van al deze inzichten over de werking van het geweten kan ook gebruik gemaakt worden bij *brainwashing*, radicalisering, ideologisch gedreven terrorisme. Het geweten maakt geen onderscheid. Het is niet de scherprechter die het algemeen en universeel goede van het algemeen universeel kwade onderscheidt. Mensen kunnen met dezelfde vermogens verschillende morele visies hebben en het gebruiken om er dood en verderf mee te zaaien. Of om er een rechtvaardige samenleving of oplossingen voor het wereldvoedselprobleem mee te realiseren. Ik maak me sterk voor trainingsprogramma's die dat laatste beogen.

Veel ervaring is er met trainingsprogramma's die zich louter richten op het analyseren van morele dilemma's. Met soms impliciet en soms expliciet de verwachting of de hoop van de opdrachtgever dat daarmee niet alleen individuele medewerkers maar zelfs de hele organisatie 'het goede' gaat doen. Er vanuit gaande dat iedereen na de training hetzelfde verstaat onder 'het goede'.

Een dergelijk ingericht programma, is mijns inziens, om meerdere redenen zinloos. Niet in de laatste plaats omdat het een te beperkt aspect van het geweten traint, namelijk

alleen het rationele cognitieve gedeelte. Om het geweten te trainen zodat het kan bijdragen aan collectief gewenst gedrag is meer nodig, namelijk:

1. Een context die zodanig is ingericht dat die het gewenste morele gedrag makkelijk maakt, stimuleert en beloont. En dat ongewenst moreel gedrag zoveel mogelijk onmogelijk maakt, en bestraft als het wel heeft plaatsgevonden.
2. Aandacht voor alle trainbare aspecten van het geweten, dus niet alleen de cognitieve aspecten, maar ook het vermogen om te voelen en te handelen in morele kwesties.

Op cognitief niveau is het blootleggen van blinde vlekken, rationalisaties, drogredenen en smoesjes trainbaar. Oefeningen in het tonen van morele moed stimuleren het morele voelen en handelen.

Wanneer is het trainen van het geweten effectief?

Er wordt veel onderzoek gedaan naar effectiviteit, impact, opbrengst, *return on investment* van trainingen. Over het algemeen weten we dat mensen met name onthouden of het leuk was, gezellig, vrolijk, zinnig, verhelderend, serieus. Gevoelsaspecten. De cognitieve inhoud onthoudt men nog zo'n week of drie. Dus een opfris of vervolg na drie weken is verstandig als je wilt dat de inhoud echt beklijft. Maar als er niet dagelijks met de inhoud wordt gewerkt, is na een maand of zes ook dat leereffect weg. Ik heb niet de illusie dat dat met moreel leren anders zou zijn.

Het doel van trainingen van het geweten is wat mij betreft om deelnemers te helpen om deze functie van hun hersenen (weer) te hanteren. Als het bijvoorbeeld in de knel is geraakt in rationalisaties van henzelf of van de groep, of als het hen de verkeerde kant op neigde te sturen en tegensturen niet lukte. Zodat de deelnemers weer in staat zijn hun morele denken, voelen en handelen in overeenstemming te hebben met wie ze zijn of willen zijn.

Henriëtte Bout is senior adviseur en trainer bij Bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam. Zij werkt op de Universiteit Nyenrode onder leiding van Edgar Karssing en Ronald Jeurissen aan een proefschrift over collectieve morele leerprocessen.

LISAN VAN ZANTE

COÖRDINATOR OPEN OPLEIDINGEN

1. Beschrijf jezelf in 5 trefwoorden.

Nuchter, zwart-witdenker, buitenmens, gedreven, verantwoordelijk.

2. Wat wilde je worden toen je klein was?

Als kind heb ik jaren het idee gehad dat ik politie te paard wilde worden. Het leek me als een echt paardenmeisje geweldig om werk met hobby te combineren. En het is ook nog eens ontzettend stoer! Op de middelbare school heb ik na een aantal gesprekken met een adviserend studiecoach gekozen voor een economische richting en de politiekant laten varen. Uiteindelijk ben ik Commerciële Economie gaan studeren en nu bij het Nederlands Compliance Instituut werkzaam.

3. Wat is het leukste dat je gisteren hebt gedaan?

Op dit moment zijn wij op zoek naar een nieuwe collega op onze afdeling. In het kader daarvan heb ik (als teamlid) gisteren sollicitatiegesprekken bijgewoond. Voor mij een onbekend terrein, zo aan de andere kant van de tafel, maar ik vind het interessant om elk individu te ontdekken als potentiële collega. Waar liggen kwaliteiten en raakvlakken? Hoe komt iemand tot zijn recht in de functie en is er (bijvoorbeeld) ontwikkelingspotentieel? Een leuke ontdekkingstocht binnen relatief korte tijd!

4. Welke eigenschap van je komt het best tot zijn recht als coördinator open opleidingen?

Mijn gedrevenheid en snelle manier van schakelen zijn eigenschappen die ik in mijn huidige functie veel nodig heb. Het werk wisselt snel en met een deelnemer aan de telefoon is het snel schakelen naar zijn of haar dossier. Dit helpt om optimaal advies te kunnen geven. Daarnaast ben ik sterk in procesmatig werken, waardoor ik veel overzicht heb in mijn eigen werk en de verschillende processen binnen mijn functie goed kan coördineren.

5. Waar krijg jij energie van?

Positiviteit. Van zowel collega's als ook van deelnemers. Ik kan energie krijgen van een opgewekte deelnemer aan de telefoon die een vraag stelt over zijn of haar opleiding, maar ook zeker van een complimentje terug. Als ik iets op een prettige manier hebt afgehandeld of een snelle reactie heb gegeven waardoor een deelnemer weer verder kan. Als ik dit van een deelnemer of collega terug krijg, dan geeft mij dat zeker extra motivatie en energie.

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

Als mijn werkdag nuttig is geweest en ik in een lekker tempo mijn werk heb kunnen doen. Ik hoef daarin niet altijd grootse resultaten in projecten te hebben, soms geeft 'puinruimen' of een mailbox helemaal leeg hebben ook een tevreden gevoel.

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

Dit was bij een van mijn eerdere werkgevers. Bij de start van mijn dienstverband bleek daar een enorme uitdaging te liggen in het certificatensysteem. Bijna alle orders die uitgeleverd waren in de voorgaande periode hadden een certificaatblokkade waardoor de klant niet wilde betalen. Het was een enorme uitzoekklus op locatie en in de voorraad, soms ook bij de leverancier. Het heeft mij heel veel tijd en frustratie gekost, maar ook doorzettingsvermogen. Het resultaat was er wel, de klant kon uiteindelijk al zijn facturen betalen en mijn werkgever mocht weer leveren. Als starter op de arbeidsmarkt waren de bedragen waar ik toen mee te maken kreeg behoorlijk, dus het is mij altijd wel bijgebleven dat ik daar een bijdrage aan heb kunnen leveren.



8. Welke gebeurtenis in je (werkende) leven is belangrijk voor je geweest?

De keuze om terug te stappen uit de sales werkzaamheden. In mindere tijden heeft de druk van het scoren niet bijgedragen aan mijn werkplezier. Onder druk werken kan ik gelukkig prima, maar dan wel met enige eigen invloed. Nu ik werk in een meer afwisselende functie waarin ik meer procesmatig werk, heb ik het veel meer naar mijn zin.

9. Waarin zou jij je verder willen ontwikkelen?

Een van mijn valkuilen is mijn verantwoordelijkheidsgevoel. Op veel vlakken kom ik dit tegen en in bepaalde gevallen kan dit een belemmering zijn. Ik zou op dit gebied voornamelijk de ontwikkeling willen maken dat ik de verantwoordelijkheid van een ander niet ervaar als mijn eigen verantwoordelijkheid. Daardoor neem je dan een stuk minder druk en zorgen op je.

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

Omdat ik in mijn huidige en voorgaande functies veel telefoneer is het noemen van het bedrijf een automatisme. Omdat ik op dat moment ook bezig was met een mailinglist nam ik de telefoon op met 'bedrijfsnaam'.nl. De bellende persoon was gelukkig een goede relatie die ontzettend heeft gelachen, maar als toenmalig stagiair kleurde ik natuurlijk behoorlijk rood. Gelukkig hebben we er op kantoor en ook later nog regelmatig om gelachen. Qua blunders heb ik gelukkig weinig meegemaakt!



Sinds april 2015 werkt Lisan van Zante bij het Nederlands Compliance Instituut. Hiervoor was zij werkzaam in functies met een commerciële achtergrond. Zij is betrokken bij de algemene communicatie rondom de open opleidingen voor deelnemers, locaties en docenten.

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

MELANIE VAN DEN BERG

Voor deze bijdrage ben ik op zoek gegaan naar de datum van de eerste leergang die ik voor het Nederlands Compliance Instituut heb gegeven. Mijn zoektocht bracht mij zes jaar terug in de tijd.
Time flies when you're having fun!

In de afgelopen jaren heb ik veel (aankomende) compliance officers les mogen geven in het mooie compliancevak. Ik heb de eer de deelnemers in de avond les te geven en kan je zeggen dat dit voor hen niet altijd gemakkelijk is. Zeker niet na een hele dag opleiding en met in het vooruitzicht de titel van een van mijn onderdelen: juridische inrichting. Ik zie sommige deelnemers bedenkelijk kijken als ik enthousiast over juristerij begin te vertellen. Maar na enige tijd zitten de meesten rechtop en doen goed mee. Het mooiste compliment vind ik altijd als iemand na afloop zegt echt iets anders te hadden verwacht en het een goede en boeiende opleiding te hebben gevonden. Daar doe je het toch voor! Mijn drive om les te geven is het overbrengen van kennis en om praktische tips en mogelijkheden mee te geven. Overigens ben ik niet de enige die kennis overbrengt, ik probeer ook altijd voorbeelden vanuit de zaal te laten delen. Zo leren we weer van elkaar.

Inspiratie voor mijn opleiding haal ik uit artikelen, congressen en mijn dagelijks werk. Bij Achmea Holding ben ik in 2010 begonnen met compliance. Ook alweer bijna tien jaar geleden. Wat ik altijd belangrijk vind, is dat compliance niet doorslaat, maar zo pragmatisch mogelijk blijft. Geen ivoren toren mentaliteit, maar samen met de business zorgen dat het bedrijf compliant is en blijft. Dit geef ik ook mee aan de deelnemers. Mijn focus ligt niet alleen op de harde kant van compliance, maar zeker zo belangrijk is de zachte kant: behavioural compliance. Waarom doen de mensen wat ze doen en wat is het effect van bijvoorbeeld de *tone at the*

top? Dit soort vraagstukken houdt mij bezig. Voor een eerdere versie van het Jaarboek Compliance heb ik daarover een artikel¹ geschreven.

Na Achmea heb ik bij verschillende bedrijven compliance-functies uitgeoefend of als manager opgezet. Binnen en buiten de financiële sector. Mijn laatste opdracht was het opzetten van *three lines of defence* bij een bedrijf in de zorg. Mijn ervaring van compliance in de financiële sector kwam daarbij goed van pas. Onlangs ben ik als manager bij Argenta Bank begonnen en mag ondermeer het CDD-gedeelte aansturen. Ik hoop hier weer nieuwe inspiratie uit te halen die ik kan gebruiken in de opleiding.

Niet elke opleiding gaat overigens geheel vlekkeloos... Zo was het hotel eens bezig met het alarm. Om de tien minuten ging het alarm heel hard af. Echt om gek van te worden. Net toen ik op het punt stond buiten verder te gaan, stopte het gelukkig. En de keer dat het zo heet was dat ik zwetend les gaf en het NCI als verrassing met ijsjes kwam. En heel recent kwam een eend eens een kijkje nemen in de zaal. Dat was al hilarisch en helemaal toen hij begon te poepen. Ja, in zes jaar maak je van alles mee.

1 Mr. dr. M.F.M. van den Berg, You have been nudged! Verkenning naar de grenzen van nudging en de samenkomst met data science. In: *Jaarboek Compliance 2017*, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut, 2017.

Voor mij als docent is het erg fijn dat er altijd een aanspreekpunt vanuit het Nederlands Compliance Instituut bij de opleidingen aanwezig is. Niet alleen de aanwezigheid maar alles wat geregeld wordt en bovenal de hartelijkheid is prettig.

Ik geef trouwens niet alleen les bij het Nederlands Compliance Instituut, ik volg er ook graag een opleiding. Zelfs al langer dan ik zelf les geef. Het Nederlands Compliance Instituut is een begrip in complianceland voor de financiële sector, maar door mijn werkzaamheden in de zorg kwam ik erachter dat ze ook in die branche een begrip zijn. De toegevoegde waarde zit er voor mij in dat veel docenten vanuit ervaring doceren en weten tegen welke uitdagingen je aanloopt.

In het kader van *time flies when you're having fun*: ik hoop je snel (weer) te zien bij een van de opleidingen! Ik heb er zin in.

Melanie van den Berg is Manager Operations en CDD bij Argenta Bank. Daarnaast is zij commissaris bij Quirin Diagnostics. Tevens verzorgt zij trainingen (Legal & Compliance) vanuit haar bedrijf Berglegal. In 2006 is zij gepromoveerd aan de Universiteit van Tilburg. Melanie is aan het Nederlands Compliance Instituut verbonden als docent voor de Leergang Compliance Professional.





MAARTEN HOEKSTRA, SENIOR EXPERT COMPLIANCE DEVELOPMENT
ABN AMRO:

**“LEER NAVIGEREN
IN HET GRIJZE
GEBIED”**

Maarten Hoekstra is Senior Expert Compliance Development bij ABN AMRO. Eén van de opdrachten van zijn team is compliancebeleid onder de aandacht van alle bankmedewerkers brengen én het te activeren. Hiervoor gebruikt hij inzichten en technieken uit onderwijskunde, zijn achtergrond. “De grootste uitdaging is om ervoor te zorgen dat medewerkers ook als regels geen uitkomst bieden, bijvoorbeeld in ‘het grijze gebied’, weten hoe ze het goede kunnen doen.”

Je hebt onderwijskunde gestudeerd. Dat is opmerkelijk binnen compliance. Hoe helpt deze achtergrond compliance binnen ABN AMRO?

“Onderwijskunde gaat over de praktijk en over gebruik, over manieren zoeken om iets voor elkaar te krijgen, terwijl compliance vaak gaat over protocollen, beleid, procedures en controlemechanismes. Onderwijskunde geeft handvatten om procedures en beleid te activeren. De menselijke factor vinden we bij compliance soms wat lastig.

Bij onderwijskunde leer je hoe je aandacht kunt krijgen. Hoe kun je iets op een prettige manier overbrengen zodanig dat het beklift? Mijn toegevoegde waarde zit 'm in het *activeren* van het compliancebeleid; hoe zorgen we dat de papieren werkelijkheid wordt doorvoeld? Met methodes uit de onderwijskunde kunnen we bijvoorbeeld de weg van de *letter* van compliance naar de *geest* ervan verkorten en relevanter maken.”

Welke wijsheden vanuit je studie zijn nuttig in je werk als compliance expert? “De toegevoegde waarde van onderwijskunde is dat je compliance anders kunt benaderen dan met een ‘moet-strategie’. Je kunt beter met vijf mensen een goed gesprek hebben over een cadeautje aannemen, dan zeggen dat het nooit mag. Een gesprek over *voors* en *tegens* levert meer op dan botweg de regel opleggen.

De onderwijskunde leert: Zorg dat je een proces inricht *samen* met de mensen die de verantwoordelijkheid dragen (eerste lijn), in plaats van alleen met de mensen die het beleid bepalen. Samen tot inzicht komen wat het goede is om te doen, is veel effectiever dan het van iemand anders moeten aannemen. Deze inzichten passen we toe om de traditionele compliance-aanpak te vernieuwen.”

Eén van je opdrachten is het compliancevak te vernieuwen. Waarom is dit nodig? “Het compliancevak verandert, omdat we vroeger vooral goed waren in het navigeren van het zwart-witte gebied van regelgeving, terwijl we al een tijdje weten dat het grijze gebied steeds groter wordt, bijvoorbeeld door nieuwe technologie, producten, crypto currency, onware waarheden... De wereld verandert sneller dan we met beleid kunnen bijhouden. We hebben soms nog de neiging het grijze gebied te bevechten door nog meer regels en controle... Maar de realiteit is dat het grijze gebied hiervoor te snel groeit. De compliance officer van de toekomst heeft steeds vaker de taak om medewerkers te leren navigeren in dat ondefinieerbare gebied, hen te leren op de juiste momenten de juiste afwegingen te maken in en over het grijze gebied.”

De productspecialist heeft andere 'compliancemomenten', dan de relatie-beheerder en een one-size-fits-all aanpak is dus niet passend.

Welke nieuwe of slimme manieren van leren pas je toe? "Het begint ermee dat we zorgen dat de medewerkers van de eerste lijn *aandacht* hebben voor het onderwerp dat wij willen overbrengen. We passen bijvoorbeeld bewust het onderwijskundig ARCS-model van Keller toe. Je moet beginnen met aandacht krijgen (Attention), daarna moet je *meteen* de relevantie laten zien (Relevance) zodat de trainee denkt: "Hé, hier kan ik wat mee!" Pas op met je hoeveelheid kennisoverdracht, want je hebt maar héél even zijn aandacht. Vervolgens moet je de 'leerling' vertrouwen (Confidence) geven. Dat doe je door het geleerde te oefenen; als dat lukt krijgen de deelnemers waardering (Satisfaction) voor zichzelf én voor het onderwerp.

Als je dat eerst heel klein toepast, dan willen mensen de volgende keer als je om aandacht vraagt, weer met je meedoen. Dit ARCS-model is een handig model."

Hoe besteedt ABN AMRO binnen het opleidingsprogramma aandacht aan compliance en integriteit? "Bewustwording is de voorhoede van ons hele opleidingsprogramma; dat heeft binnen onze bank echt een plek gekregen. Daarom hebben wij het over 'Learning & Awareness'. Awareness is juist de crux; het is de kunst van het 'aandacht vragen'.

We streven ernaar om inzichten vanuit compliance, ethiek, maar ook de eerste lijn geïntegreerd aan te bieden in ons complianceprogramma. Daarom kopen wij weinig 'koud'

in. Wij ontwikkelen onze opleidingen en e-learnings zelf, samen met bijvoorbeeld policy-eigenaren, risico-experts en de doelgroep in de business. Dat is misschien niet altijd het meest efficiënt, maar wel het meest effectief! Daarnaast willen we de 'momenten-structuur' in onze opleiding verweven. En die structuur is vooralsnog uniek. Tot slot: onze opleidingen zijn *risk-based* in plaats van *rule-based*. Van welke incidenten kunnen we leren? Welke risico's behoeven de meeste aandacht? Wat zijn de *grondoorzaken* waarom er dingen misgaan? Wij geloven dat we via deze geïntegreerde manier van leren en opleiden compliance relevanter, effectiever en aansprekender maken voor de eerste lijn."

Je noemt de momenten-structuur als belangrijk component van de opleidingen binnen ABN AMRO. Wat houdt deze structuur in? "Ik denk dat de meest optimale manier om compliance te laten landen én te activeren het best gedaan kan worden aan de hand van momenten en de daarbij behorende overwegingen. Om beleid haalbaar te maken zul je moeten beginnen om medewerkers te helpen met de twee vragen: 'Wanneer moet ik opletten?' en als zo'n moment zich voordoet: 'Welke overwegingen moet ik maken?' Zo is er veel regelgeving over het *moment* dat een bankier een klant informeert, en veel van die regels gaan over de *vraag* of die bankier zeker weet of de klant de informatie wel begrepen heeft. Je behandelt in een training alleen die

momenten en de bijbehorende overwegingen die er voor een bepaalde functie toe doen. De productspecialist heeft andere 'compliancemomenten', dan de relatiebeheerder en een one-size-fits-all aanpak is dus niet passend. Je behandelt de momenten die voor de professional écht belangrijk én herkenbaar zijn. Dat zijn triggers; dán heb je zijn aandacht, en dat is het halve werk!"

Waar ligt volgens jou de uitdaging voor opleiden in compliance?

"Wat we nu vaak doen is het doceren van *antwoorden* die we vinden in regelgeving. Maar als niemand zichzelf de *vragen* stelt, dan zijn die antwoorden irrelevant. Stap één is dan ook om erachter te komen op welke vragen het beleid antwoord geeft en om deze als eerste te presenteren aan cursisten. Immers, als professionals nieuwsgierig zijn over een vraag zullen ze hemel en aarde bewegen om het antwoord te vinden.

Stap twee is je afvragen: 'Waarom is het belangrijk om die vraag te stellen?' Als je cursisten die 'belangrijkheidsvraag' stelt, wordt de motivatie voelbaar: 'Zo, dát is interessant voor mijn klant of voor de maatschappij!'"



Zorg dat je een proces inricht samen met de mensen die de verantwoordelijkheid dragen.

Als je in je opleiding ervoor zorgt dat de eerste lijn zich de juiste vragen gaat stellen en gaat zien waarom die vragen ertoe doen, dan zullen ze gemotiveerder zijn om de antwoorden die daarop volgen toe te passen, ook als dat een opgelegde regel is. Ze zien het belang er nu zélf van in. Als je dit nog kunt koppelen aan momenten waarop die regel zo belangrijk is, dan heb je jouw compliance-onderwerp echt geactiveerd. De regel wordt uitgevoerd omdat de medewerker precies weet én voelt waarom hij op dát moment in die situatie iets wel of niet moet doen."

Kun je jouw methode uitleggen om de geest van de wet in trainingen te borgen?

"Al zou je maar simpel beginnen met het *taggen* van alle 'waaroms' in compliancebeleid. Ga alle dingen die je doet 'waaromificeren'. Onderstreep in een beleidstekst bijvoorbeeld alle uitdrukkingen die een waarde of belang representeren. Dus als er ergens 'rechtvaardigheid' wordt genoemd, hashtag ervoor of streep eronder: #lage kosten, #eerlijkheid, #uitlegbaarheid, #duidelijke informatie... Dan spreek je mensen aan op hun professionaliteit! En dat is wat mensen prettig vinden én wat hun aandacht krijgt en vasthoudt. Een set regels en *controls* alleen boeit niet. Wat we in de komende tijd nodig hebben, is een 'waarom-radar', die helpt ons goed te kunnen navigeren in het grijze gebied. En dat gebied wordt – of je het leuk vindt of niet – groter.

In de snel veranderende en steeds complexere wereld delen we steeds minder waarden en trekken we waarheden steeds meer in twijfel. Je moet als bankier kunnen navigeren op de geest en niet alleen op de letter van de wet. In de *post-truth* wereld moet je kunnen praten over de *waarom*, daar bieden regels echt geen houvast. De compliance officer nieuwe stijl kan medewerkers daarbij helpen."

Een andere uitdaging is volgens jou de one-size-fits-all opleiding vervangen. Je gaat deze met een 'broccoli' te lijf. Dat behoeft uitleg.

"Het is wat ambitieus om hier mijn hele broccoli-model uit te leggen maar in het kort komt het neer op het volgende: We benaderen compliance vaak van de verkeerde kant. Als je een broccoli vasthoudt bij de stam dan zeggen we als compliance tegen de eerste lijn: 'Alles wat je aan de buitenkant ziet, die miljoenen groene bolletjes, dat zijn

alle regels, procedures en instructies. Welkom bij de bank!' Maar al die kleine bolletjes zitten vast op takjes; zo'n takje is bijvoorbeeld de afweging die ertoe leidt dat het één wel oké is en het ander niet. Naast dat takje met bolletjes zit weer een takje met een andere vraag en de bijbehorende regels en zo verder tot aan die dikke grote stam. Nu zijn niet alle vertakkingen voor iedereen relevant. Regels over omgaan met leveranciers zijn minder relevant voor een medewerker van het callcenter. 'Klik', deze hele tak kan eraf. Iemand van personeelszaken heeft nooit klantcontact, 'Knak' die tak kan eraf. Zo, dat scheelt al veel. Door de ontleding van je beleid in 'vragen' en 'momenten' ga je de one-size-fits-all én de cognitieve *overload* te lijf. Plus je helpt mensen door alles aan herkenbare momenten te koppelen. Op die herkenbare momenten in de dagelijkse praktijk van hun werk worden medewerkers getriggerd: 'Hé, dit is zo'n moment. Even opletten.' Als je al die regelgeving ontleedt en door de momenten-logica haalt, dan breng je het naar het *frame* waarin de business zich afspeelt. Daar ben ik nu bij ABN AMRO mee bezig."

Heb je hier voorbeelden van bij ABN AMRO?

"Ons programma SHARP. We hebben zeven herkenbare momenten in de dag van een ABN AMRO medewerker benoemd die risicovol zijn. Op deze momenten moet echt iedereen op scherp gaan staan. Alle e-learnings die we maken zijn opgehangen aan momenten: bijvoorbeeld wanneer ik een klant informeer, wanneer ik een nieuwe klant aanneem, wanneer ik contact heb met leveranciers..."

Een andere uitdaging zijn de verschillende talen, die van de business en die van compliance. Hoe kunnen we elkaar beter leren verstaan?

"Er is een mismatch tussen de taal van normatieve beleidsmakers en de business. Vertaal regels naar de taal van business en koppel risico's aan momenten en aan *vibes!* Risico's kun je ook *reframen* naar kansen. En het mooie is: een bank is een business van risico's. Dus je kunt als compliance je boodschap ook als volgt brengen: 'Hoe beter we zijn als een verantwoordelijke bank, hoe beter we de kansen die zich voordoen, kunnen aangrijpen.'

Als je alle regelgeving ontleedt en door de 'momenten-logica' haalt, dan breng je het naar het frame waarin de business zich afspeelt.

Ik weet uit ervaring dat je met deze *mindshift*, veel energie aan de business kunt geven. Na afloop van een training zeggen deelnemers wel eens: 'Woh, was dit compliance?' Het kan echt."

Wie is binnen een organisatie verantwoordelijk voor het vergroten van awareness?

"Ik vind het de taak van de tweede lijn om al het 'gestolde' maatschappelijke belang dat in de regels zit en legalistisch is opgeschreven, te vertalen op een manier die past bij mensen van de eerste lijn, bij de business, daar waar de feitelijke verantwoordelijkheid ligt. Eigenlijk vinden we nu dat iedereen in de business een kleine compliance officer moet zijn. Dat kan natuurlijk helemaal niet, maar eigenlijk verwachten we dat wel.

Aan de compliance-afdeling óók de taak de regels uit te leggen, via de morele taal, de taal van het hart. Dán equipeer je de eerste lijn óók voor dat grijze gebied. Neem als voorbeeld de regels over het aannemen van giften van leveranciers of klanten. Ga met medewerkers het gesprek aan en leg uit *waarom*: Hoe klein het cadeautje ook is, het levert altijd een wederkerigheid op die onbewust jouw onafhankelijkheid beïnvloedt. En door steeds die vertaling te maken, waarom-vragen te stellen en dat alles even te dippen in een moreel sausje, zorg je er als eerste lijn voor dat – ook bij afwezigheid van regels en in het groeiende grijze gebied – de business weet hoe hij het goede kan doen."



Maarten Hoekstra werkt sinds 2015 bij ABN AMRO. Sinds twee jaar heeft hij een eigen team van vijf leden. Daarnaast is hij voorzitter van de kennistafel Gedrag en Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO) en lid van vele LinkedIn discussiegroepen over compliance, ethiek, opleiden en sociale psychologie. Hij werkt onder meer met zijn zelfbedachte 'broccoli-model'. Dit model helpt organisaties om regelgeving en beleid via 'waarom-onderzoek' en de 'momentenstructuur' te activeren in de dagelijkse praktijk.

OPLEIDEN IN COMPLIANCE: HOE DOET DPA DAT?

Laura van der Waarden

Het Nederlands Compliance Instituut werkt graag nauw samen met haar klanten aan het inrichten en invullen van een goed opleidingsprogramma op het gebied van compliance. We vroegen *Laura van der Waarden*, HR Manager Compliance & Risk bij DPA Professionals, om te delen hoe DPA aankijkt tegen de ontwikkeling van hun medewerkers en het bijbehorende opleidingsprogramma en hoe zij de samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut ervaart.

Laura vertelt: “Wij richten ons bij DPA Compliance & Risk op detachering, werving & selectie en consultancy van compliance & risk profielen, met name binnen de financiële sector, maar ook daarbuiten. DPA bemiddelt voor medior en senior specialisten in compliance & risk, maar ook voor ambitieuze, pas afgestudeerde academici. Wij onderscheiden ons van onze concurrenten door ons te richten op de langetermijnrelatie waarin wij investeren in de ontwikkeling van onze professionals door ze opleidingen en trainingen te bieden en ze persoonlijk te begeleiden. De professionals van DPA hechten grote waarde aan het kiezen van hun eigen carrièrepad en de daarbij behorende opleidingen en trainingen.

Het opleidingsprogramma van DPA Compliance & Risk bestaat uit vakinhoudelijke opleidingen, soft skills trainingen en trainingen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen. Vakinhoudelijke opleidingen, zoals de Leergang Bestrijding Witwassen en de Leergang Compliance Professional, worden binnen DPA Compliance & Risk gemiddeld één tot twee keer per jaar georganiseerd voor onze professionals. Tot de competentiegerichte en soft skills trainingen behoren trainingen zoals Business English en Lean Six Sigma, maar ook Energiemanagement, Effectief communiceren en Persoonlijk leiderschap. Deze trainingen bieden wij aan vanuit onze eigen DPA Academy waarin het aanbod ieder jaar wordt samengesteld door onze Learning & Development Coördinator. Tot onze vakinhoudelijke opleidingen

behoren onder andere de Leergang Bestrijding Witwassen en de Leergang Compliance Professional.

De combinatie van vakinhoudelijke opleidingen en competentietrainingen in combinatie met de eigen inbreng van de medewerker is naar mijn mening een gouden combinatie. Binnen het werkveld compliance & risk zijn er veel carrièrepaden te bewandelen en op deze manier kan elke medewerker zijn eigen pad kiezen.

De Leergang Bestrijding Witwassen (LBW) is een uitstekende opleiding voor compliance professionals met 0-2 jaar ervaring in het werkveld (bijvoorbeeld voor professionals die werkzaam zijn op het gebied van CDD of AML). De opleiding sluit goed aan bij de projecten die onze professionals uitvoeren bij onze opdrachtgevers. Met het LBW-certificaat op zak hebben zij niet alleen theoretische kennis van de Wwft, maar weten onze professionals deze kennis ook op een correcte manier toe te passen binnen de opdrachtgever.

De Leergang Compliance Professional is een opleiding die wij aanbieden aan professionals met al enige jaren ervaring binnen compliance. Onze professionals zijn ontzettend enthousiast over deze opleiding. De opleiding, die één tot anderhalf jaar duurt, wordt over het algemeen als enigszins intensief ervaren, maar daar staat tegenover dat onze professionals erg te spreken zijn over de ongelooflijke

hoeveelheid kennis die zij met deze opleiding opdoen. Na het afronden van de opleiding zijn zij in staat om de zwaardere compliancerollen te vervullen waar zij zich onder andere kunnen richten op het schrijven van beleid of zich kunnen buigen over de meer complexe vraagstukken. Daarnaast hebben de professionals onderling veel contact tijdens het volgen van de opleidingen. Door de opleidingsdagen en samen te werken aan bepaalde opdrachten bouwen zij een band op met hun DPA-collega's. Tot slot kan de praktijkopdracht waarmee de opleiding wordt afgesloten zelfs een waardevolle bijdrage leveren aan een opdrachtgever.


Het Nederlands Compliance Instituut maakt het mogelijk om diverse compliance gerelateerde opleidingen incompany te organiseren. Dit biedt veel praktische voordelen, zoals de mogelijkheid om de opleidingen op een DPA-locatie te organiseren. De organisatie van de opleidingen kan soms een uitdaging zijn, maar de medewerkers van het Nederlands Compliance Instituut zorgen ervoor dat dit proces toch vlekkeloos verloopt. Samen met de contactpersonen van het Nederlands Compliance Instituut zorg ik voor de match tussen de agenda's van de verschillende docenten en de beschikbaarheid van de data en de locatie.

De samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut ervaar ik als bijzonder prettig. Eén van de dingen die ik het meest waardeer is dat de medewerkers zeer flexibel en goed bereikbaar zijn. Dit maakt het schakelen en het oplossen van

ad hoc problemen een stuk gemakkelijker. Ook is het fijn om met het Nederlands Compliance Instituut te sparren over de indeling van bepaalde opleidingen. Op deze manier worden de opleidingen ingedeeld op een manier die het beste past bij de compliance & risk professionals van DPA en worden de opleidingen nóg relevanter voor onze professionals. Dat maakt deze samenwerking heel waardevol."

Laura van der Waarden is HR Manager Compliance & Risk bij DPA Professionals. DPA verbindt professionals met toonaangevende organisaties. Meer informatie over DPA kun je vinden op: www.dpa.nl

Na haar bachelor Rechten heeft Laura van der Waarden enkele jaren als Legal Counsel gewerkt binnen het arbeidsrecht en het ondernemingsrecht. In 2017 maakte zij de overstap naar de arbeidsbemiddeling. Als HR Manager richt zij zich binnen DPA Compliance & Risk onder andere op het professionaliseren en standaardiseren van de HR-processen binnen de afdeling, voert zij verzuim- en beoordelingsgesprekken en is zij verantwoordelijk voor het opleidingsplan van de interim professionals.



De praktijkopdracht waarmee de opleiding wordt afgesloten kan een waardevolle bijdrage leveren aan een opdrachtgever.

NADENKEN OVER LEREN

Lucia Buijs

Afgelopen jaren zijn de opvattingen over leren enorm ontwikkeld. En het kijken naar de toekomst nodigt ons extra uit om na te denken over leren. Onze maatschappij verandert sneller dan ooit. De kennis en vaardigheden die je hebt geleerd tijdens de (beroeps)opleiding verouderen snel. Functies veranderen of verdwijnen en er komen nieuwe functies bij. Wat betekent dit voor het Nederlands Compliance Instituut? Onze opleidingen zijn weliswaar constant in ontwikkeling voor wat betreft inhoud en actualiteit, het nadenken over onze opleidingen vanuit de optiek van het hoe en waarom rondom 'leren' is een relatief nieuwe dimensie.

In dit artikel neem ik je graag mee op ontdekkingsstocht: langs welke wegen kun je nadenken over leren? Door verschillende invalshoeken te kiezen, beoog ik – meer dan het uitdiepen van theoretische modellen – mensen kennis te laten maken met de verschillende perspectieven op leren. Ik heb twee doelstellingen bij het op de agenda zetten van nadenken over leren: allereerst de noodzaak leren breder te beschouwen dan het overdragen van kennis en daarnaast ben ik ervan overtuigd dat we naar inzichten over leren moeten kijken om op duurzame wijze ons opleidingsprogramma te innoveren.

Verschillen tussen mensen (kunnen) leiden tot verschillen in leren. Door de theorie en uitleg heen herken je vast patronen of voorkeuren van jezelf of mensen in jouw omgeving!

Traditioneel is het compliancevak primair gericht op het delen van kennis en het doen toenemen van kennis bij de professional. We noemen onszelf ook een *kenniscentrum*. Onze Leergang Compliance Professional is een in de markt hoog gewaarde opleiding. Er studeren jaarlijks ongeveer

75 compliance professionals af. Al onze opleidingen worden hoog gewaardeerd om de praktijkgerichte en interactieve stijl bij de klassikale lessen: onze docenten staan midden in de praktijk, brengen actuele casuïstiek in en deze wordt levendig besproken. In de Leergang Compliance Professional wordt bovendien – op basisniveau – ook aandacht besteed aan competentieontwikkeling: kennis toepassen in de praktijk. Denk aan moeilijke gesprekken met collega's of een debat met bestuurders. De opleiding is geaccrediteerd bij het DSI (Dutch Security Institute) en gediplomeerden kunnen zich inschrijven in het CCP-register. In feite verzorgen we hiermee een beroepsopleiding. En, denkend aan bovenstaande statements over onze snel veranderende wereld, verandert ook de omgeving van de afgestudeerde compliance officer.

We moeten dus, samen met de professionals in de markt, actief nadenken over 'what's next'? Wat komt er na de beroepsopleiding? Heeft de compliance officer nieuwe kennis nodig? Kennis is belangrijk (1) omdat je moet weten hoe het zit en (2) als legitimering van je handelen en positie binnen de organisatie. Daarboven zien we dat

vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling minstens zo belangrijk zijn en impact hebben. Zijn er nieuwe vaardigheden nodig? Met welke kennis en vaardigheden zetten compliance officers een stap verder in hun ontwikkeling? Of, sterker nog, met welke kennis of vaardigheden kunnen zij bijdragen aan de ontwikkeling van hun omgeving? Besteden we voldoende aandacht aan analytisch denken over vraagstukken, probleemoplossend vermogen en sociale en emotionele lenigheid? Dit zijn voorbeelden van vaardigheden die tegenwoordig bovenaan staan op het wensenlijstje van werkgevers. Hoe ontwikkelt de compliance officer zich hierin?

In een veranderende omgeving is het voor de professional bovendien noodzaak zijn eigen kompas te kennen en ontwikkelen: wat zijn mijn normen en waarden. Wat geeft mij richting? Hoe sta ik in de veranderingen die ik zie? Ben ik de expert of adviseur? Hoe maak ik onderscheid tussen een passende oplossing in de praktijk en de theorie zoals ik die geleerd heb?

Hebben wij als Nederlands Compliance Instituut hier een rol in de ontwikkeling van de vaardigheden en het kompas van compliance officers, en hoe ziet die rol er dan uit? Volstaat hier onze rol als kennisinstituut? Of moeten wij hier een bredere basis aan geven? Wanneer wij deze lijn doortrekken, moeten wij dan niet gaan nadenken over leervormen die persoonlijk leiderschap en veranderkundige vraagstukken, waarmee de compliance professional geconfronteerd wordt, faciliteren?

Denken over de persoonlijke ontwikkeling en loopbaanpaden van compliance officers kan ons ondersteunen bij het ontwikkelen van het curriculum van het Nederlands Compliance Instituut. Maar dit is nog maar één reden om na te denken over leren.

Een andere invalshoek is het denken over vormen van leren. Hoe en waar leren mensen? Kunnen we nog beter aansluiten op de leerwensen van de deelnemer? Leren jongeren hetzelfde als de generatie die al tien jaar of meer aan het werk is? Kunnen we ons didactische concept verbeteren voor een nog beter resultaat? Wat kunnen

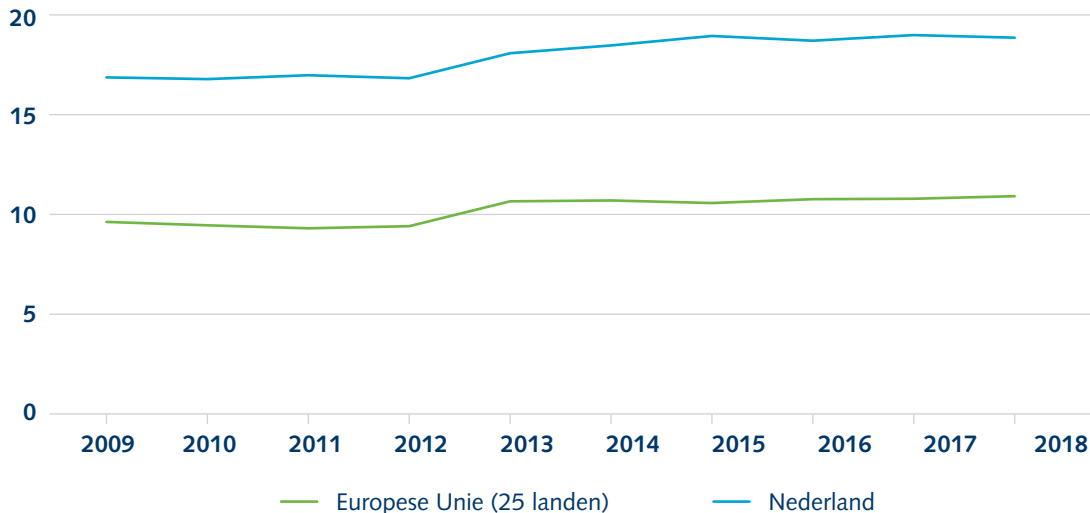
wij met nieuwe werkvormen? Wat moeten we weten over nieuwe inzichten over leren? De vraag rijst ook: wanneer is leren effectief en hoe meten we dat? Helpen wij bij ons instituut mensen om zo effectief mogelijk te leren en sluiten wij aan bij nieuwe behoeftes en ontwikkelingen? Hoe meten we eigenlijk resultaten van het leren door onze deelnemers?

De ene vraag roept de andere op. Een echte uitdaging. Leren sluit aan bij mijn passie: mensen zien groeien in organisaties. Werken met plezier. Wat in de organisatie gebeurt laten aansluiten op de markt – en andersom. Dit artikel is een verkenning rondom leren. Een kijkje in enkele theorieën en invalshoeken over leren. Rondkijken in het omvangrijke landschap van leren en zoeken naar de bruggetjes en wegwijzers voor ontwikkeling.



Leven Lang Leren (25 tot 65 jaar) voor de EU-28 en Nederland

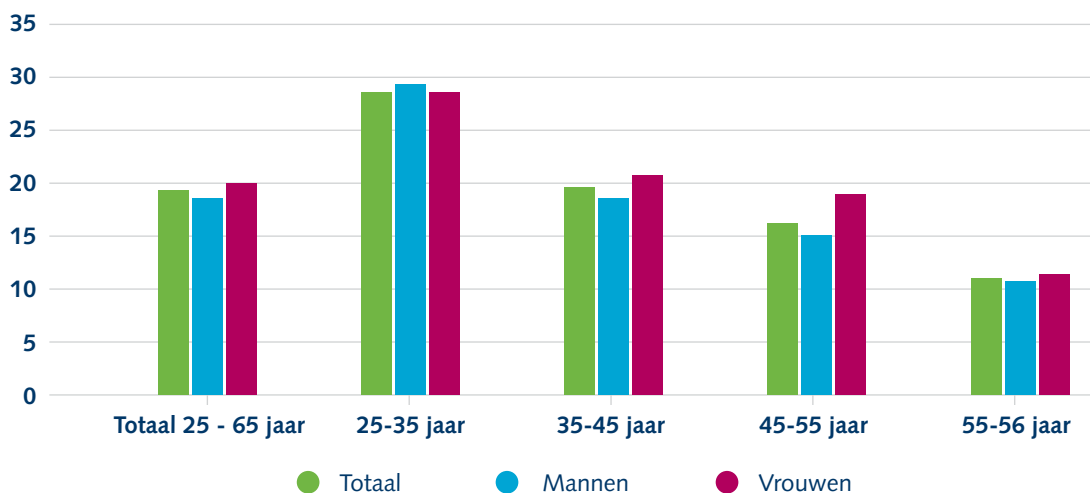
In procenten



In Nederland geeft 19% van de 25- tot 65-jarigen aan een opleiding of cursus te volgen. Hiermee ligt de deelname aan leven lang leren in Nederland hoger dan gemiddeld in de EU. In de afgelopen tien jaren is de deelname aan Leven Lang Leren in Nederland weinig veranderd. (Bron: Eurostat)

Leren naar geslacht en leeftijd

2018



Naarmate personen ouder worden, neemt de deelname aan leven lang leren (hier: opleidingen) af. Zo zijn er van de groep 25- tot 35-jarigen meer dan twee keer zoveel die een opleiding of cursus volgen als onder de 55- tot 65-jarigen. Bij de jongste groep zijn er relatief veel die nog een lange opleiding volgen en gaat het bijvoorbeeld om langstudeerders, terwijl onder de oudere groepen de cursussen veel meer in trek zijn. Vrouwen volgen vaker nog een opleiding of cursus dan mannen in die leeftijdscategorie. (Bron: Eurostat)



What's next? Wat komt er na de beroepsopleiding? Heeft de compliance officer nieuwe kennis nodig?

Een Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

Wanneer we anno 2019 praten over 'leren' kunnen we niet om het begrip 'LLO', Leven Lang Leren of Leven Lang Ontwikkelen, heen. De ideeën rondom een Leven Lang Leren zijn oorspronkelijk geformuleerd vanuit een politiek belang, waarbij het primair draait om de concurrentiepositie van Nederland, met als richtpunten een hoog opgeleide beroepsbevolking en duurzame inzetbaarheid. Leven Lang Leren voor duurzame ontwikkeling is ook een belangrijke doelstelling van de agenda van de Verenigde Naties. De VN pleit voor formele erkenning van het recht op een leven lang leren. Een pleidooi voor zowel de formele erkenning van het recht op een leven lang leren als de invoering van een doeltreffend systeem hiervoor. Inmiddels is de term Leven Lang Leren ingehaald door Leven Lang Ontwikkelen. Het kabinet wil dat mensen de regie pakken over hun werk en hun loopbaan en daarvoor zelf randvoorwaarden creëren.¹ Het kabinet wil vooral door middel van goede randvoorwaarden stimuleren dat mensen zich blijven ontwikkelen. Eén van de concrete voorbeelden is het individuele leer- en ontwikkelbudget dat beschikbaar komt (ter vervanging van de fiscale aftrek van opleidingen). Hiermee moet het volgen van een opleiding beter toegankelijk worden.

¹ Kamerbrief Datum 27 september 2018, Betreft Leven Lang Ontwikkelen, De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, W. Koolmees en De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Ingrid van Engelshoven.

Naast deze, meer formele, kant van een Leven Lang Ontwikkelen wordt de achterliggende filosofie steeds breder gedragen in organisaties. Mensen moeten zich blijven ontwikkelen. In onderwijs- en opleidingsland betekent dit uiteraard ook het één en ander. Er zijn uiteraard kansen voor opleidingsbureaus als het onze: mensen zullen na de vakopleiding LCP een toenemende behoefte hebben aan opleidingen. Er zijn ook veranderingen: De grote (onderwijs) instellingen vanuit het bekostigd onderwijs zien kansen op de markt voor korte opleidingen.

We moeten als Nederlands Compliance Instituut dus goed nadenken op welke doelgroepen wij ons willen richten. In de tabel 'leven lang leren naar leeftijd' bijvoorbeeld zien we dat de deelname aan opleidingen sterk afneemt na het 35^e levensjaar. We hebben het niet in officiële cijfers paraat – we vragen niet in alle gevallen naar de leeftijd van onze deelnemers – maar de sterke indruk bestaat dat de statistiek voor het Nederlands Compliance Instituut er niet substantieel anders uitziet.

Is er dan geen behoefte meer of bieden we onvoldoende passend aanbod? Of bereiken we deze groep helemaal niet?

Kortom: denken vanuit een Leven lang Ontwikkelen biedt een interessante invalshoek voor het ontwikkelen van ons opleidingscurriculum!



Generaliseren is gevaarlijk en ieder mens is verschillend. Maar we voelen wel aan dat de leerbehoeftes en loopbaanpaden van de verschillende generaties niet hetzelfde zijn.

Generatie X, Y en Z

Wanneer we praten over een leven lang ontwikkelen moeten we ook de verschillen tussen generaties in oogenschouw nemen. In de meeste organisaties werken op dit moment vier of zelfs vijf generaties met of naast elkaar: de babyboomers (geboren tussen 1941 en 1955), generatie X (geboren tussen 1956 en 1970), de pragmatische generatie (geboren tussen 1971 en 1985), generatie Y (geboren tussen 1986 en 2000). Generatie Z (geboren tussen 2001 en 2015) komt op dit moment op de arbeidsmarkt. Wanneer we wat kenmerken of typeringen van de generaties naast elkaar zetten zien we al snel dat het niet anders kan of er zijn grote verschillen in leren:

- Babyboomers: Vrije moraal, zelfontplooiing, onvrede, poldermodel.
- Generatie X: Praktisch, zelfredzaam, no-nonsense, lezen de gebruiksaanwijzing, benutten diversiteit, loyaal aan werkgever.
- Pragmatische generatie: levensgeluk als doel, zelfontplooiing, passiviteit, loyaliteit aan zichzelf, uitstellen fundamentele keuzes (huis, ouderschap).
- Generatie Y: authentiek, zelfverzekerd, maakbaarheid, internetters, flexibel, meteen meedoen (*fear of missing out*).
- Generatie Z: internet is vanzelfsprekend, online/offline, multitasking, korte aandachtsboog, snelle informatieverwerking.

Generaliseren is gevaarlijk en ieder mens is verschillend.

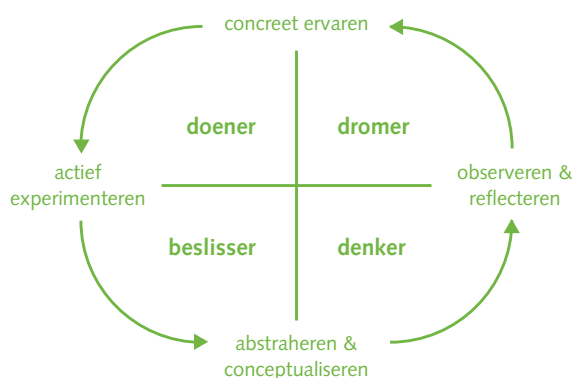
Maar we voelen wel aan dat de leerbehoeftes en loopbaanpaden van de verschillende generaties niet hetzelfde zijn. Veel van onze opleidingen zijn opgezet vanuit de behoeftes van 'oudere' generaties: Hier liggen mooie kansen om (nieuwe) werk- en leervormen te ontwikkelen!

Leerstijlen

Mensen verschillen in hun voorkeur voor de manier waarop ze willen leren. Leerstijlen beschrijven het gedrag waarop mensen leren 'aanpakken'. Er zijn verschillende theorieën omtrent leerstijlen en leervoorkeuren. Het ligt voor de hand om te stellen dat hoe dichter je als aanbieder van het leren aansluit op de leerstijl van de deelnemer, hoe effectiever het leren is. De praktijk blijkt echter weerbarstiger: aansluiten op individuele leerstijlen in groepen is lastig en onderzoek lijkt deze theorie niet altijd te ondersteunen. Toch is nadenken over leerstijlen mijns inziens erg waardevol: het geeft inzicht in de verschillen tussen mensen en daarmee inspireert het ons bij ontwerpen van een variëteit aan leermogelijkheden om aan deelnemers te kunnen aanbieden. Ik licht hier (in vogelvlucht) twee theorieën uit die ik voor mijzelf als inspiratiebron zie.

Leerstijlen volgens Kolb

David A. Kolb (1939) is een leerpsycholoog en pedagoog uit de Verenigde Staten. Kolb beschrijft zijn leerstijlen in een theoretisch model van vier denkstappen (1983, zie figuur).



Kolb bedoelt met 'voorkeurstijl' de leerstijl waarmee mensen het liefst beginnen en de meeste tijd aan besteden:

Doener: actief experimenteren en concreet ervaren.

Voorkeur voor situaties waarin ze zo snel mogelijk aan de slag kunnen. Gissen en missen.

Dromer: concreet ervaren en reflectief observeren. Voorkeur voor situaties waarin ze zelf kunnen meemaken hoe iets in de praktijk uitpakt.

Denker: reflectief observeren en abstract conceptualiseren. Ze zijn het liefst bezig met het vertalen van observaties in hypothesen en theorieën. Ze kunnen goed redeneren.

Beslissser: abstract conceptualiseren en actief experimenteren. Zij gaan het liefst theorieën uitproberen in de praktijk en in experimenten. Ze nemen initiatief en durven experimenteren.

Kolb beschrijft echter dat de stijlen onderdeel zijn van een leerproces (leercyclus) en dat al deze fasen moeten worden doorlopen voor effectief leren. In dat licht is het juist belangrijk aandacht te besteden aan de leerstijlen die voor jou minder vanzelfsprekend zijn, immers, je moet alle fasen doorlopen en uit jezelf richt je aandacht zich vooral op je voorkeurstijl.

Leervoorkeuren volgens Ruijters

Manon Ruijters is onder meer hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU. Op pagina 4 in deze editie van De Compliance Officer kun je een uitgebreid interview met Manon Ruijters hierover lezen. In haar boek 'Liefde voor leren' beschrijft Ruijters verschillende leervoorkeuren.² Waarbij leervoorkeuren niet zozeer gaan over jou als persoon, maar over de context waarin je graag leert. Anders gezegd: je bent geen leerstijl, maar hebt wel een voorkeur. Je leervoorkeuren ontwikkel je in de loop van je leven, vanuit je vak en in de organisaties waar je werkt.

Ruijters typeert de leervoorkeuren in vijf metaforen:

De kunst afkijken: observeren van anderen en te kijken wat succesvol is en wat niet, leren van de spanning van de praktijk, rolmodellen, best practice, leren in het echte leven, leren van druk en complexiteit, observeren;

Participeren: leren door te sparren met anderen, dialoog, samen(werken) met anderen, vertrouwen, werkgemeenschappen;

Kennis verwerven: leren van specialisten, onderzoekers, docenten, inzichten en feiten van mensen die zich daarin verdiept hebben, objectieve kennis, overdracht, feiten, kennis, theorie;

Oefenen: iets nieuws uitproberen in een veilige omgeving, herhaling, niet bang voor fouten (want daar leer je van), uitproberen, expliciet leren;

Ontdekken: leren door zelf uit te vinden, betekenis geven, zelf reguleren, inspireren, kenniscreatie, doorgronden, produceren.

Later heeft zij in haar onderzoek toegevoegd 'intuïtief leren' (doorzien, snel gebruik kunnen maken van kennis, gevoel en ervaringen) en 'imaginair leren' (verbeelden, de capaciteit om in scenario's te denken en opties te verkennen). In het boek 'Liefde voor leren' wordt als het ware een taal geïntroduceerd die het mogelijk maakt verschillen te benoemen en te gebruiken waarmee over leren gesproken kan worden, de zgn. 'language of learning'.

² M.C.P. Ruijters, *Liefde voor Leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties.*, p. 252, 2017.



Verkenning van leerstijlen verdiept onze kennis over hoe mensen leren, welke verschillen er zijn tussen mensen en waarom iets bij de ene deelnemer goed aanslaat en bij de andere juist minder of niet aanslaat. Door verschillen in leerstijlen inzichtelijk te maken zien we ook beter dat de traditionele manieren van kennisoverdracht in de klas op allerlei verschillende manieren aangevuld en uitgebreid kunnen worden.

Formeel leren versus informeel leren

Een volgende invalshoek die ik wil verkennen is formeel leren versus informeel leren. Wat bedoelen we met formeel leren? Heel lang hebben we leren beschouwd als iets dat vooral op een gestructureerde en systematische manier plaats vond in een speciaal gebouw zoals de school of opleidingslokaal. Een belangrijk doel is het behalen van diploma's en certificaten. Inmiddels is -met name door nieuwe technieken als e-learnings, virtuele leeromgevingen en digitaal leren- formeel leren ook 'op afstand' mogelijk en niet alleen meer in een groep in een lokaal. Kenmerk van formeel leren blijft dat de omgeving speciaal bedoeld en ontworpen is om te leren.

Informeel leren daarentegen doen we in feite de hele dag door. Informeel leren doen we in het dagelijkse leven in een omgeving die niet primair bedoeld is om te leren, leren is daarbij een 'bijproduct'. We leren hoe onze apparaten thuis werken, hoe we het slimste boodschappen kunnen doen, hoe we bijvoorbeeld met veeleisende burens om moeten gaan. Informeel leren gaat meestal onbewust, toevallig, is weinig gestructureerd en er is geen docent of begeleider. Voor informeel leren bestaan geen diploma's of certificaten maar we kunnen uiteraard niet zonder deze vorm van leren.

In organisaties neemt de populariteit van het denkmodel van Charles Jenning toe: het 70/20/10-model (van oorsprong Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996)). Met het 70/20/10-model wordt de verhouding uitgedrukt tussen de verschillende manieren van leren: 70% van het leren gebeurt op het werk (uitdagende opdrachten), 20% van het leren vindt plaats in relaties, door feedback van collega's en coaching en tot slot vindt slechts 10% van het leren plaats door formeel leren: opleiding en training. In organisaties heeft deze manier van denken onder meer een shift teweeg gebracht in het kijken naar bestedingen: immers inspanningen en budgetten waren van oudsher gericht op het formele leren. In veel organisaties is dat overigens nog steeds het geval.

Leren op de werkplek (*learning on the job*) is in feite informeel leren: het leren is niet gestructureerd of systematisch. Je leert door wat er voorbij komt aan vragen, opdrachten en uitdagingen. Leren op het werk heeft lange tijd weinig aandacht gehad: het is lastig te 'vangen'. Het 70/20/10-model heeft de aandacht meer verlegd naar (de waarde van) leren op de werkplek. We willen dat mensen in organisaties worden gestimuleerd om continu te leren: we zien de waarde van een *leercultuur* en organisaties proberen handen en voeten te geven aan 'de lerende organisatie'.

Door het gebruik van het 70/20/10-model in de praktijk wordt ook zelfgestuurd leren meer vanzelfsprekend. Leren is de verantwoordelijkheid van mensen zelf. Mensen willen zelf kiezen welke leervorm bij hun leerbehoefte past. Hoe wil je leren, wat heb je nodig? Welk doel wil je bereiken? Ben je voldoende gemotiveerd om te leren in het traject dat je voor ogen hebt? Dit sluit aan bij de trend van gepersonaliseerd leren: Van *one size fits all* benadering naar een individuele en *on demand* aanpak. Werkdruk en gebrek aan tijd zullen deze behoefte alleen nog maar versterken.

Waarom besteed ik hier aandacht aan het verschil tussen formeel en informeel leren? Onze grootste opleiding, de opleiding tot compliance professional, is een vorm van formeel leren. De opleiding is systematisch, gestructureerd opgebouwd en vindt plaats in een georganiseerde context. We leiden op tot een diploma, in feite een *license to operate* als compliance officer. Dat is een valide model, de maatschappij vraagt hiernaar en het model geeft duidelijkheid.

Tegelijk zien we, denk aan het 70/20/10-model, dat er veel leerkansen liggen naast de formele opleiding. Hoe kunnen wij als Nederlands Compliance Instituut meer verbindingen leggen naar leren op de werkplek? Hoe sluiten wij aan met ons aanbod op organisaties waar continu leren (lerende organisatie) een duidelijke vorm krijgt, passen onze huidige programma's daarbij?

Serious gaming

Aansluitend op de voorgaande paragraaf over verschillende behoeftes van verschillende generaties: *serious gaming* is sterk in opkomst. In de gaming industrie is veel onderzoek gedaan naar hoe gamers 'geboeid' kunnen worden gehouden bij hun spel. Sommigen van ons zijn bij voorkeur competitief met anderen, sommige gamers verbeteren vooral graag hun eigen score, anderen vinden vooral het sociale element aantrekkelijk. Dergelijk onderzoek geeft nieuwe inzichten in hoe mensen gemotiveerd én geboeid kunnen worden bij leren.

De business-toepassing hiervan zien we bij *serious gaming*: de combinatie van een overtuigend verhaal, uitdagende doelen en snelle feedback. *Escape rooms*, rollenspellen, simulaties met VR (*virtual reality*) of AR (*augmented reality*) zijn allemaal vormen van serious gaming.

Informeel leren doen
we in het dagelijkse
leven in een omgeving
die niet primair
bedoeld is om te
leren, leren is daarbij
een 'bijproduct'.

We moeten leren breder beschouwen dan enkel het overdragen van kennis. We leren niet (alleen) doordat iemand ons vertelt wat we moeten weten.

Het is lastig het geleerde te meten, voor een deel vindt het leren ongestructureerd plaats. Wat wordt er precies geleerd? In een al wat ouder onderzoek van TNO³ wordt hierover gezegd: "...Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de game in ieder geval een gunstig effect heeft op de kenmerken die belangrijk zijn bij het leren. Deze conclusie past in de vooropgestelde verwachtingen, aangezien dit juist de leerkenmerken zijn die games effectiever zouden maken in vergelijking tot de traditionele klassikale methodes. De leerkenmerken wijzen op een meer zelfsturende houding, een hogere motivatie en actiever leren, wat ten goede komt aan het leereffect."

Bij het Nederlands Compliance Instituut hebben we recent het Anti-witwasspel ontworpen en voor de eerste keer uitgevoerd. Het was mooi hiermee te experimenteren, de waardering van de deelnemers was hoog. Elders in deze uitgave wordt het Anti-witwasspel uitgebreider toegelicht.

Effectiviteit van leren

Wat willen we als opbrengst van onze opleidingen? Bij het Nederlands Compliance Instituut meten we voortduren wat onze deelnemers vinden van onze opleidingen, hoe zij onze docenten en de presentaties beoordelen, de interactiviteit, toepasbaarheid in de praktijk enzovoorts. Onze leergangen en modules zijn methodisch opgebouwd aan de hand van leerdoelen. Deze leerdoelen zijn vastgelegd en zijn de toetssteen voor kwaliteitsbewaking in de uitvoering.

Hiermee meten we slechts een deel van wat wij als opbrengst van onze trainingen verwachten en willen terugzien. De meest waardevolle indicator in de praktijk is dat wij onze deelnemers in grote getale later terugzien als onze ambassadeurs, als inkoper voor opleidingen voor hun collega's of team, of juist als docent!

Vanuit opleidingskundig perspectief zouden we echter nog wel wat meer willen weten over de effectiviteit van onze opleidingen. Dragen onze opleidingen daadwerkelijk bij aan gedragsverandering in organisatie? Hoeveel effect heeft een *awareness*-sessie CDD⁴ op het gedrag van mensen? Kunnen we dat nog verbeteren?

Om effectiviteit te kunnen verbeteren zouden we meer – en anders – moeten meten. Eén van de modellen om effectiviteit van opleidingen te meten is beschreven door Kirkpatrick: het 'Four level' model for training course evaluation' (1954).

Kirkpatrick beschrijft vier niveaus van trainingseffectiviteit:

Niveau 1: tevredenheid: op basis van de directe reactie (evaluatie)

Niveau 2: leren: is er geleerd wat geleerd moest worden (toets)

Niveau 3: gedrag: heeft het leren een verandering opgeleverd? (gedrag)

Niveau 4: resultaat: heeft het leren het gewenste resultaat opgeleverd (Return On Investment, ROI)

³ Onderzoek TNO-rapport TNO 2013 R10415, *Effectiviteit van serious gaming in het onderwijs*, 2013.

⁴ Customer Due Dilligence.

Over het meten van ROI bij opleidingen zijn dikke boeken geschreven. Er is geen duidelijke consensus of het überhaupt nut heeft ingewikkelde berekeningen los te laten op het ROI. Vaker wordt gekozen te sturen op input: een percentage van de loonsom kan besteed worden aan opleidingen en we proberen dat zo goed mogelijk te doen. Een model kan zijn een deel van het opleidingsbudget aan te sluiten op de strategische koers en een deel open te laten voor individuele wensen.

Wat we wel mee kunnen nemen uit het model van Kirkpatrick is om (1) met onze deelnemers óók te kijken naar hoe zij effectiviteit beleven en (2) hiernaar ook op een later moment in de tijd, dus niet direct na de training, hen op te bevragen. In dat geval moeten wij samen kijken naar welke verwachtingen er zijn ten aanzien van effectiviteit en hoe wij deze willen uitdrukken.

Tot slot

Mijn doel met dit artikel was om nadenken over leren op de agenda te zetten. Daarnaast beschreef ik invalshoeken hoe inzichten over leren kunnen bijdragen om op duurzame wijze ons opleidingsprogramma te innoveren. We moeten leren breder beschouwen dan enkel het overdragen van kennis. We leren niet (alleen) doordat iemand ons vertelt wat we moeten weten. We leren continu en op verschillende manieren. We leren om verschillende redenen, op verschillende manieren en hebben behoefte aan continue ontwikkeling in onze loopbaan. De meeste mensen willen hun passie graag delen. Als je, net als ik, zo bevlogen bent met mensen zien groeien in organisaties herken je waarschijnlijk het enthousiasme: nadenken over leren is belangrijk. Een hele uitdaging – jazeker – en mooi om vorm aan te mogen geven!



HET ANTI-WITWASSPEL ONTMASKER HET BREIN ACHTER EEN GROOTSCHALIGE WITWAS- OPERATIE

David Rogozinski

“If you do not release my transaction, there will be serious consequences for you.” Wat doe je als je wordt geconfronteerd met een dreigende klant of zelfs een crimineel? Sta je dan sterk in je schoenen? Als medewerker van een witwasbestrijdingsafdeling moet je op alles voorbereid zijn. Welke CDD-expertise en skills heb je nodig en hoe werk je onder tijdsdruk samen om een internationale witwasoperatie te voorkomen? Een groep gemotiveerde deelnemers van onze leergang ging deze uitdaging onlangs aan!

Zon, zee, strand... En witwassen?

Van 2 tot en met 4 juli 2019 was de eerste Summer School van de Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering: LBW aan Zee. In het mooie Bilderberg Europa Hotel aan de zonnige kust van Scheveningen nam een groep van zestien ambitieuze professionals, met verschillende achtergronden, deel aan deze Summer School.

De drie dagen bestonden uit een afwisselend en uitdagend programma. Overdag deelden diverse prominente docenten actuele kennis en ervaringen omtrent o.a. het bestrijden van witwassen en terrorismefinanciering.

Relevante onderwerpen kwamen tijdens deze dagen aan bod: de wet- en regelgeving, *customer due diligence*, cliëntonderzoek, transactiemonitoring, het melden van ongebruikelijke transacties, de FIU-NL en de toezichthouders DNB en AFM. De theorie werd regelmatig afgewisseld door – op de praktijk gebaseerde – cases

of opdrachten, om de deelnemers uit te dagen om de opgedane kennis op een inventieve manier toe te passen. Na elke dag konden de deelnemers, onder het genot van een diner en een drankje, de andere deelnemers leren kennen en de omgeving en het strand bezoeken.

A day at the FECD

De eerste dag had na het diner een verrassing in petto. Er stond de deelnemers nog een grote uitdaging te wachten: het tegenhouden van een grootschalige witwasoperatie. In vier teams van vier personen stapten de deelnemers gedurende een (intensief) uur in de schoenen van een elite witwasbestrijdingsafdeling van een prestigieuze, fictieve bank: de Financial Economic Crime Department (FECD) van de NCI Bank. Het team dat als eerste 'het brein' achter deze organisatie kon ontmaskeren en zijn operatie zou tegenhouden, zou worden aangenomen bij de FECD. Welkom bij ons Anti-witwasspel!

Het spel

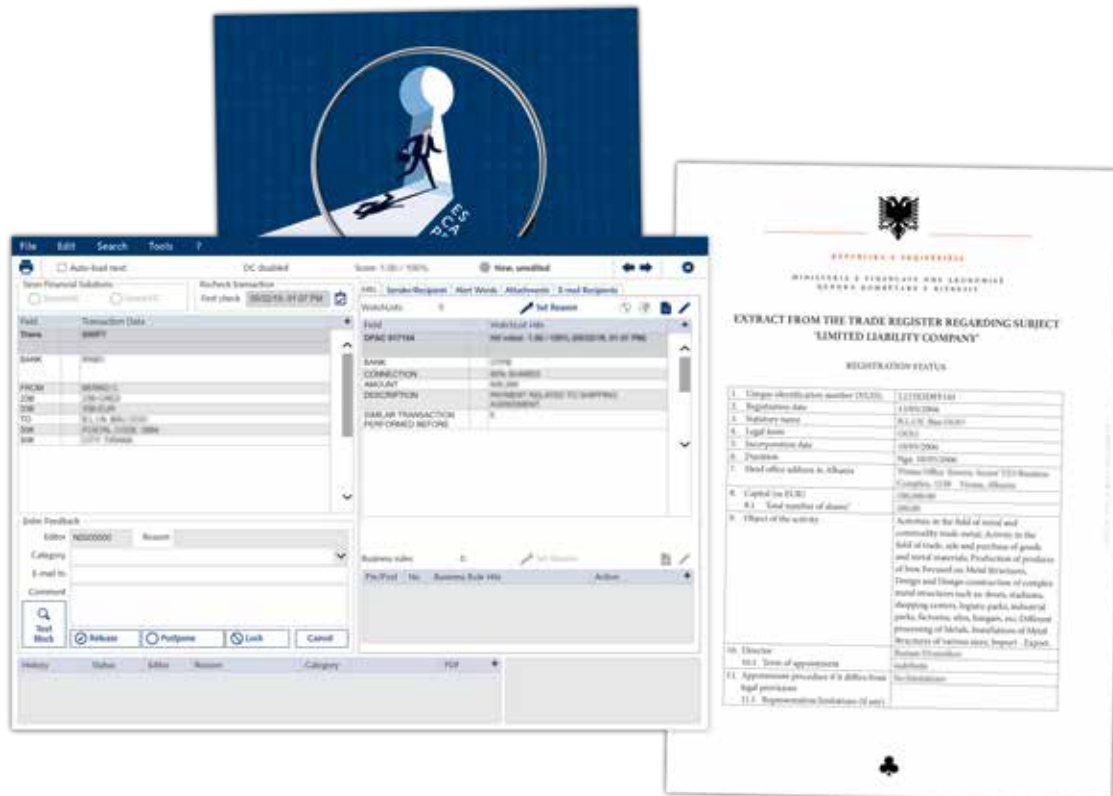
Het Anti-witwasspel is een escape room die wij de afgelopen maanden hebben ontwikkeld, met het doel om een interactief en competitief dagdeel toe te voegen aan de LBW. Een escape room is een spel dat zich doorgaans afspeelt in een afgesloten ruimte, waarbij de deelnemers moeten samenwerken om binnen een bepaalde tijd (meestal een uur) uit de kamer te ontsnappen. Dit spel en de kamer zijn vaak thematisch ingericht, en de ruimte bevat meerdere puzzels die de spelers moeten oplossen om te ontsnappen. Om de puzzels op te lossen, moeten de spelers samenwerken om de verborgen hints en informatie in de kamer te vinden. Je wint als je de puzzels oplost en op tijd ontsnapt.

Ons spel heeft hetzelfde principe: het team dat als eerste alle puzzels oplost, is de winnaar. Een eenvoudig concept, maar veel makkelijker gezegd dan gedaan!

Het anti-witwasspel: CDD-kennis toepassen op een creatieve en uitdagende manier.



COMPLIANCE HIGHLIGHT



Fictief voorbeeld van spelonderdelen van het Anti-witwasspel.

Nieuwe leermethode

Wij vinden het belangrijk dat de LBW een toegevoegde waarde heeft voor onze deelnemers. We willen graag dat zij actuele kennis, best practices en expertise opdoen, zodat zij dit vervolgens succesvol en effectief in hun dagelijkse werk kunnen toepassen. We zijn van mening dat een goede afwisseling tussen theorie en praktijk tijdens de opleiding hieraan bijdraagt. Daarom koppelen wij praktische elementen aan de leergang, waaronder de cases en opdrachten.

Dit jaar wilden wij hier een schepje bovenop doen door een nieuwe leermethode toe te passen, met het doel om op deze manier de deelnemers op een vernieuwende manier uit te dagen om hun CDD-kennis toe te passen. Tegelijkertijd wilden wij een beroep doen op de competenties die, naar onze mening, belangrijk zijn voor CDD-/compliance-professionals: kunnen werken in groepsverband, accuratesse, creativiteit en kritisch denkvermogen, en goed kunnen presteren onder druk. Vanuit dit idee is het Anti-witwasspel ontwikkeld, in samenwerking met een gespecialiseerd bedrijf.

Een meeslepende en leerzame ervaring

Onze escape room zou zich afspelen in een FECD kantoor. Om een meeslepende ervaring te creëren, bedachten wij een verhaal en maakten wij met onze collega's video-opnames van diverse mijlpalen in het spel, zoals een

introductiefilmpje van de FECD, of een confrontatie met een verdachte persoon.

Om de mijlpalen te bereiken, en om het spel uiteindelijk te winnen, moesten de spelers vijf puzzels oplossen. Hierbij was het voor ons belangrijk dat CDD-kennis op een creatieve en uitdagende manier moest worden toegepast. Makkelijker gezegd dan gedaan. Toen de puzzels klaar waren en de testrondes van onze collega's hadden doorstaan, kon het spel voor de eerste keer 'live' gespeeld worden tijdens de Summer School.

Aan het werk!

Na het diner op de eerste dag van de LBW aan Zee was het dan zo ver: aan de deelnemers de uitdaging om te bewijzen dat zij CDD-toppers zijn. De deelnemers werden uitgenodigd in de escape room: een afgesloten ruimte in het hotel, met diverse attributen en vier laptops. De spelleider speelde het introductiefilmpje af en gaf instructies over de escape room. "Jullie doel is: los de vijf opvolgende puzzels als eerste team op. Als we vinden dat je dit goed genoeg hebt gedaan, bieden we je een baan aan bij het FECD."

Verdere instructies volgden: "Door een puzzel correct op te lossen, ontgrendelen jullie de volgende puzzel. Nadat de vijfde puzzel is opgelost, druk je op de buzzer en je wint. Jullie hebben 45 minuten de tijd, aan het werk!" De

spelleider droeg de instructies voor de eerste puzzel over aan de teams en zette de timer aan. De competitieve aard van de spelers kwam nu echt naar boven.

In de escape room stonden verschillende vergrendelde laptops. Welke hoorde bij welk team? Om aan de tweede puzzel te kunnen beginnen, moesten de deelnemers eerst een woordzoeker oplossen, om de inlogcode van de laptop te bemachtigen. Nu begon de echte CDD-uitdaging!

De volgende puzzel begon toen de deelnemers tijdens een reguliere transactiemonitoring in het systeem op de laptop verschillende 'alerts' kregen van transacties die mogelijk 'onbruikbaar' waren en die verder moesten worden onderzocht. De deelnemers moesten er één kiezen en die verder onder de loep nemen. Alleen de scherpste medewerkers zouden de juiste transactie kiezen.

Zonder het verhaal en de puzzels te onthullen: de deelnemers kwamen tijdens het oplossen van de puzzels op het spoor van een internationaal witwasnetwerk. In hoog tempo volgen de ontwikkelingen elkaar op, waarbij de deelnemers in korte tijd zoveel mogelijk over dit netwerk moesten ontdekken om de *bad guys* tegen te houden. Dit deden de teams door middel van de puzzels, waarin verschillende CDD- en verhaalelementen waren verwerkt.

De meeste puzzels konden worden opgelost middels diverse sloten, zoals een richtingsslot, een cijferslot en een letterslot. Door het oplossen van elke puzzel ontdekten deelnemers de code (zoals een cijferreeks, een woord of richtingen) waarmee de koffer van de volgende puzzel kon worden geopend. Het spel werd begeleid via een laptop waarop cruciale informatie stond, zoals documenten en filmpjes, die werden afgespeeld gedurende het spel.

Ervaringen en vooruitzichten

Het spelelement sprak iets in mensen aan, wat deelnemers fanatiek en competitief maakte, terwijl anderen er juist afwachtend door werden, of de regie juist op zich namen. Hierdoor ontstond een hele leuke dynamiek. De deelnemers waren verrast door de combinatie van een spel en samen van elkaar leren.

Ook wij kijken met veel plezier en trots terug op de eerste editie van het Anti-witwasspel en de LBW aan Zee. Bij de ontwikkeling van het spel vonden wij het vooral een uitdaging om de CDD-expertise zo creatief mogelijk in het spelformat te verwerken, waarbij we het educatieve deel, dat bijdraagt aan de ontwikkeling van onze deelnemers, niet uit het oog wilden verliezen. Met het Anti-witwasspel worden de deelnemers op een interactieve wijze uitgedaagd om hun theoretische expertise toe te passen in een realistische setting. De deelnemers komen elementen tegen die zij ook in hun werk tegen kunnen komen. Waar let je dan op? Welke informatie heb je nodig? Welke actie onderneem je?

Met veel plezier ontwikkelen wij deze leermethode verder, waarbij wij natuurlijk onze ervaringen en de suggesties van de deelnemers meenemen. Als je eenmaal weet hoe je CDD-elementen kunt 'vertalen' naar een puzzel of spelformat, kun je dit vervolgens toepassen in nieuwe omgevingen en verhalen. Tegelijkertijd kan het spel worden ingezet om verschillende capaciteiten te ontwikkelen, zoals werken in groepsverband en oplossingsgericht denken.

Kortom, een positieve ervaring die ons perspectief biedt om in de toekomst nieuwe, uitdagende en educatieve elementen te koppelen aan onze opleidingen, waaronder de LBW.

De Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering binnenkort ook in het Engels

De Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering is één van de snelst gegroeide opleidingen van afgelopen jaren. Dat is niet zo gek: in organisaties zien we dat de vraag naar CDD-analisten erg groot is. Daarmee is er ook een grote behoefte aan opleidingsplaatsen, zowel in ons open aanbod als incompany. Voor veel organisaties voeren we de opleidingen op maat uit.

Steeds vaker horen wij de roep om een Engelstalige uitvoering van de Leergang. Inmiddels zijn we begonnen met de ontwikkeling van de Engelstalige versie. Naar verwachting zal de opleiding, inclusief examen, in het voorjaar van 2020 beschikbaar zijn in het open programma en voor incompany trajecten.



LBW AAN ZEE (LEERGANG BESTRIJDING WITWASSEN & TERRORISMEFINANCIERING)

In de zomer van 2019 heb ik de eerste Summer School: **LBW aan zee (Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismefinanciering)** gevolgd. In de groep was ik een beetje een vreemde eend in de bijt, daar de andere deelnemers allemaal een KYC-/compliance-achtergrond hadden en ik een salesachtergrond. Ik ben werkzaam als accountmanager Private Banking en krijg als eerste te maken met *onboardings* van nieuwe klanten en reviews van bestaande klanten (CDD). Ik kan dus ook als eerste mogelijke signalen van witwassen en terrorismefinanciering tegenkomen. Daarnaast ben ik intrinsiek gemotiveerd om mijn kennisgebied op het vlak van FEC/CDD te verdiepen en te verbreden. Redenen genoeg om deze opleiding te volgen!

Ter voorbereiding van de opleiding heb ik de zelfstudie een paar keer goed doorgelezen. De drie opleidingsdagen bestonden uit presentaties door zes zeer interessante

sprekers zoals de FIU en DNB. Wat ik erg leerzaam en interessant vond, was de inkijk die wij kregen op het vlak van transactiemonitoring, werkwijze FIU, herkennen van witwassignalen en gebruikte methoden, het belang van een gedegen CDD-onderzoek en de actualiteiten op het vlak witwassen en terrorismefinanciering. Daarnaast hebben we in het avondprogramma nog een superleuke escape room game gedaan. Aan het eind van de laatste dag werd het examen afgenomen welke ik (gelukkig) met goed gevolg heb afgelegd.

Mocht er nog een verdieping komen of een opleiding op het vlak van fiscale integriteitsrisico's, dan ben ik er graag weer bij!

Linda Jansen
Accountmanager bij ING Private Banking

MASTERCLASS SOFT CONTROLS & BEHAVIORAL COMPLIANCE

Door de jaren heen heb ik veel cursussen, trainingen en opleidingen gevolgd. De **Masterclass Soft Controls & Behavioral Compliance** heeft mij enorm verrast in inhoud, diepgang en veelzijdigheid. Sip Koole (de trainer, red.) gaf veel inzicht in de aanpak en de invulling van de rol van auditor, controller en compliance officer. De toevoeging van een gastspreker van DNB was ook van meerwaarde aangezien die mede dankzij de bankencrisis de aandacht rond soft skills geïntroduceerd hebben.

Persoonlijk heeft deze masterclass mij opgeleverd dat ik inzicht heb gekregen hoe je soft skills bespreekbaar en meetbaar kan maken. Integer beleid is een complex

onderwerp dat onderbelicht is maar wel in populariteit en in aandacht groeit. In mijn functie geef ik daar op dit moment ook ruim aandacht aan. Meer zelfs dan aan de hard skills. Wat kan wel en wat niet en hoe maken we dat zichtbaar en bespreekbaar. Een must voor elke professional die te maken heeft met financieel integere processen en de mensen die deze processen uitvoeren.

Raymond Heuveling
Adviseur Bedrijfsvoering bij Gemeente Oude IJsselstreek

LEERGANG COMPLIANCE PROFESSIONAL

Het afgelopen jaar heb ik de opleiding **Leergang Compliance Professional** mogen volgen. En niet geheel onbelangrijk: met goed gevolg afgerond... JAZEKER!

Opzet

Om deze opleiding af te ronden is er een drietal toetsmomenten die gezamenlijk het eindresultaat en eindcijfer bepalen. Het betreft een meerkeuzetoets, een toets met open vragen en een eindopdracht waarvan het onderwerp zelf bepaald kan worden. Met deze opdrachten wordt niet alleen de theoretische kennis, maar ook de praktische toepassing getoetst. Ik heb gekozen voor een eindopdracht die direct toepasbaar is en hierdoor ook van waarde is voor De Hypotheker.

Inhoud

Tijdens de opleidingsdagen passeren alle facetten van compliance de revue. Elk blok wordt gegeven door een trainer die specialist is binnen het vakgebied en in de praktijk werkzaam is binnen compliance. Hierdoor ontstaat er veel praktische kennisoverdracht. Daarnaast is er voldoende gelegenheid om praktijkvragen te stellen over zaken die in ons dagelijkse werk spelen. Het ene blok sluit beter aan bij de dagelijkse praktijk dan het andere, maar het geheel vormt wel een integraal beeld van de compliancefunctie.

Deelnemers

De diversiteit onder de deelnemers van de training heb ik als zeer prettig ervaren. Alle disciplines waren vertegenwoordigd: van ervaren compliancemedewerkers tot beginners binnen dit vakgebied en van medewerkers van (groot)banken en verzekeraars tot pensioenfondsen en trustkantoren. Er was zelfs een aantal deelnemers die bij een niet-financieel georiënteerde, beursgenoteerde organisatie werkten. Al met al direct een mooie gelegenheid om een netwerk op te bouwen binnen het vakgebied Compliance. Samen de opleiding volgen schept direct een band.

De training is zowel voor mij als voor mijn werkgever zeer waardevol gebleken!

Fred Wagemaker

Compliance Officer bij De Hypotheker

Tijdens de opleidingsdagen passeren alle facetten van compliance de revue.

Ontdek ons actuele opleidingsaanbod

Bekijk de agenda:

www.compliance-instituut.nl/agenda

